МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО РАСШИРЕНИЮ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.Е. Шушакова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.Н. Александрова

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_­\_М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………………………………………. | 3 |
| 1 | Теоретические основы бизнес-планирования по расширению малого предприятия ………………………………………………………………….. | 6 |
|  | 1.1 | Сущность и значение бизнес-планирования по расширению малого предприятия …………………………………………….…………………… | 6 |
|  | 1.2 | Особенности бизнес-планов по расширению малогоо предприятия …….………………………………………………………………………..  | 12  |
|  | 1.3 | Основные этапы построения бизнес - плана для расширения малого предприятия …………………………………………………………...…. | 18 |
| 2 | Условия и факторы расширения малого предприятия на примере малого предприятия ООО «Живое пиво»……………………………………… | 29 |
|  | 2.1 | Общая характеристика предприятия «Живое пиво» ..………… | 29 |
|  | 2.2 | Анализ предпосылок к расширению малого предприятия ООО «Живое пиво» ………………………………………………………..……… | 29 |
|  | 2.3 | Исследование и анализ рынка ………………………………………… | 37 |
| 3 | Рекомендации по разработке проекта бизнес-плана по расширению малого предприятия на примере ООО «Живое пиво»…………………………………………………………………………………….………….. | 42 |
|  | 3.1 | Общая характеристика проекта бизнес-плана по расширению предприятия «Живое пиво»……………………………………… | 42 |
|  | 3.2 | Реализация проекта бизнес-плана по расширению малого предприятия «Живое пиво»……………………………………………………… | 51 |
|  | 3.3 | Оценка эффективности и разработка рекомендаций по повышению устойчивости предприятия к потенциальным рискам …………………………………………………………………………………….… | 54 |
| Заключение …………………………………………………………………………………………….. | 57 |
| Список использованных источников……………………………………………..……….. | 59 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Планирование – является важнейшей из предпосылок оптимального управления производством на предприятии. Планирование – это построение плана, способа будущих действий, определение экономического содержания и последовательных шагов, ведущих к намеченной цели.

Опираясь на наблюдения и результаты деятельности российских и зарубежных компаний, можно прийти к выводу, что необходимое условие для успешного функционирования любой организации – это планирование своего бизнеса с ориентиром на максимально эффективное использование ресурсов и получение высоких финансовых показателей.

Многие предприниматели игнорируют роль планирования внутри фирмы вообще и подготовки обоснованного бизнес-плана в частности. И вообще, они рассчитывают на интуицию и опыт, установившиеся неформальные связи в деловых кругах, кажущиеся хорошими рыночные перспективы и другие обстоятельства. И многие из них испытывают сложности при попытке четко и в последовательной системе изложить свое видение бизнеса. Подготовка и составление детального бизнес-плана превращается для них в тяжёлую обязанность, которую все-таки надо выполнить, и не кое-как, а на высоком профессиональном уровне.

Особый акцент стоит сделать на формировании бизнес-плана по расширению малого предприятия. Как правило, процесс расширения малого бизнеса имеет ряд особенностей, свойственных только для этого сегмента рынка. Именно так можно представить актуальность данной работы. Расширение малого предприятия и создание проекта бизнес-плана для данного процесса являются крайне важными процессами для перспективных предприятий.

Цель – изучение теоретических основ расширения малого предприятия и в подготовки и разработки проекта бизнес-плана по расширению малого предприятия «Живое пиво».

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач:

1. Изучить сущность и значение бизнес-планирования по расширению малого предприятия.
2. Изучить требования к содержанию бизнес-планов по расширению малого предприятия.
3. Дать краткую характеристику предприятия и рассмотреть структуру товарной продукции малого предприятия «Живое пиво».
4. Провести анализ финансового состояния предприятия «Живое пиво».
5. Разработать проект бизнес-плана по расширению малого предприятия «Живое пиво».
6. Оценить эффективность разработанного проекта и разработать рекомендации по повышению устойчивости малого предприятия.

Объектом исследования является бизнес-планирование по расширению малого предприятия.

Предметом исследования является организационно-экономические отношения, возникающие в процессе разработки бизнес-плана по расширению малого предприятия.

При выполнении исследования применялись такие методы:

 – теоретический анализ,

 – статистический анализ,

 – математический анализ.

Научная значимость данной работы заключается в подробном исследовании проблематики бизнес-планирования по расширению малого предприятия, выявлении особенностей и подходов к решению данной задачи в рамках малого предприятия.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработка проекта бизнес-плана по расширению малого предприятия на примере ООО «Живое пиво» поможет не только выявить все риски и дополнительные возможности для малого предприятия, но и составить прогноз по окупаемости предложенного решения по расширению малого предприятия.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты сущности бизнес-планирования малого предприятия, значение бизнес-планирования по расширению малого предприятия, а так же рассмотрен сам процесс разработки и реализации бизнес-плана по расширению малого предприятия.

Во второй главе дана краткая характеристика малого предприятия ООО «Живое пиво» и проведено исследование организационно-экономической характеристики предприятия. Исследование представлено анализом структуры товарной продукции и анализом финансового состояния предприятия.

