

## Содержание

Введение.....	2
1. Бизнес-планирование, инструмент управления предприятием сферы услуг.....	4
2.Характеристика бизнес планирования на примере открытия пекарни безглютеновой гипоаллергенной едой.....	12
2.1.Замысел нового бизнеса.....	12
2.2.Результаты изучения внешней и внутренней среды.....	16
2.3. Долгосрочные цели (и ограничения - по итогам изучения внешней и внутренней среды).....	17
2.4. Стратегия функционирующего предприятия.....	19
2.5. Тактика входа на рынок и план создания предприятия.....	25
2.6.Резюме разработанного проекта бизнеса.....	30
Заключение.....	35
Список использованной литературы.....	36

doklad-diploma.ru  
7429012@mail.ru

## Введение

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д.

Необходимо точно представлять свои потребности на перспективу не только в материальных, трудовых, интеллектуальных, но и в финансовых ресурсах, что особенно существенно в рыночной экономике. Важно предусмотреть и источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия. Отсюда обеспечение его хозяйственной деятельности, осуществляемое на основе плана, является важнейшей задачей для любого менеджера. Обширный опыт зарубежных и российских предприятий доказывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка, его игнорирование или некомпетентное осуществление приводят к огромным экономическим потерям и в конечном счете к банкротству.

Планирование имеет особую значимость для обеспечения ресурсами расширенного кругооборота производственных фондов достижения высокой результативности бизнеса, создания условий, обеспечивающих платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

Планирование ориентируется на имеющиеся источники как собственных, так и привлекаемых средств и возможности их превращения в производительный капитал. В рамках этого предусматриваются реальные каналы приобретения основных и оборотных фондов, найма производственного персонала, обеспечения необходимых условий работы, удовлетворения социальных запросов. Отсюда огромное значение придается процессу определения размеров и направлений использования всех фондов, необходимых для

обеспечения потребностей расширенного воспроизводства.

В постоянно преобразующемся деловом мире для бизнеса открывается сейчас множество новых возможностей. Бизнес-планирование помогает менеджеру не упустить их и использовать для преобразования и повышения эффективности деятельности на рынке.

Охарактеризовать не только теоретические аспекты бизнес-планирования, но и проблемы практического применения бизнес-плана в российских экономических условиях призвана данная работа.

Цель работы теоретическое и практическое обоснование проблемы бизнес-планирование - инструмент управления предприятием сферы услуг.

Для достижения нашей цели необходимо решить ряд задач:

- раскрыть понятие и сущность бизнес-планирование;

- охарактеризовать наиболее распространенные методики бизнес-планирования;

- дать характеристику. содержанию бизнес-плана.

1. Бизнес-планирование, инструмент управления предприятием сферы услуг.

**Бизнес-план** – это документ, представляющий собой результат комплексного исследования всех сторон деятельности предприятия сферы услуг.

В современной экономической практике выделяется несколько функций бизнес-планирования:

- первая функция связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки общей концепции, генеральной стратегии развития фирмы;
- вторая – функция планирования, которая дает возможность оценить и контролировать процесс развития основной деятельности предприятия;
- третья функция – привлечение денежных средств (судя, кредиты) со стороны;
- четвертая заключается в привлечении к реализации планов развития предприятия, осуществлению проектов потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию.

В практике планирования деятельности предприятий сферы услуг целесообразно выделить несколько типов бизнес-планов в зависимости от круга задач, которые должно решать предприятие.

***1. Бизнес-план выхода на рынок нового предприятия сферы услуг,*** который необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия, для определения целей его развития, для решения проблем, с которыми предприятие будет сталкиваться при реализации своих целей

и определения путей их преодоления с наименьшими затратами.

Бизнес-план позволяет убедиться, что организация нового предприятия целесообразна и направлена на удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах и извлечение при этом прибыли.

**2. Бизнес-план реализации нового продукта (услуги, работы, товара), нового вида деятельности** необходим для того, чтобы предприниматель мог реально оценить достоинства нового вида услуги (проектируемого вида деятельности) по сравнению с аналогами, имеющимися на соответствующем рынке, предусмотреть все возможные «подводные камни», которые могут возникнуть при выполнении новых видов услуг; попытаться застраховать свой бизнес от возможных рисков.

**3. Инвестиционный бизнес-план**, который является инструментом для привлечения инвесторов. Он предусматривает строительство (освоение инвестиций), изменение технологий, все то, что связано с такой экономической категорией, как инвестиции (капитальные вложения). В инвестиционном плане должны быть максимально учтены главные интересы кредиторов – обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им. Многие банки, инвестиционные структуры разработали соответствующие стандарты, формы инвестиционных бизнес-планов.

**4. Бизнес-план финансового оздоровления**, который составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-план проходит довольно длительный и сложный период согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления разработаны и утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

**5. Бизнес-план заявки на кредит** – разрабатывается с целью получения на конкурсной основе заемных средств, например, для пополнения оборотных средств предприятия или для реализации широкомасштабных проектов развития действующих производственных мощностей.

Бизнес-план предприятия решает следующие задачи:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов);
  - расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности;
  - определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии;
  - подбор работников (команды), которые способны реализовать данный план.
- вложить, какой ожидается спрос на его работы и услуги и почему предприниматель считает, что данная фирма добьется успеха

В этом разделе могут быть представлены сведения о состоянии дел в отрасли применительно к рассматриваемому региону (городу, отдельному району города, сельской местности) и возможные перспективы развития вновь организуемого предприятия. Рассматривая направления развития предприятия, нужно учитывать воздействие на его деятельность внешних и внутренних факторов.

Второй раздел бизнес-плана предназначен для того, чтобы дать подробную характеристику продукции, работ, услуг, которые будет производить или выполнять новое предприятие. В данном разделе необходимо охарактеризовать степень полезности продукции (работ, услуг), представить данные об ее оригинальности (более высоком качестве) по сравнению с уже существующими, обосновать наличие

потребности в них в рассматриваемом регионе, показать перспективы развития предложенных видов услуг. В данном разделе бизнес-плана предприниматель должен показать, насколько качественны и надежны предоставляемые потребителю услуги, каковы гарантии качества производимой продукции, выполняемых работ, услуг.

