

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА НА ОТКРЫТИЕ МИНИ-  
ПИВОВАРНИ**

**Выпускная квалификационная работа**

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:  
студент 4 курса группы  
05001222  
очного отделения  
Абрамейцев М.С.

Научный руководитель:  
к.с.н., доцент  
Чурсина В.Н.

**БЕЛГОРОД 2016**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы разработки бизнес-плана малого предприятия.....</b>	<b>5</b>
1.1 Особенности разработки бизнес-плана.....	5
1.2 Специфика и особенности малых предприятий пищевой промышленности.....	22
<b>Глава 2 Бизнес-план создания мини-пивоварни.....</b>	<b>39</b>
2.1 Анализ рынка г. Белгорода в сфере производства и продажи пива.....	39
2.2 Разработка производственного и организационного плана предприятия.....	45
2.3 Финансовый план и обоснование его эффективности.....	55
<b>Заключение.....</b>	<b>64</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>66</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>70</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** состоит в том, что в современных условиях бизнес планирование является неотъемлемой частью функционирования любого бизнеса. Составление бизнес-планов необходимо как перед началом предпринимательской деятельности, когда предприниматель выбирает отрасль, в которой будет задействован, рынок сбыта, деловых партнёров, так и в реализации уже успешного бизнеса, если предприниматель хочет выйти на новые рынки, выпускать новую продукцию, модернизировать производство и т.д. Бизнес-план соединяет идею и финансовые возможности.

Особенную актуальность приобретает бизнес планирование в связи с нестабильностью внешней среды, когда необходимо оценить и спрогнозировать все возможные ситуации. Бизнес-планирование создаёт предпосылки принятия правильных, обоснованных управленческих решений.

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей. Он содержит сведения о фирме, товаре, его производстве, финансовую и организационную часть.

**Объектом исследования** является предприятие мини-пивоварня.

**Предметом исследования** выступает процесс разработки бизнес-плана на открытие мини-пивоварни

**Цель исследования** – разработка бизнес-плана и обоснование его экономической эффективности.

Для решения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

1. изучить особенности разработки бизнес-планов;
2. изучить специфику и особенности малых предприятий пищевой промышленности;
3. провести анализ рынка г. Белгорода в сфере производства и продажи пива;

4. разработать производственный и организационный план предприятия;

5. Составить финансовый план и обосновать его эффективность.

**Теоретико-методологическую базу** составляют концепции, положения, выводы и предложения, а также рекомендации содержащиеся в научных публикациях отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, маркетинга, а также бизнес-планирования.

Важное теоретико-методологическое значение для понимания сущности бизнес-планирования содержится в фундаментальных трудах таких исследователей как: Баринов В.А [11], Головань С.И. [20], Липсиц И.А [33], Маркова В.Д [34], Орлова Е.Р. [36], Просветов Г. И. [41], Петухова С.В [38], Платонова Н.А [39], Попов В.М. [39], Уткин Э.А. [46], Черняк В.З [48].

В работах С.А. Аникеева [7], Г.Л. Багиева [9], И.С. Березина [12], С.Г Божука [15], Е.П. Голубкова [21] широко освещены вопросы проведения маркетинговых исследований для составления бизнес-планов.

Технология проведения финансовых расчетов и оценки экономической эффективности финансовых показателей анализируется в работах В.Г. Артеменко [8], Ю.В Богатина[10], Е.В Кистеревой [29], А.И. Ковалева [30]

**Эмпирическую базу** составили законы РФ, законодательные и правовые акты Президента и Правительства РФ и региональных органов власти.

**Методы исследования:** табличные и графические методы представления статистических данных, а также метод сравнения, диалектический метод, системный подход и конкретизация, анализ и синтез, статистические методы сбора и обработки информации, графический метод.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные результаты и предложенные мероприятия могут быть использованы для последующей организации бизнеса в рассматриваемой отрасли и дальнейшее получение прибыли.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы, приложения.

## **Глава 1 Теоретические основы разработки бизнес-плана малого предприятия**

### **1.1 Особенности разработки бизнес-плана**

Для экономики России 2015 год был довольно сложен, в связи с введением западными странами санкций, падением стоимости нефти и сложным геополитическим положением, страна пришла к состоянию тяжелой рецессии. Ситуация далека от критической, но состояние экономики страны показывает, что уровень жизни в стране немного понизился, но, большинство экспертов, считают, что наладить прежние связи России в непростой сложившейся экономической ситуации в стране помогут новые экономические партнеры России, которые предоставляют возможность сегодня надеяться на будущее улучшение состояния нашей страны, показывая интерес к двойному партнерству. Также очень важным моментом является последующее введение межнациональной валюты между странами-участниками БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южно-Африканская Республика.).

Отдельные западные страны считают, что Россия правильно решает те или иные международные и внутренние вопросы, поэтому в 2016 году прогнозируется положительная динамика экономики России. Тем не менее, скорость возобновления экономики в прямой зависимости от того как будут реагировать зарубежные партнеры, которые выберут ту или иную сторону относительно нашей страны.

На данный момент Россия потеряла значительное количество поставщиков сырья и оборудования, что связано с введенными против России санкциями Евросоюза, политической обстановкой и экономическим кризисом, поэтому развитие промышленности в России происходит в достаточно тяжелых условиях.

В связи с потерей постоянных поставщиков в России наметился упадок в сельскохозяйственной сфере, что вынудило на втором году кризисной

ситуации к поиску новых партнеров и разработке и реализации собственных программ развития, а также производству собственного оборудования, соответствующего мировым стандартам качества. На данный момент, благодаря мощному развитию внутреннего производства сырья, и оборудования, поиску новых зарубежных партнеров и утверждению в конце 2014г. программы импортозамещения в сельском хозяйстве ситуация стабилизируется.

В 2015 году, вопреки сложной экономической ситуации, потребление пива на душу населения России приблизилось к максимальным показателям, а именно: 80 литров, что на один литр меньше чем максимальное значение, зафиксированное в 2007 году. При этом в Центральном, Уральском и Северо – Западном регионе показатель потребления пива составил свыше 81 литра.

Проанализировав исследования в области потребления алкогольной и слабоалкогольной продукции можно сделать вывод о том, что более 57% населения России употребляют пиво, из них более трети составляет женская часть населения. Основные потребители пива – это население в возрасте от 24 до 46 лет. Среди населения России частота потребления пива достаточно высока, так, например более 40 % населения, употребляющего пиво, потребляют его не менее одного раза в неделю. К удивлению западных экспертов, в России пиво в стеклянных бутылках пользуется большей популярностью, чем в алюминиевых банках, это связано с тем, что в современной России, в отличие от западных стран, вторичный рынок стеклянной тары практически отсутствует, а разница в цене одной и той же марки пива, поставляемой в стеклянной таре и в алюминиевой банке, в связи с особенностями Российского рынка может отсутствовать или же быть несущественной.

Наиболее популярными в России являются светлые сорта пива средней ценовой категории с содержанием алкоголя до 5,2% поставляемые ведущими Российскими представителями.

За последние пять лет объем производства пива в России вырос почти в два раза и составил к 2016 году более 1000000 тысяч декалитров.

Переход Российского пивоварения, на новый технологический уровень начался в 2000 году благодаря глобальной модернизации пивоваренной отрасли. На данный момент на Российском рынке представлены какотечественные компании, так и подразделения мировых пивоваренных групп, но если разобраться более детально, то оказывается, что более 80 % отечественных компаний по факту уже принадлежат ведущим мировым концернам.

Однако, в России существуют независимые производители пива, за исключением компании «Очаково», они представляют собой обособленные предприятия, продукция которых потребляется в основном внутри того же региона, где и производится. Наиболее крупными среди них являются предприятия в Томске, Барнауле и Рязани.

Ведущим производителем пива в России является бывшая Российская «Пивоваренная компания Балтика», которая с 2008 году вошла в состав датской пивоваренной компании Carlsberg, штаб-квартира которой находится в копенгагенском районе Вальбю. Если верить представителю по связи с общественностью корпорации Carlsberg, в 2014 году ее доля на Российском рынке составляла 40 %. Объем продаж «Балтики» в 2014 году составил 51,7 млн. гектолитров пива. Производственная мощность предприятий «Балтики» - более 55 млн. гектолитров пива в год; всего компании принадлежит более 30 пивных и 10 непивных торговых марок. Продажи осуществляются в 98 % торговых точек России. Продукция компании «Балтика» начиная с 2011 года, представлена более чем в 70 странах мира, в том числе в странах Западной Европы, Северной Америки, ближневосточного региона.

Компания «САН ИнБев» находится на втором месте в России по объему производства пива – эта компания является подразделением крупнейшего в мире пивоваренного концерна «Анхойзер-Буш Ин Бев» и занимает одну из ведущих позиций на рынке России.

Компании принадлежит сеть пивоваренных заводов в 10 российских городах: Клину, Волжском, Омске, Перми, Иваново, Саранске, Новочебоксарске, Санкт-Петербурге, Курске и Ангарске.

В 2015 году объемы производства SUN InBev Russia составили более 21000 тыс. гектолитров, при этом доля на Российском рынке выросла по сравнению с 2014 годом на 0,5%, что составило 15,8 %.

Замыкает тройку лидеров компания Heineken, на долю которой приходится около 13 % рынка. На российском рынке Нидерландская компания Heineken существует с 2002 года. Компания известна в России как ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен» и владеет восьмью пивоваренными заводами, выпускающих 28 брендов пива.

Efes Russia является четвертой по размеру пивоваренной компанией на российском рынке. Для этой компании Россия является основным рынком сбыта пива и приносит ежегодно более 2/3 оборота компании. Компания имеет в собственности в России пять заводов, в таких городах как Москва, Ростов, Уфа, Казань и Новосибирск. Основные марки выпускаемого пива в России: Efes, «Белый Медведь», «Старый Мельник», SOL, «Сокол», Warsteiner, Zlatopramen, Bavaria, «Красный Восток», «Солодов».

Из вышеприведенного следует, что наданный момент более 90% Российского рынка пива контролируется иностранными компаниями.

На данный момент происходит постепенное восстановление Российского рынка пива. В 2015 году насчитывалось 580 действующих в России пивоваренных предприятий, из них: 40 крупных предприятий, 76 региональных пивоварен, 263 минипивзавода с объемами производства от 6000 л. В сутки, остальное, ресторанные пивоварни. Реальное число действовавших в 2015 году пивных производств, превышает 800. Минипивоварни с объемом производства до 6000 л. в сутки и микропивоварни действующие в пределах одного региона учету не поддаются.

На данный момент существует вероятность падения производства пива в России, связанно это с политикой государства, направленной на снижение потребления пива среди населения, т.к. правительство считает, что потребление пива отрицательно сказывается на здоровье людей, при этом, государством не учитывается, что российское пивоварение, которое ориентировано



на внутреннего потребителя и обеспеченное производственной базой и сырьем в большинстве отечественного происхождения, может стать антикризисным стимулом для региональных бюджетов. Политика России в области уменьшения потребления алкогольной продукции среди населения основана на повышении акцизов на все алкогольные продукты с опережающим повышением акцизов на крепкие напитки.

Во второй половине 1970-х годов в Великобритании появилось новое поколение пивоварен, производящих традиционный эль, тогда впервые появился термин мини-пивоварня.

Одним из первых успешных примеров открытия мини-пивоварни в Великобритании можно считать компанию, открытую в графстве Нортгемптоншир Биллом Уркухартом, который с тех пор, по праву считается «отцом» крафтового пивоварения.

В связи с малым масштабом предприятий крафтового пивоварения, в те времена бал впервые употреблен термин мини-пивоварни. Данные компании обладали большой гибкостью, учитывал желания клиентов и быстро предоставляли новые сорта пива, также открытия мини-пивоварен повлекло за собой массу новаторских решений и экспериментов с рецептами пива.

Термин мини-пивоварен добрался до США в 1980 годах, и стал определением для небольших пивоварен, производивших до 15000 американских баррелей пива в год.

В XXI Объединение американских пивоваров предложило использовать термин «крафтовое пивоварение» для обозначения независимых компаний, производящих классическое пиво по традиционным рецептам.

Для России, наиболее подходящим аналогом термина «крафтовое пиво», наиболее точно соответствующим оригиналу, может являться термин «ремесленное пиво». Этот термин не создает путаницы, не вызывает лишних ассоциаций и не имеет иностранных заимствований.

Ремесленные пивоварни пользуются рядом преимуществ, не имеющих у крупных пивных заводов:

- Выявление спроса происходит быстрее и с наименьшими затратами благодаря близости к непосредственному потребителю;
- Ассортимент продукции возможно менять под вкус потребителя в кратчайшие сроки;
- Минимальное или нулевое вложение в рекламу (потребитель узнает о новых сортах от знакомых, или непосредственно в точках розлива и определяет вкусовые качества непосредственно в процессе употребления).

Именно эти факторы порождают огромный интерес как со стороны производителя, так и со стороны потребителя, к ремесленному пиву.

Эти же факторы и стимулировали развитие ремесленного пива в России. Согласно официальной статистике, к декабрю 2015 года доля ремесленных пивоварен в России составила почти 2% от общего объема производства, из них, на долю ресторанных пивоварен пришлось всего 0,3%.

В целом, начиная с 2000 года в России, происходила консолидация рынка слабоалкогольной продукции в руках крупнейших мировых корпораций. Ситуация начала меняться в 2015 году в связи с началом кризиса. Как и ожидалось, в течении одного квартала, крупнейшие производители начали терпеть огромные убытки, а малые компании, такие как мини-пивоварни, пабы и пивные рестораны продолжали показывать стабильные показатели выручки.

Вероятно, что если в период 2016 – начало 2017 года падение рынка продолжится, то крупные производители пива обратят свое внимание на сегмент крафтового пива, тем самым, качество продукции этих концернов будет стремиться к продукции малых пивоварен, но его цена будет значительно ниже.

В условиях динамично изменяющейся Российской экономики своевременное бизнес-планирование позволяет организации в кратчайшие сроки принять меры реагирования и заблаговременно проанализировать комплекс принимаемых бизнес операций, а также позволяет значительно сократить внешние и внутренние риски организации.

Так же, как и любая конструкция выполняется сначала на бумаге, в виде чертежей и расчетов, так и в основе будущего бизнес должен лежать бизнес-план.