Третья глава посвящена разработке проекта бизнес-плана по расширению малого предприятия «Живое пиво». Проведен подробный анализ рынка. Показан процесс разработки бизнес-плана по расширению малого предприятия. Так же проведена оценка эффективности и разработаны рекомендации по повышению устойчивости предприятия «Живое пиво».

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников.

1. **Теоретические основы бизнес-планирования по расширению малого предприятия**

# 1.1 Сущность и значение бизнес-планирования по расширению малого предприятия

Сама суть бизнес-планирования поможет быть представлена в качестве совокупной оценочной деятельности, которая направлена на прогнозирование потенциальных результатов и формирование дальнейшей стратегии по успешному развитию предприятия [41].

Так же бизнес-планирование можно рассматривать в качестве процесса по построению алгоритма действий (плана), который определяет экономический успех по итогу предпринятых действий. Данный план является неотъемлемой частью не только для процесса расширения, но и для дальнейшей работы предприятия в рамках положительной динамики [53].

Еще одно определение бизнес-планирования можно представить следующим образом: это специфический формат составления плана развития предприятия, который держит вектор на процессы инвестирования привлеченными партнерами. Данная мера направлена на развитие объемов/новых направлений деятельности предприятия [33].

Основываясь на данных определениях, можно сделать вывод о том, что составление и внедрение бизнес-плана по расширению на предприятии по своей сути – основная функция управления предприятием.

Так же стоит упомянуть, что бизнес-планирование имеет несколько разновидностей:

 – долгосрочное бизнес-планирование, по-другому его еще называют стратегическим, так как оно направлено на выработку стратегии по планомерному развитию предприятия в динамике положительной направленности;

 – технико-экономическое планирование, данная разновидность относится к текущему планированию, то есть при текущем планировании проходит оценка всех процессов (технических, финансовых и т.д.) в рамках анализируемого предприятия [17].

Бизнес-планирование выполняет как внешние, так и внутрифирменные функции. Перечень внутрифирменных функций и их содержание даны в таблице 1 [44].

Таблица 1 – Внутриформенные функции бизнес-планирования.

|  |  |
| --- | --- |
| ФУНКЦИИ | СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИЙ |
| Планирование стратегии | Сформировать стратегию организации и её развития, разработать цели деятельности, определить методы достижения поставленных целей |
| Прогнозирование  | Спрогнозировать результаты реализации проекта (финансовых, производственных показателей) |
| Управление и организация  | Сформировать организационную структуру управления, систему оплаты труда, систему контроля над результатами деятельности |
| Оценка деятельности предприятия | Анализ ресурсного потенциала организации, выявление и оценка резервов. Анализ финансового состояния организации |

Отталкиваясь от информации, находящейся в таблице 1, представляется возможным сделать вывод о следующем: процессы бизнес-планирования, которые основаны на внутриформенных функциях, имеют ориентацию на выработку стратегии, подходящей к индивидуальным потребностям организации. Так же данный процесс подразумевает осуществление оценки и проведение анализа состояния организации.

Далее рассмотрим такой аспект бизнес-планирования, как внешние функции. Основная суть существующих внешних функций представлена в таблице 2 [56].

В том случае, когда мы говорим о функциях внешней среды, в первую очередь, стоит обратить внимание на проведение анализа и макро- и микросреды предприятия. При аналитике стоит уделить особое внимание рассмотрению финансового состояния, выявлению тенденций и перспектив в развитии. Согласно полученным данным определяется алгоритм действий, направленных на увеличение количественных и качественных показателей деловых контактов, партнерских отношений. Планируется возможность усиления влияния предприятия в своей экономической нише [3].

Таблица 2 – Внешние функции бизнес-планирования

|  |  |
| --- | --- |
| ФУНКЦИИ | СОДЕРЖАНИЕ ФУНКЦИЙ |
| Разбор макросреды | Определить влияние ресурсов. Таких как: природных, политических, экономических, социально-культурных, демографических, научно- технических факторов на деятельность организации |
| Разбор и анализ внешней микросреда  | Оценить влияние конкурентов, потребителей, контактных аудиторий, партнеров, поставщиков на деятельность организации |
| Привлечение финансирования | Привлечь государственные средства на безвозвратной основе, спонсорские средства, заемный капитал, инвестиции со стороны частных лиц и организаций |
| Увеличение сфер влияния и списка деловых контактов  | Проведение РЛ-мероприятий: конференции или пресс-конференции, переговоров, промоакции, презентации и др. |

Задачи, которые следует решить в процессе бизнес-планирования:

 – произвести работы и оказать услуги, выявить незаполненные ниши на рынке сбыта продукции;

 – найти необходимые ресурсы для продвижения продукции на рынке и производства;

 – определить потенциальную конкурентоспособность предприятия;

 – поставить конкретный проект или потенциальную рентабельность и финансовую устойчивость предприятия;

 – оценить риски инновационных проектов;

 – привлечь внимание и обеспечить поддержку со стороны потенциальных инвесторов [13].

Чтобы успешно организовать бизнес-планирование на предприятии нужно учесть элементы планирования, они должны быть тесно связаны между собой и составлять инфраструктуру процесса бизнес-планирования [35].