Цель подраздела бизнес-плана «Анализ рынка и конкуренции» — предоставить партнеру (инвестору) достаточные факты с тем, чтобы убедить в конкурентоспособности предлагаемых новым предприятием работ, услуг, товаров. Это — один из наиболее трудных и важных разделов, так как последующие разделы построены на материалах этого анализа.

Исследования рынка могут проводиться самостоятельно, собственными силами предпринимателей, открывающих новое предприятие, либо предприниматели могут прибегнуть к помощи специалистов. Оба из этих вариантов исследований имеют свои преимущества и недостатки. Так, исследования, проводимые собственными силами, требуют меньших затрат денежных средств; сами предприниматели, как правило, лучше знают технические и организационные особенности выполнения работ, оказания определенных видов услуг, производства товаров; лучше сохраняется конфиденциальность результатов исследований и т. д. Вместе с тем предприниматели не всегда обладают необходимыми знаниями, квалификацией и опытом для исследования рынка, могут быть не всегда объективны в оценках текущей ситуации на рынке товаров и услуг, не владеют различными методами проведения маркетинговых исследований и обработки полученных результатов. Поэтому в каждом конкретном случае соответственно и решается вопрос о выборе варианта проведения исследования рынка.

Прежде всего, анализ рынка нужно начать с установления объема реализации работ, услуг, товаров за определенный период времени,

который будет обеспечен спросом, найдет своего потребителя. Спрос на рынке и вытекающие из него объемы реализации работ, услуг, товаров изменяются во времени, это обстоятельство также необходимо учитывать при анализе рынка. У предпринимателя есть возможность воздействовать на спрос и объем реализации продукции, работ, услуг, изменяя цены на них, повышая качество их исполнения, реагируя на изменение вкусов, потребностей и т.д. Если эти рычаги новое предприятие намерено использовать, то о них необходимо сказать в бизнес-плане.

В процессе анализа рыночной ситуации очень важно провести исследование конкурентной среды. Цель данного исследования — облегчение тактики конкурентной борьбы. Детальный анализ деятельности конкурентов позволит выработать рациональную стратегию, чтобы успешнее противостоять соперникам. При оценке деятельности конкурентов целесообразно проанализировать, какие предприятия производят аналогичную продукцию, услуги в данном регионе, как обстоят у них дела, каково качество и надежность продукции, работ и услуг, каковы сроки их выполнения, как осуществляется реклама, каково мнение клиентов, каков уровень цен и др.

Составление плана маркетинга - важный элемент процесса планирования на предприятии. Этот план должен давать предпринимателю надежный инструмент контроля за всеми показателями, связанными с реализацией работ, услуг, товаров — за объемами реализации услуг по отдельным видам, за ценами, формами предоставления услуг и сбора заказов от клиентов, каналами сбыта товаров, формами гарантийного обслуживания заказчиков, режимами предоставления услуг, сервисности обслуживания клиентов в приемном салоне и т.д. План маркетинга определяет цикл жизнедеятельности предприятия и поэтому составление его должно стать правилом для любого предпринимателя, независимо от размеров или



отраслевой принадлежности его фирмы.

План маркетинга должен удовлетворять определенным требованиям:

- он должен излагать стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия;

- в его основе должны лежать реальные факты и реалистические допущения;

- он должен предусматривать рациональное использование всех наличных ресурсов;

- он должен строиться с расчетом на перспективу так, чтобы каждый последующий план маркетинга вытекал из предыдущего;

- все формулировки должны быть краткими и ясными;

- план должен быть гибким, поскольку от этого может зависеть его успешная реализация;

- он должен давать количественные ориентиры, по которым можно будет отслеживать его выполнение.

План производства (план деятельности) предусматривает определение производственной базы предприятия, т.е. помещения, оборудования, инвентаря, материалов, персонала; расчет производственной мощности нового предприятия и предполагаемого уровня ее использования; определение затрат на содержание персонала; расчет издержек производства (деятельности).

Кроме представленных общих сведений о производственной базе предприятия необходимо провести экономические расчеты, обосновывающие необходимость организации нового предприятия, целесообразность его расположения в данном регионе (городе, районе),

характеризующие его производственную мощьность, персонал, источники материально-технического обеспечения, основные показатели хозяйственной деятельности. Эти экономические расчеты следует выполнить не только на текущий год (год организации предприятия), но и показать перспективы развития вновь организуемого предприятия в дальнейшем.

В организационном плане рассматривается широкий круг вопросов, охватывающих общие принципы организации фирмы, а также организацию управления предприятием, организацию труда и оплаты работников.

Прежде всего, в данном разделе указывается форма собственности и вид юридического лица вновь организуемого предприятия. При выборе формы собственности и вида юридического лица следует руководствоваться положениями Гражданского Кодекса Российской Федерации (часть 1) и соответствующих федеральных актов. В целом организационный план может содержать следующие подразделы:

- организационная структура предприятия и структура управления;
- критерии отбора сотрудников предприятия;
- организация обучения, подготовки и повышения квалификации персонала;
- формы поощрения;
- способы обеспечения безопасных условий труда и социальной защиты персонала.

Финансовый раздел бизнес-плана должен дать предпринимателю полную картину того, откуда и когда предприятие должно получать деньги, на что они будут израсходованы, как соотносится потребность в деньгах с

денежной наличностью, каким будет финансовое положение предприятия к концу года. Финансовый план обычно составляется на год вперед с разбивкой по месяцам, поэтому он служит основой текущего финансового контроля на предприятии и позволяет избежать типичной для всех предприятий проблемы - нехватки денег.

Партнеру по бизнесу, потенциальному инвестору финансовый план должен дать ответ на вопрос, сможет ли предприниматель выполнить взятые на себя обязательства и сумеет ли он так распорядиться полученными средствами, чтобы либо вовремя вернуть долги, либо обеспечить хорошую прибыль на вложенный капитал.