Бизнес-план - это четко структурированный, подробный и тщательно проработанный документ, описывающий все основные аспекты будущего предприятия, пути достижения поставленных задач и целей, выявляющий возможные риски и проблемы, с которыми оно может столкнуться и определяющий способы решения этих проблем и их последствия для предприятия.

Фактически бизнес-план - это тщательное размышление перед действием, он позволяет оценить риски и рентабельность предприятия, прежде чем предпринимать действия по поиску ресурсов и организации предприятия [24, с. 203].

Основополагающие факторы составления бизнес-плана:

1. При внесении изменений в существующий бизнес, а также при открытии предприятия четкий бизнес-план устранил возможность возникновения проблем, выявит основные направления бизнеса, покажет примерный доход.

2. Бизнес-план, при внедрении в проект сторонних инвестиций, позволяет потенциальным инвесторам определить возможные риски и получить представление организации в целом.

3. Бизнес-план является инструментом управления предприятием и контроля его внутренних процессов.

4. Бизнес-план это стандартный документ ознакомления с предприятием и обязательное требование со стороны цивилизованного рынка. Отсутствие бизнес-плана отражает слабость управления компанией и является ее существенным недостатком [11, с. 256].

Главная задача бизнес-плана – это определение его целей и возможностей на данный момент и ближайшее будущее в соответствии с возможностями предприятия и потребностями рынка. Существует и ряд второстепенных целей разработки бизнес-плана, таких как:

- выяснение степени реальности достижения результата;
- убеждение круга лиц о целесообразности внедрения проекта;
- привлечение дополнительного инвестирования.

Основными задачами бизнес-плана являются:

- определение направлений деятельности и развития;
- определение рынков сбыта и места компании на данных ранках;
- оценка затрат, связанных с производством и сбытом товара, соизмерение их с среднерыночными ценами и определение прибыльности организации;
- определение кадрового состава компании, и способов его мотивирования, для достижения необходимых результатов;
- просчет возможных рисков.

Конечными результатами, обоснованными в бизнес-плане как правило являются:

- увеличение доходов предприятия;
- рост рыночной доли предприятия;
- удовлетворение покупательского спроса;
- увеличение оборотов продукции;
- создание новых рабочих мест и т.п [20, с. 320].

По определению И.В. Липсица, бизнес-план представляет собой документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует проблемы, с какими оно может столкнуться, а также устанавливает способы их решения. Бизнес-план в конечном счете должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы [33, с. 112].

Руководитель предприятия должен рассчитать, сколько денежных средств нужно будет вложить в проект, какова будет расчетная прибыль, и существуют ли возможные риски для организации. В сложных рыночных отношениях ответы на данные вопросы можно получить благодаря рационально составленному бизнес-плану. Накопленный за долгий период российский

и международный опыт свидетельствует о необходимости наличия у каждой организации и долгосрочного и текущего плана деятельности предприятия.

Для предпринимателя, начинающего свой бизнес в любой из сфер деятельности, будь то коммерческая, инвестиционная, хозяйственная или же инновационная, разработки бизнес-плана, выполненной профессиональными менеджерами, будет недостаточно, необходимо полное участие будущего руководителя на всех этапах его разработки.

Решающими плановыми задачами при составлении бизнес-плана в условиях российской экономики являются:

- определение направления производства для выхода на рынок;
- расчет потребляемых ресурсов будущей организации;
- расчет стоимости необходимых ресурсов и анализ поставщиков;
- анализ издержек на производство и сбыт продукции;
- выяснение конкурентоспособной рыночной цены производимой продукции;
- ориентировочный расчет возможной прибыли предприятия;
- анализ показателей эффективности производства и способов ее увеличения [22, с. 576].

Приступая к составлению бизнес-плана, на первых этапах, достаточно приближенных ответов, основанных на анализе подобных предприятий. Но в дальнейшем потребуются уточненный расчет планово-экономических показателей, возможно, осуществленный с привлечением специалистов и профессиональных менеджеров.

Такие факторы как тип и количество продукции, спрос и предложение на рынке, масштаб и технологическая оснащенность производства, источник инвестиций и т.п. непосредственно влияют на степень проработки и состав бизнес-плана, но, все-таки, первостепенными показателями являются:

- 1) Условия выполнения проекта, сопровождаемые вводными данными;
- 2) Рынок сбыта продукции и объемы ее производства;

- 3) материальные факторы, а также ресурсы, используемые при производстве;
- 4) географическое расположение предприятия и его транспортная привязка;
- 5) проектно-конструкторская документация;
- 6) накладные расходы;
- 7) источники средств покрытия потребности в трудовых ресурсах;
- 8) плановые сроки внедрения проекта;
- 9) расчетные финансово-экономические показатели внедряемого проекта [28, с. 54].

Исходя из вышеприведенных показателей, можно определить будущее содержание и последовательность расчетов бизнес-плана, поэтому, для разработки эффективного бизнес-плана, необходимо использовать достоверную и наиболее актуальную планово-экономическую информацию.

Примерная структура бизнес-плана состоит из:

1. Титульный лист:
  - юридический адрес и наименование организации;
  - данные о собственнике организации;
  - суть внедряемого проекта;
  - стоимость проекта.
2. Вводная часть: основные положения предлагаемого проекта.
3. Маркетинговый анализ в предполагаемой отрасли производства:
  - анализ существующего сегмента рынка и тенденций его развития;
  - анализ конкурентоспособности организации;
  - выявление потребительского спроса.
4. Суть реализуемого проекта:
  - тип продукции;
  - работы или услуги, выполняемые организацией;
  - технологическое оборудование и помещения;

- персонал, обслуживающий производственные и административные процессы;

- сведения о собственнике организации и соучредителях.

#### 5. Производственный план:

- описание технологических и производственных процессов;
- возможные партнеры, субподрядчики и т.п.;
- стоимость основного технологического оборудования;
- наименования и объемы предполагаемого к выпуску товара;
- перечень необходимого сырья и возможных поставщиков.

#### 6. План маркетинга:

- расчетная рыночная стоимость товара;
- методы и каналы сбыта;
- реклама продукции;
- прогноз новых видов изделий;
- целевые показатели.

#### 7. Организационный план:

- форма собственности;
- сведения о соучредителях;
- степени ответственности соучредителей;
- руководящий состав;
- организационно-правовая форма организации;
- распределение функций персонала.

#### 8. Финансовый план:

- план доходов и расходов;
- денежные поступления и платежи;
- балансовый план;
- точка самоокупаемости;
- основные источники денежных средств;
- порядок использования доходов.

#### 9. Оценка риска:

- слабые стороны предприятия;
- вероятность появления новых технологий;
- альтернативные стратегии;
- надежность партнеров и поставщиков.

10. Приложения: перечень основных документов [46, с. 102].

Наличие бизнес-плана, как документа организации, не регулируется российским законодательством и не является обязательным, но при этом дает руководителю организации возможность просчитать все возможные доходы и риски организации и при необходимости скорректировать вектор движения предприятия с учетом сложившейся ситуации наименее затратными методами.

Разработка бизнес-плана преследует конкретную цель с определенными сроками действия. Содержание бизнес-плана корректируется при необходимости в течение всего срока проекта. Как правило, разработка плановых показателей не вызывает больших затруднений, т.к. их состав и порядок расчета не отличаются от внутриорганизационного социально-экономического плана и основывается на тех же показателях.

Поэтому кажется необходимым раскрыть важнейшие особенности составления бизнес-планов в современном российском предпринимательстве и, в частности, таких новых для нас разделов, как резюме, описание продукта, выбор конкретной стратегии, план маркетинга и др.

Резюме – это сжатый обзор делового предложения, предназначенный привлечь внимание инвесторов к разрабатываемому бизнес-проекту и получить необходимые кредиты для его практической реализации [41, с. 255].

В нем должны быть показаны необходимость его финансирования, а также планируемая эффективность и практическая реализуемость. Резюме составляется на основе уже готового бизнес-плана. Обычно из каждого раздела выбираются самые существенные инновационные предложения и наиболее важные расчетные показатели. Работа над подготовкой резюме, как показывает опыт развития российского предпринимательства, является чрез-



вычайно важной и ответственной, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления на будущих инвесторов и кредиторов о содержании бизнес-плана, то трудно будет рассчитывать в дальнейшем на получение денежных средств. Структура резюме может состоять из трех основных частей:

1) введение, в котором обосновывается главная цель предлагаемого проекта, раскрываются сущность и новизна предложения, показывается его созидательность, конкурентоспособность и социально-экономическая значимость;

2) основное содержание, где в сжатой форме излагаются основные преимущества нового проекта и приводятся важнейшие технико-экономические результаты — прогноз спроса, объем предложения, стоимость проекта, издержки производства, доход фирмы, источники финансирования;

3) заключение, в котором обобщаются конечные результаты деятельности предприятия, отражаются предполагаемые методы хозяйствования, оценивается профессионализм управленческой команды и т.д.

Объем резюме должен быть не более двух страниц, но еще лучше, одна страница. Поэтому оно должно очень кратко и достаточно полно отразить все наиболее значимые социально-экономические результаты бизнес-проекта. Резюме служит ключевой частью всякого бизнес-плана и должно привлекать внимание специалистов не количеством, а качеством итоговой информации [49, с. 208].

Описание продукта или вида деятельности заключается в том, чтобы наиболее подробно и полно представить в бизнес-плане основные характеристики будущей продукции, товаров и услуг, предлагаемых к поставке на соответствующий рынок. В данном разделе необходимо дать общее представление о товаре и раскрыть его конкурентоспособность, показать динамику спроса, расширение рынка продаж, возможность совершенствования, сокращения издержек и т.д. При описании любого товара необходимо ответить на следующие общие вопросы:

1. Какие потребности призван удовлетворять планируемый к производству новый товар?

2. В чем особенность или уникальность данного товара и почему потребители должны отдавать ему предпочтение перед другими товарами-конкурентами?

3. Какими патентами защищен предлагаемый к производству продукт и доведен ли он до товарного вида?

В этом разделе бизнес-плана центральным является описание вида деятельности фирмы. Любой бизнес предполагает занятие несколькими видами предпринимательской деятельности. Поэтому очень важно выбрать тот вид, от которого полностью зависит также содержание планово-управленческой деятельности. В особенности это важно для вновь открываемых фирм и предприятий, при создании которых в бизнес-плане следует дать ответы о содержании их основной деятельности, а также о наличии опыта и профессиональной подготовки менеджеров всех уровней управления. Отсутствие опыта и экономических знаний в организации бизнеса является одной из основных причин неудач наших предпринимателей. Поэтому, как учит мировой рынок, лучше, вначале получить требуемые профессиональные знания и умения в экономических академиях или университетах за чужой счет, чем в дальнейшем расплачиваться за возможные ошибки из собственного кармана. Этот принцип может быть взят на вооружение всеми будущими менеджерами и студентами.

Выбор конкурентной стратегии должен, как отмечалось, начинаться с приобретения высокого уровня профессионализма. Рынок в основном признает только лидеров в своей деятельности. Главными признаками конкуренции служат преимущества данного товара перед другими, например качество и срок службы продукта, эксплуатационные и эстетические характеристики, действующие цены и методы послепродажного обслуживания и т.п. Все это необходимо отразить в бизнес-плане и, прежде всего, выбранную конкурентную стратегию, которая может быть основана на преимуществе в издержках,

создании или дифференциации продукта с уникальными свойствами, а также фокусировании товара на одном из сегментов действующего рынка. После выбора конкурентной стратегии следует рассмотреть возможные ответные действия конкурентов. Сравнительный анализ планируемой деятельности фирмы и основных конкурентов можно провести по таким факторам, как реклама продукции, размещение фирмы, характеристика продукта, уровень цен, имидж фирмы и др.

План маркетинга предназначен для создания эффективного рынка сбыта предлагаемого товара. Он необходим как часть бизнес-плана не только для организации внутренней деятельности фирмы, но и установления деловых контактов с внешними партнерами и инвесторами. В рыночных отношениях для достижения высоких результатов недостаточно просто произвести требуемый товар, а необходимо завоевать доверие покупателей, обеспечить его продажу и получить запланированную прибыль. Маркетинговый раздел бизнес-плана дает ответы на следующие вопросы:

Каковы основные характеристики различных групп покупателей на том внутреннем и внешнем рынке, на который предприятие ориентируется? Каковы здесь сегменты рынка и на какой из них фирме следует рассчитывать?

На какую долю в данном сегменте рынка может претендовать предприятие? Каким образом фирма намерена занять свою позицию на внутреннем рынке?

Каков уровень действующих там рыночных цен? И на какой чистый доход может рассчитывать предприятие, как при стабильных ценах, так и при их снижении?

Какие каналы распределения товаров будет использовать предприятие? Каковы будут издержки сбыта при различных вариантах организации продаж?

Как предприятие будет планировать послепродажное обслуживание покупателей? Будет ли применяться гарантированная система сервиса?

Выдающимся качеством любого руководителя или менеджера проекта является умение грамотно составить бизнес-план, уделяя наибольшее внимание плану маркетинга [7, с. 128].

Разработка производственного плана целесообразна при внедрении в существующий бизнес новых товаров и услуг. Составление бизнес-плана в условиях Российской экономики довольно сложно как с планово-экономической стороны, так и с организационно-экономической. Это обусловлено рядом специфических для Российского рынка особенностей:

- Платежеспособность многих предприятий мала или стремится к нулю;
- Малая надежность, как поставщиков, так и заказчиков;
- Отсутствие выгоды в долгосрочных кредитах;

Вышеперечисленные факторы вынуждают руководителя с особой тщательностью прорабатывать производственный план, т.к. даже небольшая неточность может в итоге привести будущее предприятие к убыткам.

Производственный раздел бизнес-плана должен содержать ответы на следующие вопросы:

1. Будет ли производиться товар на существующих мощностях, или же предполагается создание нового предприятия?
2. Как обеспечить развитие требуемых производственных мощностей?
3. Какие поставщики и условия поставок будут соответствовать требованиям к производственным ресурсам?
4. Какие возможные дополнительные издержки могут возникнуть, и с какими организациями возможна производственная кооперация?
5. Существует ли возможность ограничения поставки ресурсов со стороны поставщика и ограничение производства и продажи продукции?