Соответственно, процессы разработки можно представить в виде определенных пунктов (шагов), которые необходимо соблюдать для сохранения степени достоверности информации. Так же должна учитываться методология, применяемая на предприятии, она касается таких процессов, как осуществление контроля над качеством товаров и услуг, управленческий контроль и т.д. [16].

Информационный блок. При процессах разработки планов по финансам присутствует необходимость в достаточном количестве информации по внешней и внутренней среде. Только при таком варианте возможно получение достоверных данных. Рассмотрим виды информации, в которых нуждаются специалисты при разработке плана:

1. сведения об экономическом состоянии предприятия, а так же статистический прогноз, в том числе и по инфляции;
2. учетная информация (информация бухгалтерского финансового учета: отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, бухгалтерский баланс, приложения к балансу и управленческого учета);
3. информация учреждений банковской системы, сообщения финансовых органов, валютных и товарных бирж, прочая финансовая информация;
4. нормативно-правовая информация: к этой информации относятся указы Президента РФ, законы, уставные документы, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, инструкции и др. [43].

Организационно-управленческий блок. Организационная структура является средством реализации всех обозначенных в разрабатываемом бизнес-плане процессов. Само по себе представление организационной структуры является пояснением о функционале отдельных элементов предприятия. Таким образом, в зависимости от принятых решений, отделы предприятия становятся инструментом реализации новой концепции [36].

Блок программно-технических средств. В процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации [15].

Можно выделить следующие основные четыре стадии процесса бизнес-планирования на предприятии:

1. предварительная;
2. создание бизнес-плана;
3. выдвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
4. воплощение бизнес-плана [37].

 Подготовительной стадии создания новой стратегии в рамках разработки бизнес-плана по расширению предприятия сопутствует следующий очень значимый момент: процесс формирования новаторской бизнес-идеи. Собственно, бизнес-идею в данном случае стоит рассматривать в качестве принципиально нового товара или услуги – то есть позиционирования нового продукта. Формирование бизнес-идеи основано так же на информации, предоставленной из различных внешних и внутренних источников информации:

1. продукция, выпускаемая конкурентами;
2. потребительский отзыв и комментарий;
3. публикации федерального правительства о патентах;
4. точка зрения работников отдела маркетинга;
5. проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы [38].

Главный этап при бизнес-планировании – это собственно составление на основе обработанных данных самого бизнес-плана. В рамках разработки данного документа проводятся следующие мероприятия:

 – изучение и определение объема потенциальных затрат, которые потребуются на внедрение новой концепции работы предприятия;

 –  алгоритм действий на краткосрочный и долгосрочный периоды;

 – анализ различных факторов риска и возможностей предприятия;

 – оценка эффективности новой концепции т.д. [54].

Основными целями разработки бизнес-планов являются:

1) В первую очередь, инвестиции. Речь идет о привлечении к создаваемому проекту бизнес-плана новых инвесторов. Однако стоит учитывать, что привлечение инвесторов должно быть обоснованным – они должны быть уверены в успешности предлагаемой бизнес-идеи и потенциально извлекаемой в дальнейшем выгоды [47].

2) Увеличение показателей эффективности предприятия (к примеру, по коэффициентам). В рамках применения бизнес-идеи для внутреннего изменения предприятия необходимо управленческому сообществу донести заново обозначенные цели и задачи. А соответственно, управление предприятием должно быть уверено в том, что предлагаемая разработка имеет высокую степень жизнеспособности и успеха [39].

3) Немаловажным действием при внедрении новой стратегии – партнерская поддержка. В данном случае понятие «поддержка» стоит рассматривать в качестве проявления лояльности со стороны поставщика и клиента [5].

В бизнес-плане следует решить конкретные задачи:

 – сформировать анализ исходных данных: показателей состояния бизнеса, объекта планирования и др.;

 – рассчитать возможные потери при организации деятельности нового предприятия;

 – сформировать проектное продвижение для создания нового бизнеса с разработкой возможных вариантов развития;

 – определить условия и формы реализации проектного предложения [45].

Первичный этап разработки подразумевает определение характеристики рынка, а также определение основных показателей спроса и предложения в интересующей предприятие сфере. Так же сюда стоит включить определение конкурентных позиций и основных представителей рассматриваемой сферы, которые могут стать фактором риска в рамках конкурентоспособности предприятия [28].

В процессе расширения либо реорганизации стоит уделить пристальное внимание организационному и правовому моменту. Так как многие экономические ниши имеют ряд ограничений согласно современному законодательству Российской Федерации. Так же не стоит упускать и внутреннюю регламентацию предприятия [49].

В обязательном порядке разрабатываемый проект должен содержать финансовый план, на основе которого в дальнейшем составляется прогноз и оценка финансовых вложений. По факту, это один из самых важных разделов для инвесторов, так как по финансовым показателям представляется возможность оценки степени риска вложений в проект [19].