[doklad-diploma.ru](http://doklad-diploma.ru)  
[7429012@mail.ru](mailto:7429012@mail.ru)

2. Характеристика бизнес планирования на примере открытия пекарни безглютеновой гипоаллергенной едой.

## 2.1.Замысел нового бизнеса

Примерно 1% населения Земли страдает от непереносимости глютена, или клейковины – разновидности белков, которые содержатся в семенах злаковых культур. Обычная булочка вызывает у них аллергическую реакцию и может стать причиной развития серьезных заболеваний.

Актуальность данного рынка очевидна и для здоровых людей, так как клейковина (глютен) содержится сегодня во многих продуктах, которые предлагаются покупателю с полок магазинов и супермаркетов.

Цель проекта – открытие мини-булочной для производства и реализации хлебобулочных изделий в городе с населением более 1 миллиона человек.

Основной источник дохода – прибыль от продажи хлебобулочных изделий.

Пекарня является юридически самостоятельным предприятием, форма организации — ИП, система налогообложения — УСН со ставкой 15%

(доходы-расходы). На предприятии устанавливается система 1С, в которой

ведется весь документооборот. Раз в квартал предприятие обращается к услугам бухгалтера по аутсорсингу для заполнения отчетов по отчислениям в социальные фонды, а также для сдачи бухгалтерской отчетности раз в год.

Для реализации проекта арендуется помещение в спальном районе города, в непосредственной близости от домов и оживленной улицы. Общая площадь производства составляет 60 м<sup>2</sup>.

### **Поиск помещения.**

Требования к помещению:

- Площадь — 60 кв.м.
- Месторасположение — жилой квартал.
- Высота потолков — не менее 2,5 м.
- Наличие основного входа + отдельный выход в подсобные помещения и цех.
- Принадлежность помещения к нежилому фонду.
- Наличие вытяжной вентиляционной системы.

- Наличие исправного водопровода, непрерывной подачи холодной и горячей воды.
- Строгое деление помещения на производственную и торговую зоны, а также наличие санузла, подсобного помещения, склада для муки и сухих ингредиентов.

**Согласование дизайн-проекта.** Проверка на соответствие требованиям пожарной инспекции. Проведение строительных работ.

**Получение разрешения СЭС на выпуск продукции.** Сертификация продукции и рецептур в СЭС. Заключение пожарной инспекции и экологического надзора.

#### **Закупка оборудования**

- Печь хлебопекарная;
- Шкаф для расстойки;
- Тестомеслящая машина;
- Стеллаж для оборудования;
- Стол для разделки теста;
- Тестораскатыватель;
- Тележка для выпечки;
- Прочее оборудование.

#### **Закупка сырья**

**Установка программного обеспечения:** телефон и Интернет, сигнализация, кассовый аппарат, программы для ведения документооборота.

**Подбор и обучение персонала.**

**Начало работы предприятия.**

**Проведение первоначальной рекламы.**

Производственная мощность используемой печи позволяет выпускать до 300 кг. хлебобулочных изделий в сутки.

Для достижения максимальной производительности необходимо эргономично расставить оборудование внутри производственного цеха. Площадь нашего цеха составляет 15 кв.м.

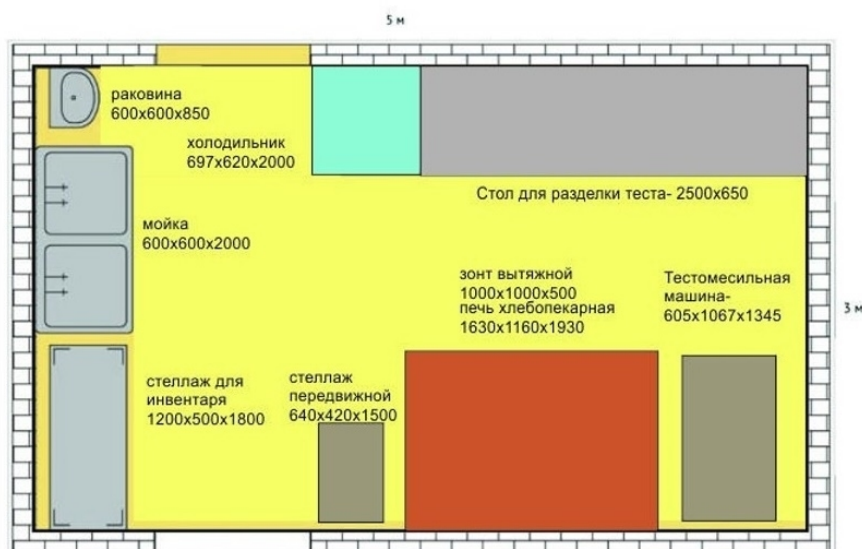


Рисунок 1. Схема производственной площади пекарни

Продажа товара осуществляется в торговом зале. Доставка товара на этапе запуска проекта не предусмотрена.

Продукция пекарни позиционируется как «здоровая и полезная пища», поэтому в производстве хлеба используются только качественные ингредиенты и уникальная рецептура, что выгодно выделяет булочную на рынке.

Целевая аудитория - люди, которые предпочитают здоровый образ жизни и выбирают качественные и полезные хлебобулочные изделия.

Основные преимущества хлебопекарного бизнеса:

- стабильный спрос на продукцию, практически независимый от кризисных явлений;
- гибкость производства, позволяющая подстраиваться под вкусы потребителей и рыночные тенденции;
- перспективы заключения договоров на поставку с магазинами и ресторанами, поскольку мини-пекарни считаются более выгодными поставщиками.

Объем первоначальных вложений в открытие пекарни составляет 885 000 рублей. Инвестиционные затраты направлены на ремонт помещения,

приобретение оборудования, первоначальную закупку сырья и формирование оборотных средств, за счет которых будут покрываться убытки начальных периодов. Основная часть требуемых инвестиций приходится на приобретение оборудования – 66%. Для реализации проекта будут использованы собственные средства.

Финансовые расчеты охватывают трехлетний период функционирования проекта. Планируется, что по истечении этого периода заведению потребуется расширение производства и ассортимента продукции. Чистая ежемесячная прибыль булочной при выходе на плановые объемы продаж составит 278 842 рубля. В соответствии с расчетами, начальные инвестиции окупятся на седьмой месяц работы. Рентабельность продаж в первый год работы составит 27,8%.