Производственный план разрабатывается обычно на несколько лет и в дальнейшем может изменяться [50, с. 544].

Заключительным разделом любого бизнес-плана является финансовый план, включающий в себя три документа

- план доходов и расходов;
- прогноз движения наличности;
- баланс предприятия.

В случае привлечения сторонних инвесторов финансовый план представляет собой ценный раздел, обосновывающий инвестирование и раскрывающий экономическую целесообразность данного предприятия.

При разработке раздела финансового планирования ключевым фактором, требующим обратить особое внимание, является расчет планируемого дохода и расхода, за которым, как правило, следует определение безубыточности проекта и выбор оптимального экономического решения.

Ниже будут приведены основные рекомендации по обоснованию содержащихся в бизнес-плане инноваций, расчету безубыточности и самоокупаемости предприятия [8, с. 385].

Самоокупаемость компании с современным бизнесом подразумевает под собой состояние организации, в котором разность между расходами и доходами оказывается равной нулю, т.е. предприятие уже не несет убытки но еще не получает прибыли. Точка самоокупаемости (или безубыточности) является точкой равновесия доходов и расходов, которая позволяет рассчитать объем выпускаемых товаров, при достижении которого, предприятие выйдет в чистую прибыль.

Общая формула расчета точки самоокупаемости выглядит следующим образом:

$$A_6 = \text{СПИ} / (\text{Ц}_и - \text{ПИ})$$

где  $A_6$  - объем выпуска безубыточной продукции, шт.;

СПИ - совокупные постоянные издержки, руб./год;

$\text{Ц}_и$  - цена изделия, руб./шт.;

ПИ - удельные переменные издержки, руб./шт.

Одними из самых сложных факторов, вызывающих определенные трудности при расчете безубыточности являются установление величин постоянных и переменных затрат. К постоянным затратам относятся затраты на заработную плату, арендную плату, амортизацию и т.п. К переменным затратам можно отнести затраты на срочный ремонт оборудования и помещений, закупку сырья и материалов и т.п [13, с. 528].

Финансовые результаты бизнес-плана предприятия выглядят следующим образом:

- 1) объем продаж;
- 2) издержки производства;
- 3) прибыль от реализации;
- 4) налог на прибыль;
- 5) чистая прибыль

Общим показателем эффективности бизнес-проектов, кроме полученной прибыли, может также быть его чистая дисконтированная стоимость, рассчитанная за весь период действия с учетом первоначальных инвестиций. Если ее величина является положительной, то это может быть критерием эффективности предлагаемого на действующем рынке инновационного бизнес-проекта, что подтверждает необходимость его реализации в установленные плановые сроки [17, с. 832].

## **1.2 Специфика и особенности малых предприятий пищевой промышленности**

Малое предпринимательство - сектор экономики, который определяется деятельностью субъектов малого предпринимательства на рынке товаров, работ и услуг. Субъектом малого предпринимательства является малое предприятие.

В нашей стране, согласно законодательству, под малыми предприятиями понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых

доля участия РФ, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25 %; доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимися субъектами малого предпринимательства не превышает 25 %. Данное условие является критерием независимости предприятий.

Кроме того, численность работников за отчетный период не должна превышать следующих предельных уровней:

- в промышленности, строительстве и на транспорте - 100 человек;
- в оптовой торговле - 50;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании - 30;
- в других отраслях и при осуществлении других видов деятельности - 50.

Важно отметить, что согласно российскому законодательству к субъектам малого бизнеса относятся также предприниматели без образования юридического лица, так как к ним применяются правила, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями [19, с. 541].

Основной особенностью бизнес-планирования для предприятий пищевой промышленности является прямая зависимость предприятия от сельскохозяйственного сектора, являющегося основным поставщиком сырья. Бизнес-планирование в этом сегменте затруднено сезонным характером предприятий сельского хозяйства, характеризующимся высокой степенью неопределенности, связанной с погодными условиями. В бизнес-планировании пивоваренного цеха данный фактор несущественен и может не учитываться, т.к. рынок насыщен многочисленными предложениями ведущих мировых производителей качественного сырья для пивоварения. Помимо этого, в случае появления открытой ниши какого либо пивоваренного сырья, практически любое из ведущих сельскохозяйственных предприятий в кратчайшие сроки и с минимальными затратами способно наладить его производство в достаточном количестве, чтобы покрыть покупательский спрос.

Так как в основном продукция, производимая пищевыми предприятиями, является материалоемкой, то до 70% себестоимости продукции могут составлять материальные затраты. Таким образом, цена и качество закупаемого сырья оказывают значимое воздействие на функционирование организации, а следовательно, при бизнес-планировании необходимо разработать стратегии долгосрочного взаимодействия с поставщиками и запланировать возможность осуществлять складирование больших запасов сырья.

Большинству предприятий пищевой промышленности характерно отставание во времени вложения средств и получения прибыли, а также колебания спроса на продукцию в зависимости от сезонности, поэтому в данном сегменте стратегическое планирование имеет наибольшую актуальность и значимость.

Из-за низкой платежеспособности населения, выступающего основным потребителем, и как следствие малого спроса на продукцию в бизнес-планировании в отрасли пищевой промышленности необходимо жесткое планирование издержек производства и тщательная проработка возможностей снижения затрат.

В связи с тем, что предприятия пищевой промышленности используют базовые технологические процессы и как следствие определенные технологии и оборудование, то основной упор бизнес-плана должен быть направлен на вертикальную интеграцию и достижение долгосрочных целей, т.к. в случае отсутствия долгосрочного вертикального направления компания может быть вынуждена прибегнуть к экстренным мерам по изменениям технологий и технологических процессов, влекущим за собой значительные затраты времени и ресурсов.

Таким образом, любой бизнес-проект, в сфере пищевой промышленности должен иметь тщательно проработанный бизнес-план, с учетом возможных рисков, изменений покупательского спроса, сезонного изменения цен на сырье и т.п. По сути, при современной рыночной экономике бизнес-план сам является товаром, эффективное продвижение которого в окружающую фи-



нансовую и банковскую среду способно принести компании определенный доход [23, с. 208].

Открытие любого пищевого производства в России может стать весьма прибыльным бизнесом. Несмотря на то, что в магазинах представлен широкий ассортимент товаров продуктовой группы, государство поощряет повышение разнообразия потребительской корзины. В особенности речь идет о продуктах, которые потребляются россиянами ежедневно. Безусловно, преследуется цель снижения цен и повышения качества всего ассортимента пищевой продукции.

Если анализировать ассортимент на торговых прилавках в Российской Федерации, можно отметить, что, несмотря на обилие - цены в РФ достаточно высоки и производители не стремятся снизить стоимость, при этом продукты достаточно однообразны. На прилавках выражено разнообразие этикеток. Практически, можно говорить о том, что у многих российских продуктов отсутствует собственное лицо. И речь не идет об имиджевых решениях, которые преподносятся в рамках рекламных кампаний, а об уникальных пищевых качествах продуктов. Так, к примеру, в Чехии существует более пятисот уникальных сортов пива выпускаемых большими предприятиями в ценовой категории до 40 руб. за один литр, тогда как в России обычно предприятия даже такие гиганты как «Балтика» имеют всего несколько сортов пива в различных ценовых сегментах. При этом они не увеличивают свой ассортимент, а для продвижения продукции в большинстве случаев используют ребрендинг, смену дизайна, упаковки, рекламного слогана, выставляя из года в год, один и тот же продукт.

При рассмотрении отчетов о динамике развития пищевой отрасли можно выявить значительную интенсивность роста производства, так, например, уровень производства 2015 года значительно превышает производство 90-х годов, но тем не менее все еще не достигает уровня производства СССР.

Одним из важнейших направлений повышения объемов производства в области пищевой промышленности является привлечение в данную отрасль среднего бизнеса, который способен обеспечить спрос на региональных рынках.

На данном этапе развития Российской экономики продукция, представленная на рынке, принадлежит в большей части крупным продуктовым фабрикам и корпорациям, в большинстве своем входящим в мировые концерны, что практически «сводит на нет» антимонопольные меры, принимаемые Российской Федерацией.

В России одной из самых контролируемых областей является пищевая промышленность. Прежде всего, это касается жесткого контроля в санитарно-эпидемиологической сфере, с постоянно усложняющимися нормами и растущим количеством нормативов.

Для начинающего производителя данный контроль является практически единственным, но не невыполнимым фактором, соблюдая который он может получать значительную прибыль, тем более, что сталкиваясь с санитарно-эпидемиологическим контролем производителю необходимо уделить внимание трем составляющим пищевого бизнеса: помещению, персоналу и оборудованию.

Роспотребнадзор является главным надзорным органом над процессами проектирования, строительства и сдачи в эксплуатацию любого помещения, предназначенного для организации цеха пищевой промышленности.

При открытии собственного бизнеса в области пищевой промышленности существует два варианта организации компании. Первый из них является самым простым – это найти помещение в аренду, в котором ранее существовало пищевое производство, что значительно упрости процесс регистрации и оформления компании.

Второй – это переоборудование помещения, не предназначенного для пищевой промышленности под пищевое производство. Данный вариант под-

разумеает под собой обращение в определенные инстанции, для получения соответствующих разрешительных документов и лицензий.

При размещении цеха в городской черте следует не забывать о том, что в данном случае желательно предусмотреть затраты на открытие магазина, расположенного непосредственно в черте производства.

Проект пищевого производства.

Так же как и любой проект нежилого фонда, проект пищевого производства должен содержать:

- архитектурно-строительный план, содержащий планы и возможности перепланировки цехов.

- технологический план, регламентирующий порядок размещения оборудования;

- раздел, посвященный системе электропитания;

- вентиляция и кондиционирование;

- система отопления и водоснабжения;

- охранно-пожарная безопасность;

После составления, проект должен быть утвержден Надзорным органом, который, в свою очередь, должен произвести необходимые проверки на соответствие санитарным нормам. Кроме того проект должен быть согласован со всеми контролирующими службами, и после согласования выполнен строительной организацией, имеющей соответствующие лицензии и прочую разрешительную документацию.

Требования, предъявляемые к помещениям пищевой промышленности.

Ниже будет приведен ряд существенных требований, предъявляемых к помещениям пищевого производства:

1. В помещениях должны быть соблюдены действующие гигиенические нормы, стены должны быть облицованы глазированным кафелем минимум на 2,5 метра от пола. При укладке применяются нетоксичные смеси, что отражается в проекте. Остальная поверхность покрывается специальной краской для пищевых производств без токсичных наполнителей.

2. Стены в складских помещениях должны быть обработаны известью.

3. Особое внимание в проекте уделяется вентиляции и освещению, во всех производственных помещениях должен быть поддерживаемый уровень влажности.

4. Системы водоснабжения и канализации в цехах делятся на три составляющие: основные элементы водоснабжения производства, встроенные элементы личной гигиены, отвод для мытья пола. Канализация должна иметь защиту от засоров.

5. Оборудование и мебель должны иметь санитарные сертификаты санитарно-эпидемиологической станции (СЭС). Рекомендуется оборудование с металлическими или пластиковыми поверхностями.

6. Требуется учесть параметры электро- и пожаробезопасности и реализовать защиту от электропоражения, кабели прокладываются на высоте 2,5-3 метра в термозащитных кожухах. На производстве должен быть централизованный рубильник, а также автоматическая система отключения.

7. Основное требование к пищевым производственным помещениям - наличие буферной зоны между офисной и производственной частью.

Характеристики помещения для производственного цеха или фабрики.

В качестве производственного помещения для небольшого цеха может быть выбран любой объект с площадью 200-100 кв. метров, максимум 500 кв. метров. Безусловно, размер помещения зависит от потребностей производства. В помещении должен быть офис, склады для сырья и готовой продукции и непосредственно производство. Небольшая фабрика может разместиться на площади 1000 кв. метров. При выборе помещения имеет смысл пригласить эксперта Роспотребнадзора.

Оборудование для пищевого производства.

Многие поставщики оборудования предлагают свои услуги по проектированию и монтажу оборудования. В российских условиях этот проект может быть принят только за основу. Как говорилось, проектирование пищевых производств занимаются бюро с соответствующим разрешением на дан-

ные виды работ. Если на будущем предприятии будет установлен пакет оборудования со специфическими требованиями, проект поставщика оборудования должен лечь в основу проекта, который будет впоследствии согласовываться с Роспотребнадзором.

Персонал пищевого производства.

Открытие небольшого пищевого производства, безусловно, предполагает наем персонала. В среднем в мини-цехах работает от 2х до 10 человек. Производительность оборудования может быть увеличена, если цех будет работать в 2 смены, в этом случае потребуется найм дополнительных работников.

Процессы пищевых производств.

Принцип любого производства основан на ряде известных физических процессов, которые используются в технологии переработки сырья в пищевую продукцию.

Среди процессов пищевых производств принято выделять:

- кинематику гидравитационного осаждения;
- процессы перемешивания жидких сред;
- гидродинамику псевдоожигенного слоя;
- процессы экстракции;
- процессы дистилляции;
- процессы тепловой обработки пищевых продуктов.

Теоретическая основа пищевого производства основана на определенной технологии переработки, которая должна быть закуплена или разработана в соответствии существующими требованиями. Исходя из существующего технологического процесса, формируется и технологическая линия переработки исходного сырья. Оптимизация производства может коснуться как повышения пищевой ценности продукта - имеется в виду максимальное сохранение полезных веществ и применение натуральных ингредиентов и добавок, повышающих ценность - так и повышения эффективности производственного процесса.

В результате производство пищевых продуктов должно опираться на технологический процесс и нормативную документацию. Ранее использовались ГОСТ и отраслевые стандарты, в настоящий момент предприятия могут разрабатывать технические условия (ТУ). ТУ подразумевает некоторую модификацию процесса производства, описанного в ГОСТ, ОСТ, ГОСТ Р. В составе ТУ должна быть разработана техническая инструкция (ТИ).

Реализация продукции должна происходить в торговом зале или должна осуществляться с помощью доставки, процессы реализации также должны иметь отражение в ТУ и ТИ. Эти документы должны быть согласованы с Роспотребнадзором и в Центре стандартизации и метрологии (ЦСМ). Нужно отметить, что в Роспотребнадзоре есть процедура согласования ТУ, подразумевающая неразглашение сведений о рецептуре продукта.