Таким образом, разработка бизнес-плана по расширению малого предприятия является крайне ответственным процессом, содержащим в себе множество этапов и действий, различного вида аналитику и статистическое прогнозирование. Данные процессы необходимы как для привлечения инвестиций в новый проект, так и в целом понимания его успешности для самих разработчиков бизнес-плана по расширению предприятия. Стоит отметить, что существуют принципиальные отличия в разработке классического вида бизнес-плана и бизнес-плана по расширению предприятия. Так же серьезно отличается бизнес-планирование малого предприятия.

# 1.2 Особенности бизнес-планов по расширению малого предприятия

На сегодняшний день малые предприятия осуществляют свою деятельность в достаточно затрудненных условиях. Многие из них имеют серьезные проблемы с восстановлением внутренних ресурсов, из-за чего предприятия оказываются в той ситуации, когда они вынуждены пользоваться заемными средствами при этом, не имея достаточно высокой прибыли для экономического роста. Соответственно, понижается средний показатель рентабельности предприятий малого бизнеса.

Ситуация на рынке товаров и услуг на сегодняшний день крайне сложная. Многие предприятия малого и среднего бизнеса были вынуждены приостановить свою деятельность в связи с пандемией и последовавшими за ней запретами на функционирование многих отраслей. Это привело к огромным финансовым проблемам, а у многих и вовсе к банкротству. В целом не самая позитивная ситуация в рамках внутреннего рынка, а также затруднения, вызванные недостатком финансов, привели малый бизнес к такому явлению, как моноспециализация. Если рассматривать немного подробнее данное определение, можно понять, что на сегодняшний день большинство представителей малого бизнеса – это представители сферы торговли (товарами или услугами), производств различных направлений сегодня можно встретить единицы.

Проблема в данном случае заключается в следующем: моноспеиализация сильно ограничивает такие показатели по стране в целом – ВВП, а также количество рабочих мест, средний уровень зарплат и уровень безработицы. Так как огромное количество трудового населения в России заняты в рамках ведения трудовой деятельности именно на малых предприятиях, а коэффициент безработицы по регионам страны достаточно высок (за редким исключением).

Современные способы планирования в ведущих государствах, а так же процессы проведения оценки всех показателей, отображающих эффективность проекта для его инвестирования, как раз и являются формой диалога, которая является универсальной для всех участников внешней и внутренней экономики [40].

Основные причины, по которым обычно расширяется предприятие, могут быть определены так:

 - расширение в рамках строительства (недвижимость, новое помещение под цех для производства и т.д.),

 - строительство и введение в эксплуатацию новых помещений, а так же переоборудованием и расширением уже имеющейся материально-технической базы,

 - строительство и расширение для повышения производительности и увеличения мощности предприятия в рамках нового заявленного по плану производства,

 - присоединение филиала (или е нескольких филиалов) к уже имеющемуся имуществу предприятия.

Соответствующие затраты и работы на любой из перечисленных поводов расширения в обязательном порядке должны быть отражены при составлении бизнес-плана. По каждому виду расширения производства при разработке стратегии расширения оценивается целесообразность и рациональность рассматриваемого решения. Оценивается потенциальная рентабельность.

К слову, помимо расширения предприятия в рамках разработанного бизнес-плана может происходить и модернизация текущего оборудования и цехов (и соответственно, других стратегически важных помещений: складов, к примеру) [9].

Расширение предприятия предполагает планирование стратегий различной направленности (долгосрочное и краткосрочное). В данных процессах планирования рассматриваются максимально подробно такие факторы, как деятельность предприятия в целом: от крупнейших процессов и общего плана работы до изучения отдельных элементов деятельности предприятия с максимальной детализацией [42].

Бизнес-планирование по расширению – это выверенный алгоритм действий, который может быть применен в качестве инструмента по оздоровлению предприятия [10].

Современные методики в процессах бизнес-планирования дают возможность осуществлять контроль и координацию не только в рамках самого предприятия. Уже давно практикуется в современных бизнес-сообществах партнерское ведение бизнеса. Данная форма сотрудничества подразумевает, к примеру, частичное производство партнерами деталей для одного изделия, в целом отношения «производство элементов продукта» - «конечная сборка продукта» и так далее.

Соответственно, при осуществлении координирующих действий в рамках предприятия, на котором был принят бизнес-план, автоматически изменения наступают и у партнеров данного предприятия. Таким образом, появляется возможность координации партнерского производства и в целом коррекции приоритетов данного рода отношений в сфере экономики.

Помимо потенциальной взаимной координации появляется возможность плодотворного и упрощенного поиска дополнительно привлекаемых инвестиций для проекта. Упрощенного из-за того, что при формировании самого документа бизнес-плана в него включается и финансовая характеристика, которую гораздо проще представлять инвесторам в рамках данного бизнес-плана с готовыми показателями и расчетами, чем в индивидуальном порядке при каждом совещании обсуждать интересующий потенциального партнера и инвестора показатель.

Стоит отметить, что помимо расширения предприятий, которые имеют высокий экономический потенциал, бизнес-планирование так же может выступать и в качестве инструмента для улучшения положения предприятия, находящегося в кризисной ситуации. К кризисным ситуациям чаще всего относят неплатежеспособность предприятия, как один из самых важных показателей для оценки его деятельности.