Таблица 1. Основные показатели эффективности проекта

Срок окупаемости (PP), мес.	7
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	8
Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	24 993
Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), %	8,0
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	18,34

Очевидным преимуществом открытия пекарни является то, что несмотря на общий спад расходов населения на товары и услуги, спрос на хлеб остается стабильным. Кроме того, аналогичная импортная продукция возрастает в цене, а изделия отечественных хлебозаводов не способна конкурировать с продукцией пекарни по вкусовым свойствам.

Основной упор в производстве выпечки мы делаем на качестве используемых продуктов и сохранении уникальной рецептуры каждого изделия.

Хлеб, который продается в крупных магазинах, как правило, безвкусный и содержит много растительного жира и сахара. Что касается аналогичных пекарен, то они делают упор на изготовлении пирогов и практически не имеют в ассортименте диетической продукции.

Ассортимент представлен по трем направлениям выпечки: французская выпечка, фирменный хлеб для тех, кто придерживается здорового питания, русский хлеб. В каждом направлении мы изготавливаем по три вида изделия.

Рисунок 2 -Доля каждого вида продукции в общем объеме производстве

## 2.2.Результаты изучения внешней и внутренней среды

Открывая собственную мини-пекарню, необходимо тщательно проанализировать все факторы. Их принято делить на внешние – независящие от предпринимателя – и внутренние – на которые можно повлиять.

Таблица 2. SWOT анализа пекарня безглютеновой гипоаллергенной едой .

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ВОЗМОЖНОСТИ "O" — OPPORTUNITIES (извлекать выгоду)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ УГРОЗЫ "T" — THREATS (укреплять)
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Заселение района обеспечит увеличение уровня спроса;</li> <li>-Размер арендуемого помещения позволяет в перспективе увеличивать объем производства, производить закуп дополнительного оборудования, а также вводить зал для дегустации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Отсутствие устойчивых отношений с проверяющими органами;</li> <li>-Увеличение цен на сырье и первичные продукты.</li> </ul>
	ПРЕИМУЩЕСТВА "S" — STRENGTH (следить за ними)	НЕДОСТАТКИ "W" — WEAKNESS (избавляться от них)
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Качество продукции;</li> <li>-Ассортимент;</li> <li>-Упаковка;</li> <li>-Месторасположение</li> <li>-Возможность изменять ассортимент продукции, гибко реагировать на спрос.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Единичная точка, неузнаваемый бренд;</li> <li>-Отсутствие оптовой скидки у поставщиков в связи с малыми объемами производства;</li> <li>-Отсутствие отработанных каналов поставки.</li> </ul>

Как видно из данного примера применения SWOT анализа, у пекарня с безглютеновой гипоаллергенной едой есть ресурсы для успешного функционирования на рынке. Основной угрозой выступает появление новых конкурентов, то есть открытие в непосредственной близости от пекарни.



Но благодаря наличию у пекарни конкурентных преимуществ, предоставления клиентам довольно широкого меню, выпечки безглютеновой высокого качества, высокого уровня обслуживания, невысоких цен, близости университета, пекарня сможет удерживать клиентов, предлагая им дополнительные услуги и скидки.

Таким образом, данный образец проведения анализа SWOT показал как следует двигаться в целях стратегического развития предприятия.

### **2.3. Долгосрочные цели и ограничения - по итогам изучения внешней и внутренней среды**

**SMART** – это метод описания цели, включающий в себя: конкретность, измеримость, достижимость, важность и определенность по срокам.

**Цель:** увеличение объемов продаж. Этот пример мы подробно рассматривали выше и вывели подводящую SMART установку «Сдел сбыта должен увеличить продажи линейки продукта выпечки безглютеновых продуктов в этом году в центральном регионе на 50%».

Детализированная задача SMART будет звучать примерно так: «Для увеличения продаж продукта выпечки безглютеновых продуктов на 50% в этом году будут дополнительно наняты два менеджера. Запланированный рост продаж: 10% в первом квартале, 15% во втором, 5% в третьем и 20% в четвертом».

Цель в формате SMART – предельно конкретная, измеримая и реалистичная. Учтены сезонные колебания спроса на продукт X и названы меры, которые необходимо предпринять для завершения задачи.

Если с финансовыми показателями все более или менее ясно, то цель «обеспечить хорошее обслуживание клиентов» ставит в тупик многих

руководителей. Первое, что нужно признать: «обеспечить обслуживание» – не цель, а действие. Цель – это результат и достижение, а не процесс, который к ней ведет. Что вам действительно нужно?

Взаимоотношения с клиентами сводятся к двум ключевым моментам:

- клиент должен быть доволен;
- необходимо удерживать постоянных клиентов.

Можно было бы установить задачу «увеличить клиентскую базу на 10% в этом году». Это уже лучше, но не всегда компания имеет достаточно влияния на потенциальных клиентов.

В таком случае, переформулируйте в SMART: «повысить уровень удовлетворенности клиентов до 90% в текущем году».

- Конкретная: повышение лояльности и удержание клиентов.
- Измеримая: анкетирование людей, воспользовавшихся продуктом или услугами компании
- Достижимая: предыдущий период показал цифру 70%, повышение удовлетворенности на 10% – реальная задача
- Соответствующая: постоянная клиентура приносит очевидные выгоды бизнесу.
- Ограниченная по времени: задан временной порог.

Формулировка SMART совмещена с первоначальной задачей обеспечения хорошего обслуживания клиентов, дает конкретный и измеримый результат, который достижим. Обозначенная целевая дата держит персонал мотивированным, и раз в определенный период можно контролировать промежуточные итоги.

Каскадирование SMART задач углубит и детализирует конкретные цели непосредственно для сотрудников. Это может быть работа отдела HR с персоналом по повышению мотивации, тестирование и обучающие программы, разработка анкеты для обратной связи с клиентами и т.д.

## 2.4. Стратегия функционирующего предприятия

Обеспечение успеха деятельности по разработке новых товаров основывается на постоянном поступлении новых идей. Идеи, поступающие на рассмотрение, должны соответствовать возможностям предприятия.