После согласования технологический процесс на предприятии должен быть отражен в следующих документах:

- в каталожном листе продукции, утвержденном в ЦСМ;
- портфель ТУ, согласованный с Роспотребнадзором и ЦСМ;
- санитарно-эпидемиологическое заключение, выданное подчиненным органом Роспотребнадзора.

Также можно запросить по желанию экспертные заключения ЦСМ и Роспотребнадзора.

#### Маркетинг.

Маркетинговые действия для небольших пищевых производств сводятся к разработке нескольких направлений сбыта. Речь идет о ресторанном сегменте HoReCa, поставки в сети гипермаркетов супермаркетов, дискаунтеров, реализация через собственные торговые точки.

Как правило, малые производства рассчитаны на региональную реализацию и потребление, поэтому большое значение имеет индивидуальная работа с потенциальным потребителем и оформительский материал для рекламы продукции на местах розничных продаж, так называемые POS-материалы [12, с. 416].

### Реклама.

Реклама пищевого производства проводится крайне редко и только в рамках торговой марки и бренда. Для рекламы продукции в партнерских торговых точках понадобятся различные POS: плакаты, постеры, ценники, флаеры, wobлеры и др. Эти виды полиграфической работы используются для эффективной рекламы на местах.

Поиск клиентов и заключение договоров на поставку продукции.

Портфель оптовых покупателей является залогом финансовой устойчивости предприятия. Оптовые поставки должны быть построены таким образом, чтобы обеспечивать цеху достижение точки безубыточности. Опт в реализации продукции мини-цехом может достигать 30-70% объема выпуска. Обычно заключение договоров осуществляется торговыми представителями, которые кроме заработной платы по ставке получают процент продаж из существующей торговой наценки. Такая форма организации работы распространителей хорошо мотивирует сотрудников работать лучше [25, с. 140].

Дополнительная прибыль.

Реализация отходов пищевого производства.

Дополнительная прибыль любого производства формируется из доходов по продаже отходов. В результате производственной деятельности пивного цеха образуются основные отходы производства - дробина солодовая (пивная) и отработанные пивные дрожжи, которые можно вторично вовлекать в производство новых товаров. В настоящее время основной отход пивопроизводства - дробина солодовая (пивная) с влажностью 88% продается на корм скоту. Дробина - это продукт, остающийся после отделения нерастворимых остатков ячменя от сусла, имеет светлый или слегка шоколадный цвет (смесь отварного зерна и солода). После сушки дробины, до влажности 8%, срок годности увеличится до 1 года. Отжимная вода после сушки дробины богата протеином.

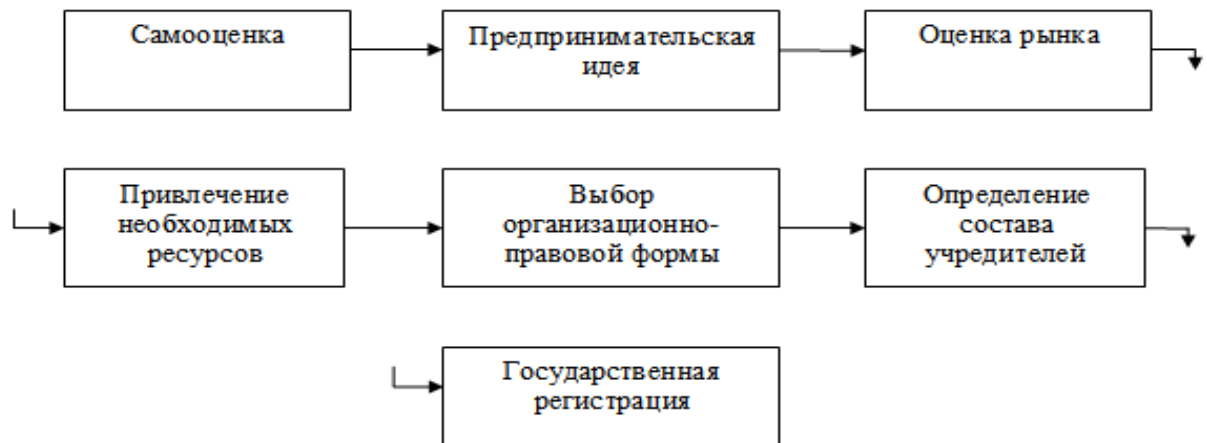
Пивная дробина содержит в своем составе оболочки зерновых, нерастворимые частицы зерна, почти весь жир и белок ячменя. Содержание пере-

вариваемого белка - около 17%. Кормовая ценность сухой дробины - 0,75 кормовых единиц.

Сухую пивную дробину чаще всего скармливают молочным коровам - до 3 - 5 кг на одну голову в сутки. Лошадям можно заменять ею до 50% дачи овса. Овцам дают до 0,5 - 1 кг на голову в сутки. Дробину скармливают в сухом виде или после кратковременного намачивания. Пивную дробину можно также использовать на корм сельскохозяйственной птицы [27, с. 416].

В России более трети работоспособного населения каким либо образом связано с малым бизнесом, но тем не менее, малый бизнес играет в экономике России малую роль, хотя масштабы товаров и услуг, производимых в сегменте малого бизнеса способны удовлетворить спрос на рынке конкурентоспособной продукцией, предоставить дополнительные рабочие места и дать толчок к формированию среднего класса общества - являющегося основой общества в любой цивилизованной стране.

Для создания собственного бизнеса независимо от направления деятельности и организационно правовой формы, предприниматель должен осуществить основные этапы, представленные на рисунке 1.2.1



**Рисунок 1.2.1 – Этапы создания бизнеса**

Данную последовательность можно детализировать и представить в следующем виде:

- самооценка;



- обоснование возникшей бизнес-идеи в определенной сфере деятельности;
- постановка целей проекта;
- обоснование выбора организационно-правовой формы;
- подбор соучредителей;
- определение инвестирования и его источников на первых этапах существования предприятия;
- разработка учредительной документации;
- выбор фирменного наименования, товарного знака, логотипа, изготовление штампов, подбор сотрудников и другие организационно-правовые мероприятия;
- разработка бизнес-плана;
- государственная регистрация предприятия;
- постановка предприятия на учет в налоговом органе;
- открытие в банке расчетных счетов;
- заключение договорных отношений с поставщиками сырья и технологического оборудования;
- при необходимости, получение соответствующих виду деятельности лицензий и разрешений;
- маркетинговый анализ рынка сбыта, выбор способов сбыта и продвижения товара, формирование цен на продукцию.
- заключение договоров поставки с потребителями;
- проведение рекламной компании;
- организация учета доходов и расходов [6, с. 248].

Рассмотрим подробнее наиболее важные из вышперечисленных этапов.

Возникновение и обоснование предпринимательской идеи. Любая организация начинается с идеи, которая в дальнейшем реализуется в проект. Для реализации идеи необходимо быть уверенным в коммерческой жизне-

способности организации, ее рентабельности и достаточном росте в целях совершенствования бизнеса.

Постановка целей. Любая идея реализуется в целях. Невозможно заниматься предпринимательством, не формулируя реально достижимой цели. Цели должны быть соизмеримы с возможностями бизнеса, количественно и качественно определены, иметь четкие временные рамки. Чем точнее будет определена цель, тем больше вероятность ее достижения.

Искусство постановки цели - это, прежде всего, искусство управления собственным делом. Цель дает возможность контроля за ходом и результатом работы, возможность правильной мотивации сотрудников. Поэтому, начиная собственное дело, сначала следует решить и согласовать цели и задачи. После этого необходимо перейти к составлению бизнес-плана.

Выбор организационно-правовой формы. Выбор юридической формы, в рамках которой будет осуществляться бизнес, является одним из наиболее трудных и важных решений, которое должен принять предприниматель, организующий новое дело. Принимать решение о выборе той или иной организационно-правовой формы при создании компании необходимо в каждом конкретном случае в зависимости от вида деятельности, целей и стратегических планов компании, характера отношений между ее учредителями.

Вопрос о юридической форме должен быть тщательно изучен предпринимателем, причем ему следует сделать это, работая в тесном контакте с юристом и специалистом по налоговому аудиту. Предпринимателю необходимо тщательно проанализировать три основных аспекта: ответственность, контроль, налоги [39, с. 432].

В настоящее время в соответствии с Гражданским кодексом РФ выделяют следующие организационно-правовые формы предпринимательской деятельности:

- производственные кооперативы;
- унитарное предприятие;

- хозяйственные товарищества - полные товарищества и товарищества на вере;

- хозяйственные общества - акционерное общество, общество с ограниченной и дополнительной ответственностью [2].

Кроме того, предприниматель как физическое лицо, может самостоятельно заниматься хозяйственной деятельностью, зарегистрировавшись в качестве индивидуального предпринимателя. Можно выделить следующие преимущества и недостатки индивидуального предпринимательства.

Преимущества: Не требует уставного капитала, минимум хозяйственных и бухгалтерских документов, самостоятелен.

Недостатки: Имеет меньшую степень партнерского доверия, т.к. не является юридическим лицом, отвечает при банкротстве всем вложенным капиталом и имуществом.

Привлечение необходимых ресурсов. Важным этапом создания собственного дела является решение вопросов о финансовых возможностях предпринимателя, решение вопроса, где взять денежные средства для начала предпринимательской деятельности, то есть для приобретения сырья, оборудования, найма трудовых ресурсов. Источниками средств могут быть накопления предпринимателя, займы, полученные в банках, средства от реализации ценных бумаг, а также субсидирование государственными органами.

Если финансовые возможности предпринимателя ограничены, то необходимо рассмотреть вариант аренды недвижимости и покупки соответствующего оборудования. Необходимо также проанализировать рынок рабочей силы, с тем, чтобы в дальнейшем провести набор работников нужной квалификации.

Итак, на этом этапе определяются конкретные цели и задачи по созданию всех необходимых условий по функционированию фирмы. Данная информация также включается в отдельный раздел бизнес-плана [11, с. 256].

Регистрация компании. Законодательство РФ о государственной регистрации состоит из Гражданского кодекса РФ, Федерального закона «О госу-

дарственной регистрации юридических лиц» и издаваемых в соответствии с ними нормативных правовых актов. В настоящее время большинство предпринимателей пользуются услугами специализированных фирм, занимающихся регистрацией компаний. Однако предприниматель должен четко представлять порядок регистрации.

После определения состава учредителей разрабатываются учредительные документы: устав фирмы, определяющий принципы деятельности и внутреннюю организацию фирмы, договор о создании и деятельности фирмы (соглашение), в котором отражаются вопросы, связанные с деятельностью учредителей в процессе создания и функционирования фирмы. Наряду с этим оформляется протокол №1 собрания участников общества о назначении директора, председателя ревизионной комиссии.

Оценка рынка. Перед принятием окончательного решения о начале предпринимательской деятельности следует еще раз проанализировать ситуацию в той сфере, в которой будет работать предприниматель и выбрать хозяйственную и рыночную нишу. Необходимо четко определить вид деятельности, месторасположение фирмы и географические границы бизнеса. Предприниматель должен изучить рынок потенциальных клиентов и конкурентов, чтобы определить свои сильные и слабые стороны. Данное исследование должно войти в бизнес-план отдельным разделом [21, с. 262].

Принимая решение о выборе организационно-правовой формы, предприниматель определяет требуемый уровень и объем возможных прав и обязательств в зависимости от профиля и содержания будущей предпринимательской деятельности, возможного круга партнеров, существующего законодательства.

При этом выбор наиболее целесообразной (с точки зрения предпринимателя) формы организации деятельности следует соотносить с возможностями, которые предоставляет действующее законодательство, особенно при решении о зарубежном инвестировании. При осмыслении этих проблем

предприниматель принимает решение о правовом статусе учреждаемого предприятия.

Правовая форма организации, его права и обязанности закрепляются в уставе. Устав принимается (одобряется, утверждается) исключительно учредителем. Если в качестве такового выступает группа лиц, то устав рассматривается и принимается всеми учредителями на общем собрании или конференции. Это находит отражение в учредительном договоре, который подписывают все его участники. Они же подписывают и устав. Эти документы (плюс протокол собрания или конференции учредителей) необходимы для государственной регистрации учреждаемого предприятия и внесения его в государственный реестр.

При состоявшемся факте государственной регистрации организация заявитель (учредитель или лицо, уполномоченное учредителями) получает временное свидетельство о регистрации, которое действительно в течение 30 дней с момента выдачи. В течение этих 30 дней заявитель должен:

а) получить коды общероссийского классификатора предприятий и организаций (ОКПО), общероссийского классификатора отрасли народного хозяйства (ОКОНХ) в органах Госкомстата;

б) встать на учет в налоговую инспекцию по месту регистрации предприятия;

в) получить справку в Министерстве финансов России (или его органе) о внесении регистрируемого предприятия в Государственный реестр;

г) открыть текущий счет в банке и внести на него 50% уставного фонда;

д) получить разрешение в органах милиции на изготовление печати;

е) заказать печать.

По истечении 30 дней с момента получения временного свидетельства заявитель должен вернуть в орган, зарегистрировавший организацию, временное свидетельство со всеми необходимыми отметками и справками и получить взамен него постоянное свидетельство о регистрации организации. С

этого момента организация становится самостоятельным юридическим лицом со всеми вытекающими последствиями право- и дееспособности.

Гражданский кодекс предусматривает обязательное образование уставных (складочных) капиталов во всех хозяйственных обществах и товариществах. Образование уставного фонда предусмотрено и в унитарных предприятиях, и в производственных кооперативах. При этом следует отметить, что уставный (складочный) капитал представляет собой общую стоимость имущества, вносимого всеми учредителями (участниками) в качестве оплаты приобретаемого права в обществе или товариществе.

Имущественной основой деятельности общества служит уставный капитал. Вклад в уставный (складочный) капитал организации признается финансовым вложением на основании соответствующей записи в учредительных документах создаваемой организации. Порядок и сроки внесения вкладов в уставные (складочные) капиталы определяются следующими документами: для ООО – уставом и учредительным договором [3].

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации (ГК РФ) (ст. 48) юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и смету.

Таким образом, учитывая изложенную в данном параграфе информацию, учредителями было принято решение, что наиболее оптимальной организационной формой для исследуемого предприятия является общество с ограниченной ответственностью.