С помощью правильно составленного бизнес-плана для неплатежеспособного предприятия можно добиться положительных результатов. В связи с тем, что при разработке бизнес-плана проводится детальный анализ всех процессов, протекающих в рамках работы исследуемого предприятия, появляется возможность выявить все издержки, лишние процессы, неэффективные этапы в планировании работы предприятия и устранить их. Таким образом, бизнес-план по расширению предприятия позволяет:

 - оценить возможности и риски для предприятия и разработать бизнес-план, ориентированный на спасение предприятия от банкротства,

 - реорганизовать рабочие процессы (в том числе и производство),

 - выработать антикризисную стратегию,

 - привести аргументы для получения гос.поддержки и привлечения инвестиционных средств от партнеров.

На рисунке 1 показана краткая схема бизнес-плана, включающая основные пункты [6].

Разумеется, итогом разработки бизнес-плана по расширению предприятия, так же, как и в бизнес-плане по открытию предприятия, становится резюме, которое составляется на основе аналитических данных.

Рисунок 1 – Схема бизнес-плана.

Однако данная схема – это упрощенный вариант, как уже упоминалось выше. Каждое предприятие при составлении бизнес-плана по расширению (оптимизации и т.д.) предприятия опирается исключительно на собственные нужды и актуальные вопросы.

Каждый разработанный бизнес-план должен оцениваться по определенному алгоритму. Данный алгоритм имеет основание на совокупности определенных критериев и показателей, которые отображают целесообразность и эффективность предлагаемых для предприятия решений. К таким показателям стоит отнести:

 - финансовые (полное представление информации по финансовой составляющей предприятия),

 - показатели деятельности ( коэффициенты рентабельности, производственная мощность, объемы реализации и т.д),

 - коэффициенты устойчивости (ликвидность во всех вариациях, к примеру) [25].

Стоит отметить. Что любой готовый бизнес-план может быть пересмотрен далеко не один раз. Если экспертная группа сомневается в реальности расчетов или степень потенциальной эффективности проекта не является достаточной, то проект, скорее всего, вернут на доработку. В таком случае проводится дополнительный анализ по обозначенным пунктам, которые не устроили экспертную группу, а затем бизнес-план заново представляется экспертам для дальнейшего изучения и возможного внесения корректировок.

Таким образом, принципиальное отличие бизнес-плана по расширению предприятия от бизнес-плана по открытию предприятия состоит в том, что бизнес-план по расширению предприятия может быть абсолютно разным. Имея в основе определенный набор характеристик, которые должны быть проанализированы, в целом данный бизнес-план имеет достаточно свободную форму и цели. Все зависит в данном случае от потребностей предприятия.

Значительную долю частных компаний сегодня составляют малые предприятия, так как требуется меньше сотрудников и гораздо меньше требуется времени на простую процедуру в создании компании. Значительными ресурсами процесса усовершенствования предприятия всё чаще становится персонал, его знания и навыки, которыми он владеет, а также ментальный капитал и растущая компетентность сотрудников.

Современный руководитель обязан быть всегда подготовлен к процессу планирования собственного бизнеса (либо бизнес-процессов, находящихся под его контролем). В противном случае, если руководитель не считает нужным проводить бизнес-планирование в рамках предприятия, то предприятие переходит в зону рисков в сфере ослабленного и ненадежного управления.

Основная проблема предприятия, представляющего малый бизнес в рамках Российской Федерации – это отсутствие поэтапного планирования. Разумеется, в общем понимании планирование на предприятиях, как правило, присутствует. Однако в основном данное планирование сводится к долгосрочным перспективам без аналитической составляющей.

Упуская из виду такие этапы, как анализ экономической среды (как внешней, так и внутренней), оценка издержек, анализ кадрового потенциала и многое другое, руководители малых предприятий ставят под удар всю совокупность рабочих процессов в целом.

Рассмотрим основные особенности бизнес-планирования именно в рамках малого предприятия. Как известно, бизнес-планирование в анной сфере не является на сегодняшний день эффективным, так как лишь малый процент руководителей способны выявить необходимость планирования в рамках осуществляемой управленческой деятельности.

Недостаток человеческих ресурсов – первая особенность бизнес-планирования на малом предприятии. Потому менеджер или руководитель должен держать их в максимальных пределах. Вторая особенность бизнес-планирования на предприятии малого бизнеса – это взаимоотношения с поставщиками. Ограниченные финансовые ресурсы.

Третья отличительная черта бизнес-планирования на малом предприятии, которая вытекает из самого понятия «малый бизнес». Четвертая особенность – это сугубая восприимчивость ко всем изменениям в экономике, поскольку предприятия малого бизнеса имеют небольшие запасы (резервы).

Поэтому очень важно учитывать вероятность быстрого перепрофилирования организации при формировании бизнес-плана. Бизнес-план, является формой краткосрочного планирования деятельности предприятия, выполняет функцию необходимого документа, предъявляемого кредитным организациям, и во многом содержит положительное решение кредитора о финансировании инновационных проектов.