Источником поступления идеи новых товаров является работа экспертной комиссии. Такая комиссия работала над выбором товара, учитывая его качественные характеристики и возможную цену (таб. 3.).

Таблица 3 - Результаты исследований возможных разновидностей нового товара

Характеристики	С грецким орехом	Сушки безглютена	Хлебцы безглютена
Качественные характеристики	Ржано-пшеничный хлеб, приготовленный из смеси пшеничной муки 1 сорта, 2 сорта и ржаной обдирной муки с добавлением кориандра и солода.	Сушки безглютена с гречихой, а в качестве структурообразователя берем пищевые волокна овса (в них тоже нет глютена), яблока и цитрусовых. Мы подобрали такие ингредиенты, которые не входят в перечень пищевых добавок с индексом «Е» и являются абсолютно натуральными.	Благодаря повышенному содержанию белков, витаминов, пищевых волокон и таких микроэлементов как железо, фосфор, магний и кальций, этот хлеб повышает умственную активность.
Цена	Вес 0,35 кг Энергетическая ценность, 213 ккал Цена - до 23 руб	Вес 0,3 кг Энергетическая ценность, 281 ккал Цена - до 28 руб	Вес 0,2 кг Энергетическая ценность, 269 ккал Цена - до 20 руб

Основные трудности оптимального варианта выбора решения обусловлены сложностью формулирования всех возможных решений.

Информация, характеризующая альтернативы, находится в непосредственной зависимости от критериев решения и представляет собой набор характеристик критериев для данной альтернативы.

На данном предприятии возможно только производства нового изделия по уже существующим рецептурам.

На этапе предварительной оценки идеи нового товара решаются две задачи.

Происходит отбор не подходящих для производства проектов, которые не

заслуживают дальнейшего внимания. Из всех оставшихся идей отбираются наиболее удачные и более перспективные.

Основными проблемами на данном этапе являются:

- ожидаемая потенциальная норма прибыли нового товара;
- конъюнктурное положение компании;
- способность фирмы к восприятию нового товара;
- соотношение между наличными финансовыми ресурсами и объемом капиталовложений необходимых для осуществления проекта.

Учитывалось, какое именно оборудование потребуется, какими будут издержки производства, имеются ли в достатке необходимые исходные материалы и можно ли гарантировать непрерывность их поставок.

Для начала были определены следующие критерии:

- эффективность - необходимо учитывать, насколько соизмеримы траты и ожидаемый результат;
- скорость исполнения - чем быстрее будут введен новый товар в производство, тем быстрее он удовлетворит существующий спрос на рынке;
- неординарность подхода - для того, чтобы товар удерживал позиции необходимо, чтобы он выгодно отличался от товаров других производителей хлебобулочных изделий в данном городе (а конкурентов достаточно);
- конкурентоспособность.

Проблему выбора товара решали с помощью морфологически-комбинационной таблицы (таб. 4)

Таблица 4 - Соответствие товара критериям

Товар	Эффективность	Конкурентоспособность	скорость исполнения	Неординарность подхода
С грецким орехом	средняя	низкая	высокая	Идентичные товары есть
Сушки	низкая	средняя	средняя	Идентичных

безглютена				товаров нет
Хлебцы безглютена	средняя	высокая	средняя	Идентичных товаров нет

Таким образом, самым выгодным оказалось производства **Хлебцы безглютена**.

По времени данный этап совпал с этапом исследования потребительских свойств товара и анализа рынка.

Были разработаны следующие планы мероприятий, которые необходимо проводить на всех этапах производства и сбыта: установление оптовых закупок муки грубого помола, зерновых и отрубей, первичный контроль, текущий контроль, внедрение усовершенствований, реклама, сбыт розничным покупателям.

Одновременно исследованы проблемы управления качеством нового товара и разработаны планы мероприятий, которые следует проводить в этой области на этапе опытного производства и последующих этапах. Продукту присвоено название (по ассортименту), окончательно установлена цена на хлеб и объемы производства. Определены окончательные розничные цены

Опытное производство и продажа ограниченной партии новинки показало, что объемы товара можно расширить, издержки производства оказались немногим больше, чем было рассчитано в связи с тем, что зерновые более скоропортящийся продукт, но зато розничная цена оказалась выше. По результатам пробных продаж, новинка хорошо разошлась по сети розничных продаж и на нее сформировался спрос, в среднем, выше на 14% от ожидаемого.

Утверждение проекта высшим руководством означило, что товар передается в серийное производство и следует приступать к осуществлению комплексной программы его сбыта. Пока разворачивается серийное производство, заканчивают разного рода работы, начатые на предшествующих этапах процесса, такие, как разработка рекламы, подготовка товаропроводительной документации и т. п.

Была организована выставка, на которой товар распродавался по ценам ниже розничных. В результате выставки были привлечены покупатели, и товар

получил освещение в средствах массовой информации. Было решено организовать продажу товара по части Новосибирской области.

Рекламу приурочили к моменту выпуска товара на рынок, с тем, чтобы стимулировать спрос и максимально использовать пропагандистский эффект новизны.

При освоении рынка новыми товарами фирма всегда должна решить когда, где, кому и как его предложить.

Первым следует принять решение о своевременности выпуска новинки на рынок. В группе последовательно осваиваемых рынков фирма должна выбрать наиболее выгодные и свои основные усилия по стимулированию сбыта сосредоточить на них. А также необходимо разработать план действий для последовательного вывода новинки на рынок.

В условиях конкуренции завоевать соответствующий рыночный сегмент можно, только представив потенциальным потребителям достоверную информацию о качестве товара. Исходя из необходимости обеспечения потребителя объективной и достаточной информацией о качестве, стал распространяться такой вид контроля, как сертификация. Сертификация -- это деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям. Она осуществляется третьей, независимой организацией.

Почти во всех странах Западной Европы, США и Японии обязательная сертификация получила значительное распространение и связана, как правило, с безопасностью, охраной здоровья и окружающей среды. Во многих странах сертификация основывается на законах о безопасности, сертификации продукции, потенциально опасной для людей и окружающей среды.