## **Глава 2 Бизнес-план создания мини-пивоварни**

### **2.1 Анализ рынка г.Белгорода в сфере производства и продажи пива**

В 2015 году центральный регион оказал умеренный спад и оказался наиболее устойчивым, при этом, хотя региональные пивзаводы и нарастили объемы выпуска продукции, их доля на рынке сравнительно мала.

В Центральном регионе, благодаря росту доли сетевой розницы региональных пивоваров, происходит естественное вытеснение лидеров рынка из экономического сегмента. В этом регионе с конца 2014 года появилось больше всего новых малых пивоварен. Такие производства в основном возникали в средненаселенных областях, и, благодаря своим качествам, вытесняли ведущих производителей, являясь для конечных потребителей альтернативным продуктом, не уступающим по качеству распространенным брендам.

Мини-пивзаводы в основном возникают в малых и средних областях России. Региональные бренды альтернативного пива с успехом вытесняют мировых лидеров в производстве пива, динамично развиваясь, объединяясь в мини-корпорации ремесленного пива. Именно в такой динамике особо отмечился Центрально-Черноземный район и Белгородская область, благодаря открытию множества мини-пивоварен, большая часть которых объединилась в мини-корпорацию «Частные пивоваренные компании», заняв тем самым большую часть рынка разливного пива Белгородской области.

Изучение потребителей:

Целью анализа потребителей является определение групп покупателей, а также мотивов их покупок, для изучения сегмента потенциальных потребителей и проведения соответствующих маркетинговых действий.

В Рассматриваемой ситуации изучаются целевые группы потребителей, которые могут представлять собой покупателей продукции Мини-пивоварни. Здесь же выявляется мотивация потребителей, частота покупок и объемы по-

ребления пива. Полученные в этом разделе данные позволяют определить круг потенциальных потребителей и, при решении организации мини-пивоварни, определить ассортимент продукции и стратегию ее продвижения.

Потребителями пива являются различные группы населения, т.к. пиво является массовым товаром. Две трети из них (65%) - мужчины, в возрастном отношении их отличает пониженная (12%, а не 25%, как среди всех опрошенных) доля лиц в возрасте от 60 лет.

**Таблица 2.1.1 - Среднесезонная частота потребления пива**

Среднесезонная частота потребления пива	Доля, %
Почти каждый день, каждый день	6%
Несколько раз в неделю	11%
Несколько (4-5) раз в месяц	13%
Несколько раз за сезон	10%
Вообще не пью пиво	60%

Согласно таблице, потенциальными потребителями, являются 40% населения, т.е. более 154 тыс. человек. В холодное время года частота употребления пива снижается слабо - всего лишь с 40% до 36%. Т.е. будем считать, что ежесезонно потребляют пиво около 36% населения,

Таким образом, из вышеприведенных расчетов, можно сделать промежуточный вывод о том, что ближайшие несколько лет на рынке розничной торговли в области пивной продукции в г. Белгороде будет преобладать спрос над предложением.

Реализацию производимого пива планируется осуществлять в пределах региона. Кроме розничных отделов, планируется поставлять пиво в небольшие кафе. Для заключения договоров с потенциальными заказчиками нет необходимости в отдельном торговом представителе, его роль будет выполнять директор предприятия. В его же обязанности будет входить контроль отгрузки продукта, поддержания работы с клиентами.

Рассмотрим SWOT анализ, как наиболее наглядный анализ рыночной позиции организаций, для чего составим матрицу SWOT и рассмотрим



слабые и сильные стороны организации, а также ее возможности и угрозы.

Результаты анализа организации предоставим в табл.2.1.2

**Таблица 2.1.2 – SWOT Анализ**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1) Индивидуальная рецептура производства; 2) Высокая мобильность производства; 3) Более низкие цены по сравнению с конкурентами.	1) Нехватка оборотных средств для закупок; 2) Низкая узнаваемость бренда; 3) Отсутствие договоров со сбытовыми посредниками; 4) Слабое развитие комплекса маркетинга на предприятии.
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1) Расширение ассортимента продукции; 2) Более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика; 3) Увеличение доли рынка, а также выход на новые; 4) Большое количество контрагентов(поставщиков и посредников)	1) Появление на рынке конкурентов с более 2) выгодными ценами и высоким качеством 3) Установление крупнейшими пивоваренными заводами контроля над поставками и каналами, чтобы монополизировать рынок 4) Постоянное изменение законодательства к порядку производства и реализации пивной продукции 5) Сокращение спроса вследствие падения платежеспособности населения

Для наиболее глубокого анализа имеющихся возможностей и угроз составим матрицы, в которой отражена вероятность наступления, а также степень их влияния(табл. 2.1.3, 2.1.4)

**Таблица 2.1.3 - Матрица возможностей**

Вероятность использования возможности	Влияние реализации возможностей на деятельность предприятия		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Расширение ассортимента продукции	Большое количество контрагентов(поставщиков и посредников)	
Средняя	Увеличение доли рынка, а также выход на новые	Более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика	
Низкая			

Из данной таблицы можно сделать вывод, что наибольшей возможностью для организации является расширение ассортимента продукции.

**Таблица 2.1.4 - Матрица угроз**

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия		
	разрушение	критическое	тяжелое
Высокая		Установление крупнейшими пивоваренными заводами контроля над поставками и каналами, чтобы монополизировать рынок	
Средняя	Постоянное изменение законодательства к порядку производства и реализации пивной продукции	Сокращение спроса вследствие падения платежеспособности населения	Появление на рынке конкурентов с более выгодными ценами и высоким качеством
Низкая			

Исходя из проведенного SWOT-анализа, результаты которого представлены в приложении А, можно сделать следующие выводы и рекомендации:

- 1) Благодаря высокой мобильности производства можно производить различные сорта пива, тем самым расширяя ассортимент.
- 2) Более низкие цены позволят охватить новые рынки, несмотря на давление конкурентов.
- 3) Индивидуальная рецептура является важным конкурентным преимуществом, и минимизирует риск давления конкурентов.
- 4) Низкая цена дает преимущество при усилении конкурентной борьбы.
- 5) При изменениях в законодательстве к производству пивной продукции, высокая мобильность производства позволит быстро приспособиться к изменениям.
- 6) Большое количество контрагентов на рынке, позволит в кратчайшие сроки определить каналы сбыта.

7) Более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика увеличит позиции предприятия в области маркетинга.

При анализе рынка необходимо проводить анализ конкурентов. Наиболее популярными по соотношению цена \ качество марками пива в г. Белгород являются(табл. 2.1.5):

**Таблица 2.1.5 – Конкуренты**

Наименование организации	Марка пива	Сорт пива	Начальная плотность/ крепость
Белгород, «Баварское» ООО	«Баварское светлое»	Светлое, фильтрованное	12% 5%
ЗАО Корпорация «ГРИНН», филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» (РП)	Гринн Bork	Темное нефильтованное,	16% 5,2%
	«Гринн Weizen»	Светлое, нефильтованное	13% 4,5%
	«Народное»	Светлое, нефильтованное	11% 4%
Белгород, «Хмельнофф» ООО	«Хмельнофф светлое»	Светлое, нефильтованное	11% 4,5%
Белгород/Дубовое, ИП Потапова Н.Б.	«Потапыч Красное»	Красное, нефильтованное	13% 4,4%
	«Потапыч Светлое»	Светлое, нефильтованное	12% 4,5%
Короча, «Белогорье» и К» ООО	«Старая крепость»	Светлое, нефильтованное	12% 4,5%
	«Жигулевское традиционное»	Светлое, фильтрованное	11% 4%
Маслова Пристань, ИП Шишкин М.П.	Ягер светлое	Светлое, нефильтованное	12% 4,5%
	Ягер полутемное	Янтарное, нефильтованное	13% 4,3%

Из приведенной таблицы сортов пива производимых мини пивоварнями Белгородской области, следует вывод, что в среднем ценовом сегменте, наиболее популярны светлые некрепкие сорта пива.

Поэтому, приоритетным для изготовления на пивоварне будет являться пиво с экстрактивностью начального сусла 11 - 12,5% и конечным содержанием этилового спирта 4,1 - 4,8%.

Реализацию производимого пива планируется осуществлять в пределах региона. Небольшой объем производства позволит реализовывать пиво через

3 - 6 розничных точек. Развитая в городе сеть магазинов разливного пива позволит найти клиентов без особых проблем. Для заключения договоров с потенциальными заказчиками нет необходимости в отдельном торговом представителе, его роль будет выполнять директор предприятия

Подытожив данные проведенного маркетингового анализа, сведем его результаты в таблице 2.1.6

**Таблица 2.1.6 – Результаты маркетингового анализа**

<b>Параметры среды</b>	<b>Результаты анализа</b>
Основные конкуренты	Маслова Пристань, ИП Шишкин М.П.: Короча, «Белогорье» и К» ООО, Белгород, «Баварское» ООО
Потенциальные конкуренты	ЗАО Корпорация «ГРИНН», филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» (РП); Белгород/Дубовое, ИП Потапова Н.Б.; Белгород, «Хмельнофф» ООО
Цена конкурентов	110 р за 1 литр
Типичные места продаж	Розничные точки продажи разливного пива
Наличие рекламной кампании товара	Отсутствует
Наличие товаров-заменителей	Квас, сидр, а также подобные продукты проходящие процедуру брожения
Наличие входных барьеров	Технический регламент на производство
Потребительские предпочтения	в среднем ценовом сегменте, наиболее популярны светлые некрепкие сорта пива.
Тип спроса на товар	Устойчивый
Примеры стимулирования товара конкурентами	Ценовое стимулирование, проведение акций
Частота покупок	Каждый день 6%, несколько раз в неделю 11%, несколько раз в месяц 13%

Исходя из проведенного маркетингового анализа, можно сделать следующие выводы:

- 1) Потенциальными потребителями пива являются Мужчины и женщины в возрасте от 18 лет, 65% - мужчины
- 2) На рынке пивной продукции в г.Белгорода есть неудовлетворенный спрос, который дает возможность для реализации новых проектов.
- 3) Предприятий-конкурентов, занимающихся производством пива не так уж много. Этот фактор снижает входные барьеры для выхода на данный рынок.

4) Исходя из предпочтений потребителя пиво должно обладать следующими качествами:

- доступная стоимость за единицу(литр);
- низкое или среднее содержание алкоголя;

Из чего следует, что разработка бизнес-плана мини-пивоварни обоснованна.

## **2.2 Разработка производственного и организационного плана предприятия**

Опираясь на проведенные маркетинговые исследования, разработаем бизнес план на открытие мини- пивоварни.

В главе 1 была рассмотрена примерная структура бизнес-плана, в которой указано, что началом разработки служит составление резюме. Объем этого документа не должен превышать 1-2 стр. Резюме бизнес-плана представлены в приложении Б.

Далее необходимо разработать организационный и производственный план.

Открытие мини-пивоварни предполагает выполнение следующих последовательных действий:

1. Поиск источников финансирования проекта (собственные средства).
2. Подбор помещения для пивоварни.
3. Регистрация юридического лица (ООО).
4. Заключение договора аренды помещения.
5. Проведение ремонта, создание условий для производства пива в соответствие с требованиями СЭС и пожарной безопасности.
6. Монтаж пивоварни «под ключ».
7. Пуско-наладочные работы.
8. Получение разрешений на выпуск продукта (декларации соответствия).

9. Найм персонала.

10. Открытие предприятия.

Для наиболее наглядного представления всех необходимых работ, а также сроков их выполнения составим диаграмму Ганта (табл. 2.2.1)

**Таблица 2.2.1 – Диаграмма Ганта**

№	Наименование	Длит-ть, дн.	Месяц			
			01	02	03	04
1.	Подбор помещения для пивоварни	20				
2.	Регистрация юридического лица (ООО)	14				
3.	Заключение договора аренды помещения	3				
4.	Проведение ремонта, создание условий для производства пива в соответствии с требованиями СЭС и пожарной безопасности	30				
5.	Монтаж пивоварни «под ключ»	14				
6.	Пуско-наладочные работы	14				
7.	Получение разрешений на выпуск продукта	30				
8.	Найм персонала	10				
9.	Открытие предприятия	1				

Из данной диаграммы видно, что все работы для организации работы пивоварни займут 4 месяца.

Для организации производства планируется арендовать помещение площадью 60 кв. м. Из данной площади 30 кв. м. будет отведено под производственный цех, 20 кв. м. под склад готовой продукции и сырья 10 кв под комнату персонала и совмещенный санузел. Помещение будет отапливаемым, с подключением всех необходимых инженерных систем: электроэнер-

гии, воды, канализации и системы вентиляции. Аренда необходимого помещения в г. Белгороде составит 20000 рублей в месяц.

В производственном помещении необходимо произвести ремонтные работы в первую очередь т.к это дает возможность установки оборудования в кратчайшие сроки, при этом необходимо помнить, что все работы должны производиться с учетом санитарных норм и правил. Параллельно с этим производится ремонт вспомогательных конструкций и сооружений.

Акт выполненных работ, подписанный обеими сторонами, является документом подтверждающим окончанием ремонтных работ.

Допустим, что в выбранном нами помещении необходимо произвести ремонт, стоимость которого по экспертной оценке составит 200 000 рублей. Подрядная организация гарантирует выполнение всех видов работ в течение 30 дней, после чего возможно осуществить монтаж основного оборудования, а также провести пуско-наладочные работы.

Следующим этапом организации мини-пивоварни следует получение необходимых согласований с соответствующими инстанциями

- СЭС и пожарную инспекцию, Госэнергонадзор;
- Лицензионный отдел ГНИ. Постановлением Правительства РФ от 24.12.94. под номером 1418 был существенно ограничен перечень видов деятельности, подлежащих лицензированию. В нашем случае (производство и реализация пива) лицензирование не предусмотрено. Однако вплоть до настоящего времени продолжают нарушения законодательства. Например, постановление правительства «О совершенствовании системы лицензирования деятельности на территории города Москвы» включает виды деятельности, лицензирование которых на федеральном уровне отменено, а это значит, что в Москве придется получать лицензию, с этим же можно столкнуться во многих регионах, но в Белгородская области таких постановлений не вводилось.