Менеджеры, не владеющие навыками эффективного бизнес-планирования, становятся для компании внутренней угрозой. Стать фактором развития конкурентоспособности всей компании сегодня поможет стать формирование компетентности менеджеров в вузе. Именно поэтому важной особенностью планирования в малом бизнесе сегодня является не столько учет финансовых возможностей предприятия, сколько учет ее управленческого потенциала.

# 1.3 Основные этапы построения бизнес - плана для расширения малого предприятия

Бизнес-план по расширению малого предприятия находится в основе принятия инвестиционного решения. Долгосрочный характер инвестиций определяет финансовую устойчивость этого процесса как важнейшее инвестиционное условие. Для формирования целей расширения деятельности предприятия наиболее подходит шаблонное содержание бизнес-плана [26].

Бизнес план расширения малого предприятия должен включать следующие разделы:

 – Краткое изложение бизнес-плана (резюме).

 –Деятельность компании и её характеристика. Здесь содержится общая информация , описание и характеристика продуктов и услуг компании, а также новшества компании.

– Деловая среда. Здесь излагается о бизнес-концепции и стратегии проекта, а также об отраслевой среде. Предоставляются результаты PEST-и SWOT-анализа.

 – Продуктовые характеристики бизнеса. Здесь следует привести анализ цепочки создания стоимости, это идёт в дополнение к стандартному содержанию этого раздела для существующих предприятий, планирующих расширение.

– Проведение структурного анализа рыночной сферы. Здесь необходимо учесть все сведения, которые могут активно влиять на итоговый результат. Сюда относятся: сегментация, понимание положения в рамках конкурентоспособности, производственные объемы и объемы проданного товара.

– Акцент на внешнюю экономику. Тут нужно обратить внимание на то, является ли предприятие элементом импорто-экспортных процессов в рамках сегмента, который оно представляет.

– Стратегия маркетинга. К данному пункту относятся: все нюансы по вопросам реализации и позиционирования товара/продукта перед клиентом. Определяется точка безубыточности в рамках оценки эффективности проекта.

 – План производства. Сюда относят все аспекты, касающиеся организации и планирования производства на предприятии (мощность, материально-техническая база, стратегии и т.д.).

– Организационный план должен быть в обязательном порядке представлен такими данными: организационной структурой рассматриваемого предприятия, работа с персоналом, рабочий план и график.

– Инвестиционный план: полное и подробное описание предполагаемых действий в рамках предложенной стратегии, а так же указание на инвестиционные процессы в рамках данного проекта.

– Финансовый план. Предполагаемые и текущие результаты финансовой деятельности предприятия. Описание рисков и план по их преодолению [8, с. 94].

Как правило, в процессе реализации бизнес-проекта по расширению можно определить такие этапы:

– прединвестиционная стадия, подразумевает формирование основной концепции и выбираются методики по достижению желаемого результата.;

– инвестиционная стадия, данная стадия имеет определенную особенность: в данный период предприятием может выполняться крупный объем работ, однако процесс не может быть назван обратимым;

– эксплуатационная стадия, ее можно охарактеризовать в качестве стадии, в течение которой происходит ввод в рабочие процесс основного оборудования.

Главные аспекты прединвестиционного этапа встречаются в следующих разделах: «Характеристика продукта бизнеса», «Среда для бизнеса», «Анализ рынка сбыта», «Организация внешнеэкономической деятельности фирмы», «План маркетинга».

Стоит отметить, что ключевой момент в прединвестиционном этапе – это фаза контракта. В период данной фазы происходит выбор кадров, которые впоследствии будут реализовывать проект. Так же в этот момент происходит эмиссия ценных бумаг и, разумеется, акций предприятия. Завершение этапа прединвестиций происходит тем, что по итогу предприятие составляет готовый план, в котором содержится стратегия для потенциального развития [20].

В свою очередь, инвестиционный этап (стадия) – это этап, на протяжении которого происходит подробное проектирование, строительство, исполнение ряда работ (при необходимости процессов строительства), а так же сдачи построенных объектов [27].

Основными сложностями этапа инвестиций является как раз правильная организация всех работ, которые направлены на восстановление или расширение имущественных фондов предприятия, которые в дальнейшем активно будут участвовать в процессах оптимизации и улучшения эффективности предприятия. Соответственно, в данном этапе большую роль играет финансовый план. Он должен в обязательном порядке в себе содержать:

– сведения об оплате на обслуживание займов.

– бухгалтерский отчет о финансовой деятельности.

– описанный по месяцам планируемый баланс разработанного бизнес-плана.

– потенциальные финансовые доходы при внедрении проекта [4].

Данный этап подразумевает и проведение маркетинговой политики с целью позиционирования производимого товара. Так же происходит перепланирование кадровой политики в интересах повышения эффективности использования кадрового потенциала.