**Сертификация базируется на следующих основных принципах:**

- 1) обеспечение общественных и государственных интересов при оценке безопасности продукции и достоверности информации о ее качестве;
- 2) добровольность либо обязательность;
- 3) объективность, т. е. независимость от изготовителя и потребителя;
- 4) достоверность, т. е. использование профессиональной испытательной базы;

- 5) исключение дискриминации в сертификации продукции отечественных и зарубежных изготовителей;
- 6) предоставление изготовителю права выбора органа по сертификации и испытательной лаборатории;
- 7) установление ответственности участников сертификации;
- 8) правовое и техническое обеспечение, а также многофункциональность использования результатов сертификации (сертификатов и знаков соответствия) изготовителем, торговлей, потребителями, органами надзора, таможней, страховыми организациями, биржами, аукционами, арбитражем, судом;
- 9) открытость информации о положительных результатах сертификации или о прекращении действия сертификата;
- 10) разнообразие форм и методов проведения сертификации продукции с учетом ее специфики, характера производства и потребления. Организация сертификации включает две стадии:

- обеспечение и реализация условий для создания и производства продукции, подлежащей сертификации;
- организация и проведение сертификации продукции как подтверждение ее соответствия требованиям нормативно-технической документации.

Существует множество причин, способных привести к провалу появления нового изделия на рынке:

- идея создания товара была хороша, но объем рынка переоценен;
- готовый товар имеет конструктивные недостатки;
- новый товар был неудачно позиционирован, его рекламная кампания оказалась неэффективной или была установлена слишком высокая цена;
- затраты на разработку оказались выше расчетных;
- ответный удар конкурентов был сильнее, чем ожидалось.

Кроме того, существует еще несколько факторов, тормозящих разработку новых товаров.

В некоторых областях производства ощущается недостаток новых

революционизирующих идей, когда практически отсутствуют возможности дальнейшего усовершенствования.

Фрагментирование рынка: острая конкуренция ведет к дроблению рынка. Компаниям приходится направлять новинки на мелкие сегменты рынка, а это может означать, что сбыт каждого товара окажется меньше ожидаемого, а значит, понизится и прибыль.

Социальные и государственные ограничения: новинки должны удовлетворять таким критериям, как безопасность для потребителя и экологическая совместимость. Высокая стоимость процесса разработки новых продуктов: обычно для того, чтобы выбрать одну, достойную для дальнейшей проработки, идею, компании приходится генерировать и рассматривать множество различных проектов. Кроме того, сегодня затраты на проектно-конструкторские работы, производство и маркетинг очень высоки.

Недостаток капитала: некоторые компании, у которых есть хорошие идеи, не имеют средств, необходимых для их реализации.

Отставание по времени: часто случается так, что одновременно с компанией разработку аналогичной идеи начинают конкуренты, и тогда победа достается быстрейшему.

Используется также система разработки новинок, которая называется конкурентной разработкой новых товаров, когда над проектированием и выводом на рынок новых товаров одновременно работает несколько групп сотрудников, функции которых перекрываются. Если одна из функциональных групп наталкивается на препятствие, она работает над разрешением возникшей проблемы, в то время как остальные команды продолжают двигаться вперед.

Новинка тем успешнее, чем глубже компания понимает нужды потребителей, чем выше отношение степени эффективности деятельности к издержкам, чем больше время, на которое компания опережает конкурентов, чем выше ожидаемая маржа валовой прибыли, чем больше затраты на рекламу и выведение продукта на рынок, чем сильнее поддержка высшего руководства и чем активнее сотрудничество между подразделениями компании при работе



над новым товаром.

## 2.5. Тактика входа на рынок и план создания предприятия

Отличительной особенностью организации бизнеса небольшой частной пекарни является то, что подобная деятельность не требует прохождения утомительной процедуры получения лицензий в различных разрешительных, контролирующих органах (это значительно сэкономит не только время, но и деньги).

Общий процесс регистрации бизнеса и введения его в правовое поле состоит из двух моментов:

Первый момент связан с **регистрацией бизнеса**. Единственным верным вариантом на начальном этапе является использование организационно-правовой формы ИП. Это позволит с одной стороны сократить документооборот по ведению различной отчетности, а с другой — выбрать наиболее оптимальный режим налогообложения. В данном случае выбран вариант налогового режима по форме УСН с 6% налоговой нагрузкой (по схеме: «доходы — расходы»).

Сам процесс регистрации ИП в местном отделении ФНС имеет стандартный вид и занимает не более 3 рабочих дней. При этом максимальные расходы на оформление всех необходимых документов составляет 10 тыс. рублей. К тому же оформить ИП можно не только через налоговые инспекции, но и через МФЦ (многофункциональные центры), которые есть практически в каждом городе или муниципальном районе.

Второй момент связан с **оформлением разрешительных документов** на работу с пищевыми продуктами. Для производства хлебобулочных изделий потребуется оформить следующий пакет документов:

- разрешение или сертификат годности помещения от местного подразделения ФМБА (Федеральное медицинское биологическое агентство) или Санэпиднадзора;
- разрешение на эксплуатацию помещения, выдаваемого местным

подразделением МЧС — на предмет пожарной безопасности;

- заключение и положительное решение экспертизы Роспотребнадзора и его местных отделений на производимую продукцию (непосредственно выдается — «Сертификат соответствия»), а также используемое для этого оборудование.

Кроме этих основных документов весь персонал пекарни, имеющий непосредственное отношение к производству хлебобулочных изделий, обязательно должен проходить медкомиссии и надлежащим образом оформлять медкнижки.

Выбор помещения и оборудования является определяющим фактором того, насколько эффективно будут распределены издержки производства у мини-пекарни. Это логистика — минимизация издержек на доставку сырья и готовой продукции, стоимость аренды, доступ к коммунальным услугам. Это обуславливает необходимость тщательного выбора месторасположения пекарни.