В худшем случае, предположим, что на момент введения в эксплуатацию мини-пивоварни, в белгородской области было принято постановление о

лицензировании деятельности в области производства слабоалкогольной продукции. В данном случае необходимо предоставить в налоговые органы, по месту регистрации организации запрос на получение лицензии предоставив при этом разрешительные документы от: санэпидемстанции, госпожарнадзора, энергонadzора, муниципального округа или ЖЭКа). Данная процедура может занимать от трех месяцев, но при этом в соответствии с законодательством Российской Федерации предприятие имеет право работать на основании поданного заявления, таким образом, получение лицензии никак не сказывается на сроках открытия организации.

С недавнего времени на пиво введен акциз, составляющий на период 2016-2017 год 18 рублей за 1 литр.

Но администрации некоторых областей и республик следуют Закону «О государственном регулировании производства этилового спирта и алкогольной продукции», в котором сказано, что любые напитки, содержащие более 1,5 процента спирта, подлежат лицензированию и облагаются соответствующим сбором порядка 350 - 400 рублей с литра.

В то же время существует еще один документ, датированный апрелем 1995 года и подписанный руководителями Минфина, Госинспекции по обеспечению государственной монополии на алкогольную продукцию при Правительстве РФ и Государственной налоговой службы, - «Порядок внесения сбора за обследование на соответствие требований, предъявляемых к производству, разливу, хранению и оптовой продаже алкогольной продукции». Наибольший интерес в нем вызывает краткая сноска, свидетельствующая, что «к другим алкогольным напиткам относятся все напитки (кроме пива) с объемной долей этилового спирта более 1,5 процента». То есть пиво имеет свой особый статус.

В нашем расчете мы не будем учитывать вышеописанный документ т.к он может быть истолкован вопреки интересам частных мини-пивоварен. Таким образом, в производимых нами дальнейших расчетах будет учитываться акциз на пиво равный ставке 2016 года, а именно 18 рублей.



Завершающим этапом получение необходимого пакета документов является гигиенический сертификат. Данный сертификат можно получить в санитарно – эпидемиологическом надзоре по месту регистрации предприятия.

Суть гигиенического сертификата заключается в оценке возможного неблагоприятного воздействия товара на потенциального потребителя, формировании требований к производственным процессам, а именно транспортировке, хранению, утилизации и т.п, в результате которых не будет нанесен потенциальный вред окружающей среде и человечеству в целом.

Данная оценка производится на основании результатов исследований, проведенных соответствующей службой или же исходя из результатов исследований независимых организаций, имеющих соответствующую аккредитацию в данной сфере.

Срок получения сертификата при рассмотрении материалов в специализированных организациях может составлять до двух месяцев, при этом полученный сертификат действителен на всех территории Российской Федерации.

В случае если вы не согласны с решением территориального центра Госсанэпиднадзора об отказе выдачи гигиенического сертификата, - данное решение может быть обжаловано в Госкомсанэпиднадзоре Российской Федерации.

Пуско-наладочные работы:

По завершению монтажных работ производится пуско-наладка оборудования. Данную работу в большинстве случаев выполняет представитель фирмы поставщика оборудования. Пуско-наладочные работы являются заключительным этапом подготовки оборудования к работе.

После завершения пуско-наладочных работ, мини-пивоварня готова в вводу в эксплуатацию.

Для оптимального расходования средств необходимо закупить сырье и материалы из расчета непрерывной работы Мини-пивоварни в течение 7-10 дней. Мы еще не знаем, какой будет реальная загруженность оборудования в

первые дни работы производства. Поэтому сырье необходимо закупать из расчета максимальной загруженности оборудования. Это позволит нам без перебоев осуществлять процесс варки.

Наше предприятие планирует производить 2 сорта пива: один светлый, и один темный. Объем производства составит 200 литров пива в сутки или 6000 литров в месяц. Средняя отпускная цена пива по Белгородской области составляет 65 руб./литр.

В качестве оборудования планируется закупить мини-пивоварню «под ключ» с объемом производства 1000 литров пива в смену и стоимостью 1368000 руб и гарантийным сроком службы 5 лет. Комплектация пивоварни будет включать (табл. 2.2.2 )

**Таблица 2.2.2 – Комплектация пивоварни**

<b>Наименование</b>	<b>Кол-во</b>
Мельница для солода 2-вальцовая с бункером и подставкой	1
Заторно-сусловарный аппарат	1
Фильтрационный аппарат	1
Гидроциклон	1
Холодильный агрегат	1
Парогенератор	1
Буферную емкость	1
Пульт управления варочным оборудованием	1
Насосный агрегат	1
СIP-мойку	1
ЦКТ (Бродильные установки)	5
Фарвас	1
Кегомойку	1
Кеги	20

Цех производства при этом будет разделен на варочный цех, бродильное отделение, отделение мойки и розлива.

В качестве персонала планируется трудоустройство управляющего, технолога с опытом работы в пищевой, водитель-экспедитор, менеджера по сбыту продукции - он же директор производства.

Подбор персонала можно начинать сразу после начала ремонтных работ. Персонал должен быть уже подобран к моменту пуско-наладочных работ, чтобы хватило времени на обучение.

Процесс обучения технического персонала должна осуществлять фирма - поставщик оборудования, так как она заинтересована в правильной эксплуатации оборудования, если конечно в договоре предусмотрено гарантийное обслуживание. Непосредственное обучение обычно осуществляется на территории мини-пивоварни. Обучение персонала проводится по специальной программе, которая ориентируется на организацию грамотной работы на устанавливаемом оборудовании и с использованием применяемых технологий.

Описанная структура персонала представлена в таблице 2.2.3

**Таблица 2.2.3 – Структура персонала**

Должность (род деятельности)	Необходимая квалификация, опыт и другие требования	Предполагаемый месячный заработок	Число работников	Месячный фонд з/п
<i>Управленческий состав</i>				
Директор производства – менеджер по сбыту	Опыт работы не менее 3 лет. Требования: коммуникабельность, умение вести переговоры	25000	1	28736
ИТОГО по управлению			1	28736
ИТОГО С НАЧИСЛЕНИЯМИ				28736
<i>Производственный персонал</i>				
Пивовар-технолог	Опыт работы в пищевой промышленности не менее 3 лет. Требования: Ведение технологическими процессами пивоварения	30000 руб	1	34483
Водитель-экспедитор	Водительский стаж не менее 10 лет	из расчета 9600 ставка водителя + за разгрузку \ погрузку 2 МРОТ 12408	1	25287
ИТОГО по производству			2	59770
ИТОГО С НАЧИСЛЕНИЯМИ				59770

Заработная плата сотрудников предприятия составит 77008 тысяч рублей без налоговых начислений.

Организационной формой предприятия будет общество с ограниченной ответственностью на системе налогообложения - УСН. Налог составит 15%

от прибыли организации в месяц. Лицензия на производство пива не требуется, однако необходимо получить декларацию соответствия на производимый продукт и уведомить СЭС о начале производственной деятельности.

Пивоваренное производство имеет ряд технологических особенностей, которые проявляются в специфике используемого сырья, а также энергопотребления и водоснабжения, наличии отходов производственной деятельности, и т.д.

При производстве пива самые большие сырьевые расходы приходятся непосредственно на сырье для производства пива. На выбор сырья для производства пива в первую очередь влияет рецептура. Основным сырьем для производства пива являются солод, хмель, вода и дрожжи. Кроме того, при приготовлении пива на мини-пивоварне используют вспомогательные материалы разрешенные к применению органами здравоохранения и предусмотренные технологией приготовления различных сортов пива.

Пиво бывает разным именно оттого, что существует множество разновидностей каждого из ингредиентов. Рассмотрим основные качественные характеристики основного используемого сырья:

Солод. Существует ГОСТ на солод, согласно которому есть несколько классов: солод II класса, солод I класса, солод высшего качества. Основными показателями качества солода для пивоварения являются количество белка, экстрактивность (чем выше, тем лучше), влажность (норма - не более 5-7%), число Кольбаха. Необходимо отметить, что хотя солод российского производства дешевле импортного, рентабельность зарубежного сырья в силу его качественных характеристик выше отечественного и для производства пива его необходимо существенно меньше.

Хмель. Так как потребности мини-пивоварни не столь велики, а везти в Россию солод и хмель небольшими партиями совершенно невыгодно, есть три варианта:

- приобретать сырье через поставщиков оборудования, отчего оно дороже почти в полтора раза;

- обращаться за помощью к пивзаводам гигантам, которые могут продать солод и хмель немного дороже, чем купили сами, но дешевле других возможных посредников;
- скооперироваться с десятком других мини-пивоварен и приобретать сырье крупными партиями.

Первый способ - экономически самый невыгодный, но стабильный. Второй - оптимальный, но зависящий от настроения отдельных чиновников на крупном заводе. Третий - это уже, по сути, самостоятельный бизнес в очень перспективной области.

Дрожжи. Дрожжи можно приобрести либо на пивзаводе или другом предприятии, выпускающем этот напиток, либо у пивовара-индивидуала. Лучше, конечно, дрожжи с пивзавода - там и раса конкретная, и условия для производства дрожжей более благоприятные, то есть дрожжи качественнее.

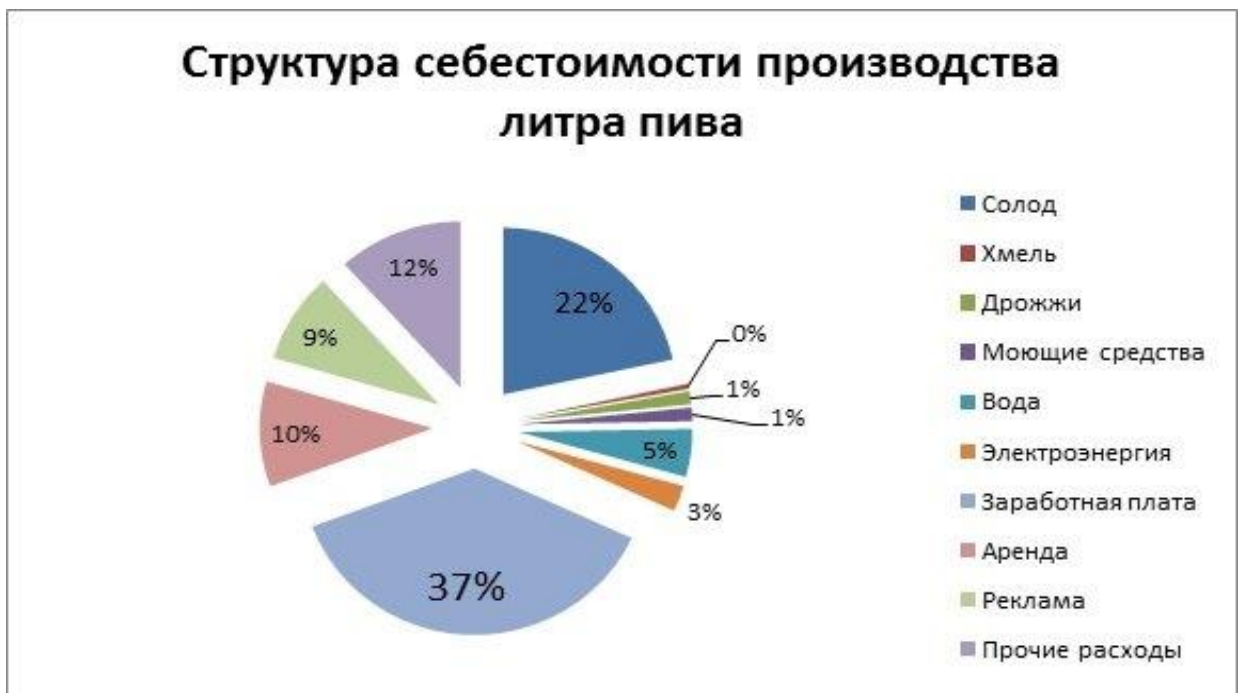
В пивоварении используют дрожжи верхового и низового брожения. Верховые дрожжи при брожении суслу образуют на поверхности сбраживаемой среды сначала нежную белую пену, затем при интенсивном брожении пена становится плотнее, быстро темнеет, образуя завитки коричневого цвета. Через некоторое время завитки распадаются, и появляется желтая пена, состоящая в основном из новых дрожжевых клеток. Часть дрожжей оседает, образуя на дне бродильного чана довольно рыхлый осадок. Пивные дрожжи верхового брожения применяют главным образом для варки специальных сортов темного пива, а также пшеничного пива. Такие дрожжи больше характерны для Англии

В пивоварении обычно отдают предпочтение дрожжам низового брожения, хлопья которых по окончании брожения быстро оседают на дно, образуя там плотный слой. Обычно для нормального брожения в сусло задают густые дрожжи в пределах 0,5% от объема суслу. А если исходить из массы солода, то на сусло из 100 кг солода необходимо около 1 л густых кашицеобразных дрожжей. Если в наличии есть прессованные дрожжи, следует учитывать, что 5 кг таких дрожжей соответствует 10 л густых дрожжей. Больше

количество заданных дрожжей ускоряет брожение, но на конечную степень сбраживания практически не влияет. И еще один эффект от обильной задачи дрожжей - брожение становится более чистым, так как в этом случае из-за интенсивного сбраживания посторонние микроорганизмы погибают быстрее.

Вода. Как правило, отечественные пивзаводы используют обычную водопроводную воду, что значительно ухудшает качество их продукции. Для очистки воды в пивоварении используют фильтровальный картон и кизельгур.

Структура себестоимости выглядит следующим образом(рис. 2.2.1):



**Рисунок 2.2.1 – Структура себестоимости литра пива**

В связи с постоянно возрастающей популярностью крафтового пива, сваренного на мини пивоварнях, а также небольшими производствами данного предприятия и огромным выбором потенциальных потребителей, в данном бизнес-плане отсутствует необходимость учета стоимости проведения каких-либо рекламных компаний или акций

Опираясь на данную структуру проведем расчет себестоимости производства одного литра пива(табл. 2.2.4) на нашем предприятии исходя из ры-

ночной стоимости сырья (в расчете на объем производства 6000 литров в месяц):

**Таблица 2.2.4 – Расчет себестоимости**

Статьи затрат	В расчете на единицу продукции (1 литр)	Сумма, руб. / ед.
Сырье	6,3	37800
Запасные части или комплектующие (моющие средства)	0,51	3060
Расходы на оплату труда	12,8	77000
Коммунальные услуги	2,3	13800
Электроэнергия	0,99	5940
Амортизация	3,8	22800
Прочие расходы(+10%, без учета акциза)	2,98	17880
Арендная плата	3,3	20000
Акциз	18	108000
<i>ИТОГО</i>	50,98	306280

Итого себестоимость производства одного литра пива составляет 50,98 рублей.