Эксплуатационный этап – завершающий. В данном этапе происходит следующее: берет начало новое производство продукта. Стоит отметить, что в представлении данного этапа есть особенность: финансовые нюансы, которые должны быть обозначены в обязательном порядке для более полного донесения информации до экспертной группы (все данные должны быть описаны помесячно):

1. Данные по реализации товара.
2. Информация о реальной выручке предприятия.
3. Сведения о налоговых сборах и их оплате предприятием.
4. Описание издержек (общие).
5. Описание издержек по каждому виду производимого продукта.
6. Информация о запасах продукта на предприятии.
7. Информация о запасах отдельных видов комплектующих/сырья.
8. Инвестиционные затраты.
9. Амортизация по активам.
10. Операционный ливеридж (отношение постоянных издержек к переменным).
11. Финансовый ливеридж (отношение собственного капитала к заемному).
12. Коэффициенты эффективности [14].

Ясно, что эксплуатационная стадия, можно сказать, «пересекается» с инвестиционной: непосредственно производственная деятельность может осуществляться в условиях продолжающихся инвестиций [26].

Так же есть определенные отличия в процессе расширения малых предприятий от крупных. Малые предприятия отличаются особым типом экономического поведения, для него характерны инициативная творческая деятельность связанная в то же время с определенным риском для ограниченного числа заинтересованных людей и предпринимательский дух.

К такому настрою, как правило, приводит управление и хозяйствование одним лицом в рамках малого предприятия. Так же можно рассмотреть в качестве преимущества такой фактор, как взаимозаменяемость кадров на предприятии. Это является сильным конкурентным преимуществом, а так же данный фактор имеет ощутимое влияние на эффективность процессов, протекающих внутри предприятия.

Так же малое предприятие подразумевает достаточно близкий уровень общения в коллективе. Соответственно, на лицо возможность оказания помощи друг другу, а так же выражения одобрения и поддержки. Все это создает благоприятный микроклимат, который так же весьма благотворно и эффективно влияет на рабочий процесс и, как следствие, на итоговый результат.

Важнейшим преимуществом предприятия малого бизнеса является распространение информации с высокой скоростью. Это объясняется непосредственным общением руководителя и подчиненных, а также малым объемом информации.

Малые размеры предприятия обеспечивают ему хорошую управляемость при сравнительно низких управленческих расходах. К тому же сам формат рассматриваемого предприятия не подразумевает больших затрат и в целом вложений. Соответственно, при ценообразовании на малом предприятии конкурентным преимуществом моет стать низкая себестоимость производимого продукта. Это зачастую является решающим фактором при открытии своего дела молодыми бизнесменами.

Однако есть и ряд минусов при выборе формы малого предприятия. Основной акцент стоит сделать на:

 - количество рисков, свойственных малому предприятию,

 - сильную зависимость от экономической среды, в которой находится предприятие,

 - уровень конкуренции и т.д.

Что же касается процессов расширения малых предприятий, то стоит акцентировать внимание на таком факте: заведомо исключить возможные издержки при процессе расширения, как правило, может, если владельцы малого бизнеса могут выделить незначительную часть капитала для расширения производства.

Стоит не забывать, что именно сегмент рынка, который представляет малое предприятие, несет в себе огромные потенциальные возможности для экономики в рамках государства. На сегодняшний день экспертами-экономистами рассматриваются пути оптимизации состояния экономики именно через такое явление, как малый бизнес.

Далеко не один раз в трудах исследователей отмечается следующее свойство малого бизнеса – максимально эффективное применение ресурса в рамках рабочего процесса. Это позволяет снижать издержки, а так же сохранять качество товара на должном уровне. Можно в данном случае говорить и об определенной эргономике малого предприятия.

Таким образом, основываясь на изученных теоретических аспектах, можно сделать вывод, что процесс разработки бизнес-плана является сложным и многоуровневым исследованием. Причем в данном случае исследование касается не только внутренних моментов (микросреды), но и внешних (макросреды).

Основной задачей бизнес-планирования является определение возможностей и путей развития для предприятия, а также его рентабельности – жизнеспособности и возможности функционировать в положительно направленной динамике.

Особенностями бизнес-планирования по расширению предприятия является более свободная форма представления плана и возможность выбрать наиболее актуальные пункты для максимально детального изучения и перепланирования деятельности.

Особенностями расширения малого предприятия можно считать те возможности, которые не доступны более крупному бизнесу: малые затраты при расширении производства или представительств предприятия (формирование сети предприятий), отсутствие крупных издержек по простою товара, что сокращает вероятность нерациональных затрат при закупке и хранении товара, антимонопольный характер малых предприятий.

# 2. Условия и факторы расширения малого предприятия на примере малого предприятия ООО «Живое пиво»

# 2.1 Общая характеристика предприятия «Живое пиво»

Сектор алкогольной промышленности занимает одно из лидирующих мест по инвестиционной привлекательности в нашей стране, тем самым определяя основные тенденции развития смежных сегментов экономики, таких как, например, пищевая промышленность.

Данный факт обуславливает актуальность анализа состояния отрасли алкогольной продукции в Российской Федерации, а также динамики развития рынка и его структуры.

Стоит сказать, что в целом алкогольная промышленность РФ в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличила производство продукции на 7%, а именно до 199,8 млн декалитров. Так, например, водочные предприятия выработали 83,6 млн декалитров водки, что на 6,3% больше, чем годом ранее. В декабре рост составил 11,1%, до 8,6 млн декалитров. Спиртовые заводы по итогам года произвели 49,8 млн декалитров (на 3,2% больше). В декабре рост составил 4,5%, до 4,63 млн декалитров.