**Местоположение.** В рамках данного бизнес-проекта предполагается выбор места расположения пекарни как можно ближе к основной группе потенциальных клиентов — жилым районам, компактной локации частного сектора, коммерческим компаниям, социальным и другим общественным учреждениям. Это позволит:

- Организовать доставку продукции по маршруту минимальной протяженности.
- Значительно сэкономить на аренде помещения, по сравнению с расположением пекарни в центральных частях города или поселения.
- Доступность большего выбора вариантов объектов недвижимости для размещения пекарни.

До начала работы пекарни по полному циклу помещение должно быть отремонтировано и приведено в соответствие с требованиями Санитарных правил и норм, указанных в СанПиН 2.3.4.545-96 «Производство хлеба,

хлебобулочных и кондитерских изделий». Все коммуникации, включая водоснабжение (горячее и холодное), электроэнергию, вентиляцию и канализацию, находятся в исправном состоянии. Установлена система пожарной сигнализации. Стены до 2,5 метров в высоту выложены плиткой, остальная часть — выкрашена не токсичной краской.

Также в плане размещения пекарни предусмотрено наличие:

- кладовая под сырье
- кладовая готовой продукции
- туалетное помещение для персонала
- отдельный гардероб для верхней одежды персонала.

В помещении имеется отдельное погрузочное-разгрузочное окно, что облегчает прием сырья и отгрузку готовой продукции на транспорт.

**Оборудование.** Комплектный состав оборудования для мини-пекарни планируется приобретать у отечественных производителей путем прямой поставки с заводов-изготовителей.

Таблица 5.-Общий перечень необходимого оборудования выглядит следующим образом:

Наименование	Количество	Цена за 1 шт.	Общая сумма
<i>Оборудование для кухни</i>			
Печь пекарская	1	40 000	40 000
Шкаф расстойный	1	25 000	25 000
Мукопросеиватель	1	25 000	25 000
Тестомес	1	60 000	60 000
Зонт вентиляционный	1	10 000	10 000
Ванна моечная	1	4 000	4 000
Стол кондитерский	1	20 000	20 000

Стол	2	10 000	20 000
Весы	1	5 000	5 000
Стеллаж	2	15 000	30 000
Хлебная форма	40	200	8 000
Холодильник	1	30 000	30 000
<b>Итого:</b>			<b>277 000</b>
<i>Оборудование для зала</i>			
Кассовый аппарат	1	15 000	15 000
Витрина	2	10 000	20 000
Шкаф-витрина	2	5 000	10 000
Стул	8	2 000	16 000
<b>Итого:</b>			<b>61 000</b>
<i>Инвентарь для персонала</i>			
Микроволновая печь	1	10 000	10 000
Шкаф для одежды	1	10 000	10 000
Чайник	1	5 000	5 000
<b>Итого:</b>			<b>25 000</b>
<b>Общая сумма:</b>			<b>363 000</b>

Как альтернатива выбора оборудования имеется вариант приобретения полностью готового комплекта от таких производителей, как MONOFI, CORINOX, Klumkaua. Стоимость такого комплекта — от 40 000 долларов США и более.

Инвестиции в открытие булочной выглядят следующим образом:

<b>Инвестиции на открытие</b>
-------------------------------

Регистрация	10 000
Ремонт	100 000
Вывеска	50 000
Рекламная кампания	15 000
Аренда на время ремонта	98 000
Закупка оборудования	363 000
Прочее	5 000
<b>Итого</b>	<b>641 000</b>

Средние ежемесячные расходы представлены ниже:

<b>Ежемесячные затраты</b>	
ФОТ (включая отчисления)	240 268
Аренда (20 кв.м.)	49 000
Коммунальные услуги	5 000
Реклама	10 000
Бухгалтерия (удаленная)	8 000
Закупка сырья	170 957
Закупка упаковки	34 191
Непредвиденные расходы	5 000
<b>Итого</b>	<b>522 416</b>

Согласно расчетам, среднемесячная прибыль составляет 120 000 руб., при условии, что булочная находится в проходимом и живом месте. Проект окупится через 7 месяцев после открытия. В продажах учтена реализация продукции по трем направлениям: традиционный хлеб, нетрадиционный хлеб, выпечка для чая, выручка посчитана исходя из средних цен на рынке. Рентабельность продаж бизнеса составляет 32%. Кроме того, после успешного запуска данного проекта можно расширить сеть булочных в вашем городе,

поэтому потенциальная прибыль может быть гораздо выше.

План продаж на 24 месяца с учетом сезонности, прогноз эффективности инвестиций и расчет экономических показателей бизнеса представлен в финансовой модели.

## 2.6. Резюме разработанного проекта бизнеса

Для повышения эффективности функционирования пекарне на рынке рекомендуется провести мероприятия по повышению конкурентоспособности:

- \* Снижение издержек производства хлебобулочной продукции путем увеличения объема производства за счет более полного использования производственной мощности предприятия, сокращения затрат на производство, за счет повышения уровня производительности труда, экономного использования оборудования, сырья, топлива, сокращения непроизводительных расходов, производственного брака и т.д.

- \* Использование новых технологий за счет внедрения оборудования большей мощности;

- \* Активизация рекламной деятельности путем использования более эффективных каналов ее распространения, в том числе разнообразных рекламных средств: реклама в средствах массовой информации, изготовление рекламных сувениров, участие в ярмарках и выставках, использование печатной продукции - буклетов и листовок.

Анализируя экономическую эффективность от внедрения данных мероприятий, сделаем выводы:

- \* Эффективность снижения удельной себестоимости за счет использования возможных резервов составит -6,88%, таким образом, снижается уровень затрат на производство;

- \* В результате внедрения нового, более мощного оборудования произойдет снижение удельной трудоемкости, в результате чего снизятся затраты на оплату труда и суммы отчислений на социальное страхование рабочих в размере 22360,75 рублей. Таким образом, издержки на оборудование и затраты на

трудовые ресурсы уменьшаться на 2,38%.

\* Сумма всех затрат на рекламу составит 10700 руб. Первоначально прибыль предприятия составляет 491135 руб., за счет рекламы объем продаж увеличится на 8% и, следовательно, прибыль предприятия от реализации возрастет и будет равна 530425 руб., значит, эффективность мероприятия по активизации рекламной деятельности составит 20,73%.