Минимальная розничная цена реализации одного литра пива составляет 75 рублей. Таким образом, учитывая 15-ти процентную надбавку со стороны реализатора, Средняя отпускная цена должна составлять 65 рублей за один литр. Прибыль от продажи одного литра составит:  $65 - 50,98 = 14,02$  руб.

### **2.3 Финансовый план и обоснование его эффективности**

В данном разделе рассматриваются все затраты, связанные с проектом организации Мини - пивоварни и предполагаемые доходы от ее

деятельности. Он связан с предыдущими разделами, т.к. использует информацию, рассмотренную ранее.

Последовательное заполнение представленных ниже таблиц позволит обобщить всю необходимую информацию для дальнейших финансовых расчетов.

Для обоснования экономической эффективности и проведения основных расчетов главным показателем служит ожидаемый объем продаж производимого продукта, который зависит от производственных мощностей.

Согласно диаграмме Ганта, началом продаж может стать 5-ой месяц проекта. Предполагается, что за этот период удастся заключить договоры на поставку продукции в полном объеме.

Для данного бизнес-плана, с учетом технологического оснащения, описанного ранее, объем производства составляет 6000л в месяц. Для расчета объема продаж составим таблицу 2.3.1.

**Таблица 2.3.1 – Ожидаемые объемы продаж в месяц**

Продукция	Объем реализации, ед.	Цена, руб.	Выручка, руб.
Пиво светлое	4000	65	260000
Пиво темное	2000	70	140000
<b>ИТОГО</b>			<b>400000</b>

Исходя из производства двух сортов пива, расчетная месячная выручка от реализации составит 400000 тыс.руб.

Планирование доходов и расходов предприятия обеспечивает предварительный контроль образования, использования трудовых, денежных, материальных ресурсов, создает благоприятные условия, способствующие улучшению финансового положения фирмы.

Для дальнейшего расчета эффективности необходимо составить таблицу 2.3.2 доходов и расходов за месяц деятельности предприятия и определить основные статьи расходов, рассчитать все налоговые платежи, а также чистую прибыль, которую приносит данный проект.



**Таблица 2.3.2 – Планирование доходов и расходов**

<b>ДОХОДЫ</b>	<b>СУММА ЗА МЕСЯЦ, руб</b>
<b>Выручка от продаж</b>	400000
<b>РАСХОДЫ:</b>	
Сырье	37800
Запасные части или комплектующие	3060
Заработная плата	77000
Начисления на фонд зарплаты	11506
Коммунальные услуги	13800
Электроэнергия	5940
Амортизация	22800
Арендная плата	20000
Прочие расходы	17880
<b>ВСЕГО</b>	209786
Прибыль до налогообложения	190214
Акциз	108000
Налог на прибыль	12332
<b>Чистая прибыль</b>	69882
<b>Чистый денежный поток (чистая прибыль+амортизация)</b>	92682

Из данной таблицы следует, что чистая прибыль составит 69882 руб. Это свидетельствует о том, что проект является доходным, и его внедрение экономически обоснованно.

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия может быть представлена в виде денежного потока, характеризующего доходы и расходы, генерируемые данной деятельностью. Денежный поток представляет собой разницу между денежными поступлениями и выплатами организации. Грамотное управление денежными потоками способно снизить потребности в капитале, ускорив его обороты, а также выявить финансовые резервы внутри предприятия.

Поэтому для детального отображения движения денежных средств, в рамках реализации бизнес-плана, необходимо составить таблицу (приложение «В») в которой будут учтены основные доходы и расходы предприятия, инвестиционная детальность связанная с ремонтом помещения и пуско-

налагодными работами, а также финансовая деятельность отражающая формирование денежных средств.

Проанализировав данную таблицу можно сделать вывод, что основные затраты связаны с первым годом и вводом мини-пивоварни в эксплуатацию. В операционной деятельности наибольший удельный вес затрат приходится на оплату труда. Финансы формируются исключительно из собственных средств предприятия.

Для наиболее полной оценки эффективности нужно также рассчитать самоокупаемость проекта т.е определить момент времени через который накопленная чистая прибыль покрывает все затраты связанные с реализацией проекта. Данные расчеты представлены в таблице 2.3.3

**Таблица 2.3.3 – Достижение инвестиционным проектом самоокупаемости**

	Период	Остаток суммы инвестиционных затрат, не окупивших себя на начало периода	Чистая прибыль, генерируемая инвестиционным проектом	Остаток суммы инвестиционных затрат, не окупивших себя на конец периода
2017 год	январь	1720680	69882	1650798
	февраль	1650798	69882	1580916
	март	1580916	69882	1511034
	апрель	1511034	69882	1441152
	май	1441152	69882	1371270
	июнь	1371270	69882	1301388
	июль	1301388	69882	1231506
	август	1231506	69882	1161624
	сентябрь	1161624	69882	1091742
	октябрь	1091742	69882	1021860
	ноябрь	1021860	69882	951978
	декабрь	951978	69882	882096
2018 год	январь	882096	69882	812214
	февраль	812214	69882	742332
	март	742332	69882	672450
	апрель	672450	69882	602568
	май	602568	69882	532686
	июнь	532686	69882	462804
	июль	462804	69882	392922
	август	392922	69882	323040
	сентябрь	323040	69882	253158
	октябрь	253158	69882	183276
	ноябрь	183276	69882	113394
	декабрь	113394	69882	43512

Срок окупаемости данного проекта составляет 2 года. Начиная с 3 года предприятие будет получать чистую прибыль. Это делает данный проект привлекательным для инвестирования

Рассчитаем величину чистого приведённого эффекта за период гарантийного срока службы оборудования т.е 5 лет (ставку дисконтирования примем 20%):

Этот метод основан на сопоставлении величины исходных инвестиций с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента  $r$ , устанавливаемого аналитиком (инвестором) самостоятельно исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t} = \frac{838584}{(1+0,2)} + \frac{838584}{(1+0,2)^2} + \frac{838584}{(1+0,2)^3} + \frac{838584}{(1+0,2)^4} + \frac{838584}{(1+0,2)^5} - 1720680 = 787199$$

Расчёты показывают, что чистая приведенная стоимость составляет 787199 рублей, что значительно больше нуля. Следовательно, проект следует принять.

Определим индекс рентабельности инвестиций:

Это показатель эффективности инвестиции, представляющий собой отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала.

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+r)^t} = \left( \frac{838584}{(1+0,2)} + \frac{838584}{(1+0,2)^2} + \frac{838584}{(1+0,2)^3} + \frac{838584}{(1+0,2)^4} + \frac{838584}{(1+0,2)^5} \right) / 1720680 = 1,46$$

Расчёты показывают, что индекс рентабельности инвестиций больше единицы, следовательно, его следует принять

Логика критерия PI такова: он характеризует доход на единицу затрат. В данном случае на один рубль затрат приходится 1,26 рубля дохода.

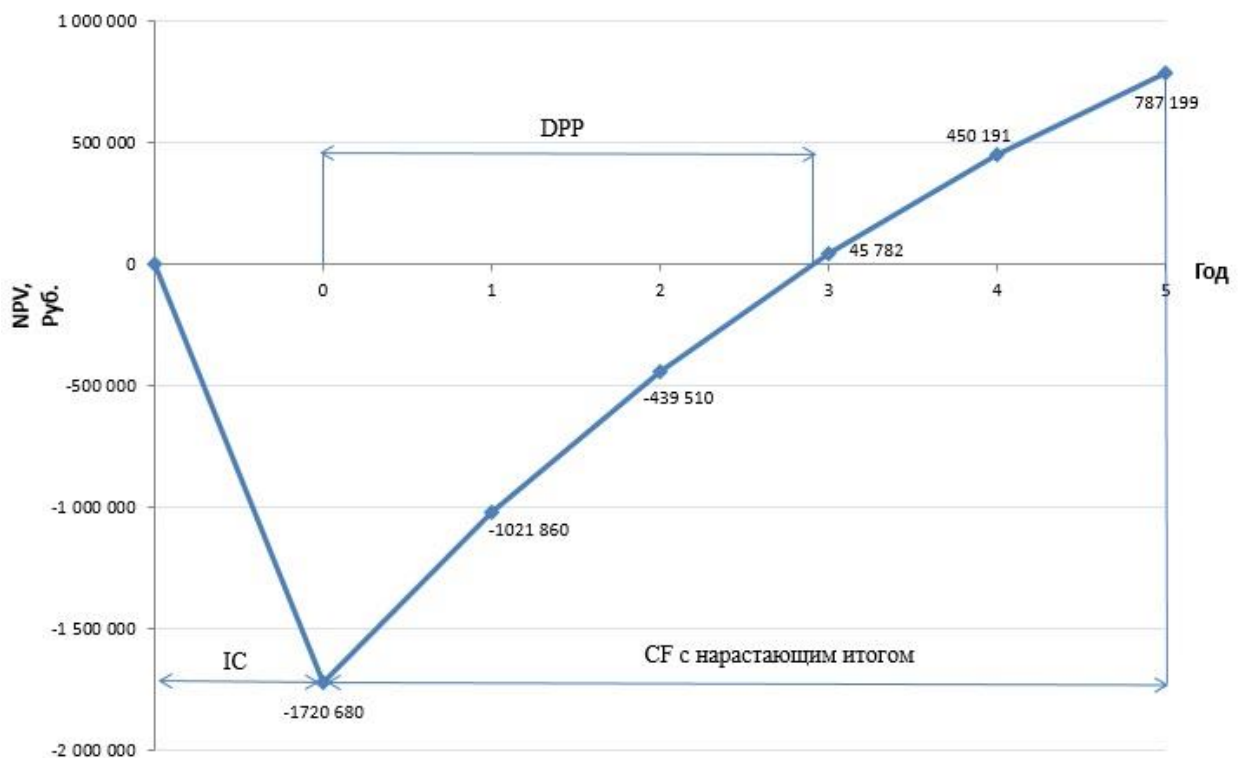
Определим дисконтированный срок окупаемости:

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до "момента окупаемости с учетом дисконтирования". Моментом окупаемости с учетом дисконтирования называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

Для данного бизнес-плана DPP составляет 2 года и 9 месяцев.

Для более наглядного представления расчетных показателей составим график (рис. 2.3.1)



**Рисунок 2.3.1 – Расчет NPV**

Вторым стандартным методом оценки эффективности инвестиционных проектов является метод определения внутренней нормы рентабельности проекта (internal rate of return, IRR), т.е. такой ставки дисконта, при которой значение чистого приведенного дохода равно нулю.

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя  $r$  (или цены источника средств для данного проекта, если он имеет целевой источник). Именно с ним сравнивается показатель IRR, рассчитанный для конкретного проекта, при этом связь между ними такова.

Если  $IRR > r$ , то проект следует принять;

$IRR < r$ , то проект следует отвергнуть;

$IRR = r$ , то проект не прибыльный, не убыточный.

Выполним расчёт внутренней нормы рентабельности проекта (internal rate of return, IRR), т.е. такой ставки дисконта, при которой значение чистого приведенного дохода равно нулю.

Представим полученные данные в виде графика(рис. 2.3.2).



**Рисунок 2.3.2 – Расчет IRR**

$IRR = r$ , при котором  $NPV = f(r) = 0$ .

Если:  $IRR > r$ , то проект следует принять, так как в нашем случае  $r = 20\%$ , то  $IRR = 40\% > r = 20\%$ . Это является очень большим показателем т.к IRR превышает расчетную ставку дисконтирования в 2 раза.

Исходя из всех рассчитанных показателей, можно сделать вывод, что данный бизнес план обладает высокой экономической эффективностью.

Но не смотря на высокие показатели эффективности, необходимо провести анализ рисков т.е определить возможные факторы, которые смогут отрицательно повлиять на деятельность предприятия.

Анализ рисков:

Для эффективного управления предприятием анализ рисков необходимо проводить еще на стадии организации производства.

Для данного вида бизнеса можно выделить следующие виды рисков:

1) Маркетинговый риск - это риск недополучения прибыли в результате снижения объема реализации или цены товара.;

2) Непредвиденные риски - возможные хищения, пожары и т. д. (успешно минимизируются с помощью небольших вложений в страхование предприятия);

3) Коммерческие риски - недостаточный или неполный анализ рынка, способный привести к нежелательным результатам; недооценивание конкурентоспособности начинающего предприятия;

4) Производственный риск - это вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоями или остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала;

5) Деловой риск - это неопределенность, свойственная прогнозируемым поступлениям от будущей деятельности или прибыли до выплаты процентов и налогов.

Для минимизации последствий, к которым приведут выделенные риски в случае их проявления, необходимо разработать стратегию для их предупреждения.

Для этого составим таблицу 2.3.4, в которой будут определена степень влияния каждого риска на предприятие, а также мероприятия, которые необходимо провести для снижения их влияния.

**Таблица 2.3.4 – Анализ рисков**

Риск	Влияние	Вероятность наступления	Мероприятия по снижению воздействия
1	Высокое	Высокая	Проведение мероприятий по стимулированию сбыта, проведение более глубокого анализа потребительских предпочтений
2	Среднее	Низкая	Страхование имущества
3	Среднее	Средняя	Проведение более глубокого анализа рынка, постоянный мониторинг деятельности конкурентов
4	Среднее	Низкое	Соблюдение норм эксплуатации оборудования, установленных компании поставщика
5	Средняя	Высокая	Проведение ежеквартального анализа финансовых показателей предприятия с прогнозируемыми показателями, корректировка плана деятельности.

Выделенные в процессе анализа риски присущи практически для любого вида бизнеса т.к. предприятие постоянно функционирует в условиях неопределенности внешней среды. Но при грамотном планировании и организации деятельности, они не окажут сильное влияние на деятельность предприятия.

Подводя итог второй главы можно сделать следующие выводы и рекомендации:

- рынок пивоваренной продукции региональных производителей в Белгородской области постепенно развивается. Но несмотря на это конкурентная борьба в данном сегменте невелика и перенасыщения рынка в ближайшее время не предвидится. Это стало одной из главных предпосылок для составления бизнес плана.

- разработанный производственный план позволил определить все необходимые ресурсы, необходимые для ввода мини-пивоварни в эксплуатацию. А организационный план определил все необходимые мероприятия, необходимые для выполнения всех работ в кратчайшие сроки.

- рассчитанный финансовый план показал, что с учетом всех затрат, предприятие способно получать прибыль, а проведенный анализ эффективности установил высокий уровень отдачи инвестиций, с учетом перспективы деятельности на 5 лет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За время выполнения выпускной квалификационной работы были проделаны следующие виды работ:

- изучили особенности разработки бизнес-планов
- изучили специфику и особенности малых предприятий пищевой промышленности;
- провели анализ рынка г. Белгорода в сфере производства и продажи пива;
- разработали производственный и организационный план предприятия.
- составили финансовый план и оценили его эффективность

Было определено, что бизнес-план является важным инструментом для организации бизнеса, позволяющий определить множество аспектов, с которыми столкнется организация в процессе своей деятельности.

Обобщая материал из приведенных выше источников литературы разных авторов, можно определить, что бизнес-план – это программа деятельности или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегии и тактика, направленная на достижение целей и основанная на потребностях рынка и возможностях получения необходимых финансовых ресурсов.

Анализ рынка пивоваренной продукции показал, что данный продукт обладает большим спросом и в ближайшие несколько лет на рынке розничной торговли в области пивной продукции в г. Белгороде будет преобладать спрос над предложением.

Опираясь на проведенный анализ, был разработан бизнес план мини-пивоварни. Был описан полный план производства, включающий все организационные процессы необходимые для организации производства, оборудование необходимое для запуска проекта. Была разработана структура персонала, а также подсчитана себестоимость для производства единицы продукта.



Проведя финансовый анализ, включающий детальный подсчет доходов и расходов, определения всех денежных потоков связанных с реализацией проекта, был определен срок окупаемости. Он составил 2 года, после этого предприятие будет получать чистую прибыль. А также оценив эффективность инвестиций, с помощью расчета таких показателей как: NPV, PI, DPP и IRR, пришли к выводу, что у бизнес-плана высокая эффективность и инвестиции в него обоснованны.

С учетом всех расчетных показателей можно сделать вывод, что данный проект имеет большой потенциал для развития и обладает высокой степенью инвестиционной привлекательности.

Предложенный бизнес-план является экономически выгодным, поскольку обеспечивает получение прибыли. Дополнительно полученная прибыль может быть использована в целях модернизации производства, а также увеличение производственных мощностей. Предприятие будет осуществлять выпуск продукции в одной из перспективных отраслей и может рассчитывать на укрепление позиций на рынке и обеспечит долгосрочные положительные финансовые результаты своей работы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ.** О введении в действие части первой Гражданского кодекса Российской Федерации: федеральный закон от 30.11.1994 N 52-ФЗ // <http://www.garant.ru/>
2. **Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс РФ (часть первая)** // <http://www.garant.ru/>.
3. **Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс РФ (часть вторая)** // <http://www.garant.ru/>.
4. **Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете:** федеральный закон от 21.11.1996г. № 129-ФЗ // Собрание законодательства РФ – 1996. - № 48. - ст. 53;
5. **Российская Федерация. Законы. Об обществах с ограниченной ответственностью:** федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14–ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
6. **Алексеева М.М.** Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 248 с.
7. **Аникеев С.А.** Методика разработки плана маркетинга / С.А. Аникеев. – М.: Форум, Информ-Студио, 2004. – 128 с.
8. **Артеменко В.Г.** Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. - М.: “ДИС”, НГАЭ и У, 2007. – 385 с.
9. **Багиев Г.Л.** Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев. - СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2010. — 240 с.
10. **Балабанов И.Т.** Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 384 с.
11. **Баринов В.А.** Бизнес-планирование / В.А. Баринов. – М.: ФОРУМ, 2009. - 256 с.
12. **Березин И.С.** Маркетинг и исследование рынков / И.С. Березин. - М.: Русская деловая литература, 2010. — 416 с.

13. **Бернс В.** Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Бернс, П.М. Хавранек. - М.: "Интерэксперт", "ИНФРА-М", 2007. - 528 с.
14. **Богатин Ю.В.** Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия / Ю.В Богатин - М.: Изд-во стандартов, 2010. - 215 с.
15. **Божук С.Г.** Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы / С.Г. Божук. – М.: Вектор, 2011. – 288 с.
16. **Весин В.Р.** Основы менеджмента / В.Р. Веснин. - М: Триада.Лтд, 2010. -384.
17. **Виленский П.Л.** Оценка эффективности инвестиционных проектов/ П.Л. Виленский, В.Н Лифшиц, С.А Смоляк. - М.: Дело, 2010. - 832 с.
18. **Винокуров В.А.** Организация стратегического управления на предприятии / В.А Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006 – 160 с.
19. **Власова В.М.** Основы предпринимательской деятельности/ В.М. Власова. - М.: «Финансы и статистика», 2010. - 541с.
20. **Головань С.И.** Бизнес-планирование / С.И. Головань. – М.: Феникс, 2009. – 320 с.
21. **Голубков Е.П.** Маркетинг / Е.П. Голубков. - М.: Изд. дом «Дриада», 2010. - 262 с.
22. **Горемыкин В.А.** Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес плана / В.А. Горемыкин. - М.: Ось-89, 2004.-576 с.
23. **Горохов Н.Ю.** Бизнес-планирование и инвестиционный анализ / Н.Ю. Горохов, В.В. Малеев. – М.: Информационно-издательский дом Филинь, 2004. – 208 с.
24. **Грибалев Н.П.** Бизнес-план. Практическое руководство по составлению / Н.П. Грибалев, И.П. Игнотов. - СПб.: Белл, 2006 – 203 с.
25. **Дихтль Е.А.** Практический маркетинг / Е.А. Дихтль, С.М. Ервин, Х. В. Херагин. - М.: Высшая школа, 2010. - 140 с.
26. **Друри К.** Введение в управленческий и производственный учет. / К. Друри. - М.: Аудит, 2010. - 560 с.

27. **Ермолаева Г.А.** Технология и оборудование производства пива и безалкогольных напитков / Г.А Ермолаева, Р.А Колчева. - М.: "Академия", 2000 - 416 с.
28. **Жуков В.В.** SWOT-анализ / В. В. Жуков // Бизнес-план инновационного проекта : теория и практика. - М., 2007. - Ч.1. С.344-349.
29. **Кистерева Е.В.** Инвестиционный бизнес-план : расчет эффективности проекта / Е. В. Кистерева // Справочник экономиста. - 2007. - №5. - С. 54-63.
30. **Ковалев А.И.** Анализ финансового состояния предприятия. Издание 2-е, переработанное и дополненное. / А.И. Ковалев, В.П, Привалов. - М.: ЗАО "Центр экономики и маркетинга", 2009. – 511 с.
31. **Краюхин Г.А.** Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики / Г.А. Краюхин. - СПб., 2010. - 350с.
32. **Лебедев О.Т.** Основы менеджмента / О.Т Лебедев.– СПб.: Издательский дом «МиМ», 2010. – 318 с
33. **Липсиц И.А.** Бизнес-план – основа успеха / И.А. Липсиц – М.: Дело, 2012. – 112 с.
34. **Маркова В.Д.** Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. - М.: Проспект, 2009. – 216 с.
35. **Морошкин В.А.** Бизнес-планирование / В. А. Морошкин, В.П. Буров. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009. - 256 с.
36. **Орлова Е.Р.** Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е. Р. Орлова. - М.: Омега-Л, 2005. -152 с.
37. **Панкратов Ф.Г.** Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. - М.: ИВУ «Маркетинг», 2006. - 328 с.
38. **Петухова С.В.** Бизнес – планирование / С.В. Петухова. - М.: Омега - Л, 2009. – 236 с.
39. **Платонова Н.А.** Планирование деятельности предприятия / Н.А Платонова, Т.В. Харитонова. - М.: Дело и сервис, 2005. – 432 с.

40. **Попов В.М.** Бизнес-планирование / В.М Попов, С.И. Ляпунов, С.Г. Млодик. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
41. **Просветов Г.И.** Бизнес-планирование: задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2008. — 255 с.
42. **Раицкий К.А.** Экономика предприятия / К.А. Раицкий. -М.: Информационно - внедренческий центр «Маркетинг», 2010. - 696с.
43. **Репина Е.А.** Основы менеджмента / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
44. **Савицкая Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 336 с.
45. **Столпова Е.С.** Финансовый менеджмент: теория и практика/ Е.С. Столпова. – М.: Изд-во «Перспектива», 2010 . – 656 с.
46. **Уткин Э.А.** Бизнес-план компании / Э.А. Уткин. - М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.
47. **Федько С.А.** Основы маркетинга / С.А. Федько. — М.: ДАНА, 2010. — 375с.
48. **Черняк В.З.** Бизнес планирование / В.З Черняк. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с.
49. **Шевчук Д.А.** Бизнес-планирование / Д.А. Шевчук. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2010. – 208 с.
50. **Шепеленко Г.И.** Экономика, организация и планирование производства на предприятии / Г.И. Шепеленко. – М.: МарТ, 2001. – 544 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## Приложение А

## Итоговая SWOT-матрица

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Расширение ассортимента продукции</li> <li>2) Более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика</li> <li>3) Увеличение доли рынка, а также выход на новые</li> <li>4) Большое количество контрагентов(поставщиков и посредников)</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Появление на рынке конкурентов с более выгодными ценами и высоким качеством</li> <li>2) Установление крупнейшими пивоваренными заводами контроля над поставками и каналами, чтобы монополизировать рынок</li> <li>3)Постоянное изменение законодательства к порядку производства и реализации пивной продукции</li> <li>4) Сокращение спроса вследствие падения платежеспособности населения</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Индивидуальная рецептура производства</li> <li>2) Высокая мобильность производства</li> <li>3) Более низкие цены по сравнению с конкурентами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Благодаря высокой мобильности производства можно производить различные сорта пива, тем самым расширяя ассортимент</li> <li>2) Более низкие цены позволят охватить новые рынки, несмотря на давление конкурентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Индивидуальная рецептура является важным конкурентным преимуществом, и минимизирует риск давления конкурентов</li> <li>2) Низкая цена дает преимущество при усилении конкурентной борьбы</li> <li>3) При изменениях в законодательстве к производству пивной продукции, высокая мобильность производства позволит быстро приспособиться к изменениям</li> </ol>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Нехватка оборотных средств для закупок</li> <li>2) Низкая узнаваемость бренда</li> <li>3) Отсутствие договоров со сбытовыми посредниками</li> <li>4) Слабое развитие комплекса маркетинга на предприятии.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) При увеличении доли рынка, бренд станет более узнаваемым среди потребителей</li> <li>2) Большое количество контрагентов на рынке, позволит в кратчайшие сроки определить каналы сбыта</li> <li>3) Более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика увеличит позиции предприятия в области маркетинга</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Низкая узнаваемость бренда является сильным барьером для конкуренции с крупными пивоваренными заводами</li> <li>2) При слабой маркетинговой политике, возможно снижение объемов продаж при давлении новых конкурентов</li> </ol>

## Приложение Б

### Резюме

Наименование бизнеса: Мини-пивоварня

Вид деятельности: «ОКВЭД 15.96» - Производство пива

Цель бизнеса: Производство качественного пива, в низком ценовом сегменте

Задачи на краткосрочную перспективу: Выход на самоокупаемость, и в дальнейшем увеличение производственных мощностей и увеличение ассортимента продукции

Характеристика основного продукта (услуги): «светлое» и «темное» пиво, произведенное без использования солодового концентрата в низком ценовом сегменте

Основные потребители: Мужчины и женщины в возрасте от 18 лет

Преимущества бизнеса: Постоянно стабильный спрос, вне зависимости от сезона

Способ продажи: Розничные точки продажи разливного пива

Управление предприятием: Линейная структура, персонал состоит из 3 человек(управленческий персонал: менеджер производства; производственный персонал: пивовар-технолог; вспомогательный персонал: водитель-экспедитор)

Возможные угрозы: Изменение законодательства в данной отрасли, появление новых конкурентов

Риски бизнеса: Маркетинговый риск, непредвиденный риск, деловой риск, производственный риск, коммерческий риск

Начальные инвестиции: 1800000 руб

Источник финансирования	Сумма	Направления использования
Собственные средства	1568000	Покупка и монтаж оборудования
Собственные средства	152680	Приобретение сырья и материалов



## Приложение В

## Денежные потоки, генерируемые реализацией проекта

Показатели денежного потока проекта	Шаги в рамках расчетного периода		
	1 год	2 год	3 год
<i>Операционная деятельность</i>			
1. Выручка от продаж	4800000	4800000	4800000
2. Закупочная стоимость реализованного товара	727200	727200	727200
3. Расходы на оплату труда	924000	924000	924000
4. Арендная плата	240000	240000	240000
5. Прочие расходы	214560	214560	214560
6. Налоговые платежи	1582056	1582056	1582056
<b>7. Сальдо операционной деятельности (с.1-с.2-с.3-с.4-с.5)</b>	4167816	4167816	4167816
<i>Инвестиционная деятельность</i>			
8. Приобретение помещения	-	-	-
9. Ремонт помещения	200000	-	-
10. Закупка оборудования	1368000	-	-
11. Формирование оборотного капитала	152680	-	-
<b>12. Сальдо инвестиционной деятельности (с.8+с.9+с.10+с.11)</b>	1720680	-	-
<i>Финансовая деятельность</i>			
13. Собственные средства инвестора	1800000	-	-
14. Привлечение кредита	-	-	-
15. Погашение процентов по кредиту	-	-	-
16. Погашение тела кредита	-	-	-
<b>17. Сальдо финансовой деятельности (с.13+с.14-с.15-с.16)</b>	1800000	-	-
<b>18. Денежный поток проекта (с.7+с.12+с.17)</b>	7688496	4167816	4167816
19. Чистый доход проекта (с.7+с.12)	5888469	4167816	4167816