Таблица 6. Итоговые показатели коммерческой эффективности:

Показатель	Ед.изм.	Значение
Горизонт планирования	руб	885 000
Распределяемая прибыль	руб	530425
Сумма инвестиций	руб	641000
Чистая приведенная стоимость (NPV)	руб	24994
Внутренняя доходность (irr)	%	18,34
Срок окупаемости инвестиций (pp)	мес	7
Рентабельность инвестиций (ARR)	%	8,0

Показатели и их значения, характеризующие эффективность пекарни для основных заинтересованных сторон (владельцы, инвесторы, сотрудники, покупатели и т.п.).

Таблица 6. Анализ заинтересованных сторон предприятия

Группы стейкхолдеров	Ожидания по отношению к нашей компании	Ожидания нашей компании по отношению заинтересованной стороны
<b>I. Внешне заинтересованные стороны</b>		
Поставщики	Выполнение взятых на себя обязательств Четкая постановка технического задания	Обеспечивают предприятие и его конкурентов ресурсами, необходимыми для производства товарами.
Сотрудники	Они заинтересованы в комфортных условиях работы и достойной оплате труда.	обязанности для сотрудничества с ним (если соответствие стандарта определено, как обязательное требование, организация должна включать его в „техническое задание” на интеграцию новой подсистемы так же, как и

		любое другое требование заинтересованной стороны).
Конкуренты	Совокупность предприятий, поставляющих на рынок однотипные товары.	. высокие темпы роста спроса на товар; - предложения о сотрудничестве со стороны местных предпринимателей; - расширение ассортимента продукции; - разорение и уход предприятий, производящих аналогичную продукцию.
II. Внутренние заинтересованные стороны		
Кредиторы	Своевременная выплата обязательств Сохранение текущего уровня риска, выраженного в целевых показателях.	. Граждане, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, а также по требованиям о компенсациях морального вреда Граждане, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, а также по требованиям о компенсациях морального вреда Задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды Другие кредиторы
менеджеры компании	Достижение компанией целевых выплат Рост размера компенсаций Развитие компаний.	перспективное и текущее экономическое социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление



		технологическими процессами.
Бизнес партнеры	Сохранение долгострочных отношений с компанией Рост заработной платы	-соблюдать наши политики и процедуры в отношении охраны труда и техники безопасности. каждая группа управления инцидентами несет отдельную ответственность за обеспечение оптимального сотрудничества с соответствующими исполнителями, рассматривая возможности для сотрудничества в связи с планированием, подготовкой, оказанием противодействия и управлением кризисом.
Внутренние потребители	Выполнять поставленные технически задания точно в срок Упрощение деятельности.	все экстренные ситуации должны разрешаться на как можно более низком организационном уровне. лицо, ответственное за деятельность, должно сохранять свою ответственность во время кризиса.

**Заинтересованная сторона** – лицо, группа или организация, которая может влиять на проект либо на которую могут повлиять результаты проекта или отдельные его задачи. Заинтересованная сторона по отношению к проекту может быть, как внешней, так и внутренней.

Кроме этого, различные заинтересованные стороны могут иметь противоречащие друг другу ожидания. Например, если одна заинтересованная сторона может влиять на ход проекта и делает это – для руководителя, который об этом не знает, такие действия могут стать неприятным сюрпризом.

Информация об ожиданиях заинтересованных сторон может повлиять на сбор и анализ требований к результатам проекта, а также на анализ рисков.

doklad-diploma.ru  
7429012@mail.ru

## **Заключение**

Мини пекарня - рентабельный бизнес с постоянным спросом. Однако не пускайте развитие организации на самотёк. Постоянно занимаетесь продвижением бизнеса, проводите акции, следите за качеством продукции. Нанимайте опытный персонал с профильным образованием. Контролируя качество, вы обеспечите постоянный поток клиентов.

[doklad-diploma.ru](http://doklad-diploma.ru)  
[7429012@mail.ru](mailto:7429012@mail.ru)

## Список использованной литературы

1. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: Учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 570 с.
2. Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка: Уч. пос / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - М.: Форум, 2015. - 480 с.
3. Гришина, В.Т. Маркетинговые исследования: Практикум: Учебное пособие / В.Т. Гришина. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 441 с.
4. Зайцев, А.Г. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / А.Г. Зайцев, Е.В. Такмакова. - М.: Риор, 2017. - 118 с.
5. Зайцев, А.Г. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / А.Г. Зайцев, Е.В. Такмакова. - М.: Риор, 2018. - 144 с.
6. Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 288 с.
7. Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: Учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.
8. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: Учебник для бакалавров / А.В. Коротков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 595 с.
9. Лебедева, О.А. Маркетинговые исследования рынка: Учебник / О.А. Лебедева, Н.И. Лыгина. - М.: Форум, 2018. - 210 с.
10. Лебедева, О.А. Маркетинговые исследования рынка: Учебник / О.А. Лебедева, Н.И. Лыгина. - М.: Форум, 2015. - 16 с.
11. Моосмюллер, Г. Маркетинговые исследования с SPSS: Уч. Пос / Г. Моосмюллер, Н.Н. Ребик. - М.: Инфра-М, 2019. - 240 с.
12. Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования: Учебное пособие для бакалавров / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. - М.: Дашков и К, 2015. - 296 с.
13. Складар, Е.Н. Маркетинговые исследования: практикум / Е.Н. Складар. - М.: Дашков и К, 2015. - 216 с.
14. Складар, Е.Н. Маркетинговые исследования: Практикум / Е.Н. Складар, Г.И. Авдеенко, В.А. Алексунин. - М.: Дашков и К, 2016. - 216 с.
15. Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования: Учебник / Б.Е. Токарев. - М.:

Магистр, 2016. - 320 с.

16. Черных, В.В. Маркетинговые исследования рынка инновационного продукта: Учебное пособие / В.В. Черных. - СПб.: Лань, 2018. - 124 с.

[doklad-diploma.ru](http://doklad-diploma.ru)  
[7429012@mail.ru](mailto:7429012@mail.ru)