В целом на сегодняшний день доля сегмента «напитки слабоалкогольные с содержанием этилового спирта не более 9%» в общей структуре российского рынка алкоголя крайне мала. В частности, в 2018 году она составила менее 1%. Несмотря на подросшие показатели внутреннего производства и импорта, это один из худших показателей за последнее время. На протяжении нескольких лет объемы продаж слабоалкогольных напитков медленно, но верно снижались.

Так же серьезно на производство и поставки множества видов слабоалкогольных напитков в 2020 году повлияла пандемия коронавируса COVID-19. Были заметно снижены и объемы производства, и затруднены поставки по многим регионам Российской Федерации и по миру в целом. Так, к примеру, серьезно снизился объем ввозимой продукции в связи с мерами безопасности, принятыми в ряде стран в рамках борьбы с пандемией.

Предприятие «Живое пиво» – это торговая точка розничного сбыта слабоалкогольной и безалкогольной продукции. Предприятие является коммерческой организацией, так как основная цель – это получение прибыли с продаж представленного ассортимента. Зарегистрировано «Живое пиво» было в 2017 году.

На сегодняшний день «Живое пиво» представлено одной торговой точкой, однако в планах на ближайшее будущее у руководства открыть еще как минимум 2 магазина в соседних районах. Организационная структура данного предприятия достаточно проста (рис. 2)

Рисунок 2 – Организационная структура предприятия «Живое пиво».

Как мы видим по рисунку 2, организационная структура данного предприятия представлена линейным типом, то есть наблюдается четкая вертикальная иерархия.

Теперь кратко рассмотрим функции, которые выполняет каждая представленная единица.

Директор. Разумеется, выполняет руководящую функцию. Он осуществляет контроль и координацию работы бухгалтера и администратора.

1. Бухгалтер. Выполняет все обязанности, связанные с оборотом средств на предприятии. К данным обязанностям можно отнести: ежедневное ведение бухгалтерии по началу и итогам дня, расходы, составление отчетов, выплата и расчет заработной платы, премий и т.д.
2. Администратор. Ответственен за деятельность предприятия. Осуществляет контроль над старшим продавцом и техническим персоналом. Так же в обязанности администратора входит общение и договоренности с поставщиками, общение с клиентами по возникающим вопросам. Помимо этого в обязанности администратора так же входит анализ количества товара в запасе.
3. Старший продавец. Является ответственным за группу продавцов-кассиров, находящихся в подчинении. Несет на себе ответственность за прием товара, состояние торгового зала, наличие позиций ассортимента, выполнение работы продавцами-кассирами.
4. Продавцы-кассиры. Ответственны за продажу товара, его состояние, срок годности, внешний вид. Так же в обязанности продавцов входит раскладка сопутствующих товаров на витринах и стойках.
5. Технический персонал. Поддержание чистоты и порядка в соответствии с санитарными нормами.

Таким образом, предприятие «Живое пиво» – это малое предприятие, имеющее достаточно серьезный потенциал к расширению. В целом, отрасль, которая выбрана малым предприятием в качестве основного вида деятельности – это достаточно востребованная отрасль. Предприятие имеет достаточно сильную маркетинговую политику, которая является прекрасным инструментом для привлечения клиентов.

Соответственно, адекватная ценовая политика, работа над привлечением новых клиентов – это прекрасная перспектива для развития. Далее рассмотрим основные финансовые показатели малого предприятия ООО «Живое пиво», а так же изучим предпосылки к расширению малого предприятия.

# 2.2 Анализ предпосылок к расширению малого предприятия ООО «Живое пиво»

Финансово-хозяйственная деятельность и её анализ играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности организации в укреплении её финансового состояния, в её управлении.

Анализ изучает экономику организаций, их деятельность с точки зрения оценки их имущественно-финансового состояния, оценки их работы по выполнению бизнес-планов и с целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности деятельности организаций [24].

В данном параграфе представлен краткий анализ финансового состояния предприятия «Живое пиво», г. Краснодар. Это поможет понять, возможно ли расширение торговой точки в данный момент времени или данное мероприятие может оказаться нерентабельным при низких экономических показателях работы «Живого пива». Основные экономические показатели магазина за 2018-2019 года представлены в таблице 5.

Согласно данным таблицы 5 можно утверждать, что предприятие имеет развитие в положительной динамике. Об этом свидетельствует:

 – рост валовой прибыли на 13,73%;

 – рост рентабельности предприятия на 10,99%;

 – рост годовой чистой прибыли на 17,79%;

 – рост рентабельности конечной деятельности на 6,92%.

Таблица 5 – Основные экономические показатели магазина «Живое пиво» 2018-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 | 2019 | Отклонение | Темп роста, % |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом НДС и акцизов | 6255 | 6856 | 601 | 109,6 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг | 3415 | 3626 | 211 | 106,18 |
| Валовая прибыль | 2840 | 3230 | 390 | 113,73 |
| – в % к выручке от продаж | 45,4 | 47,1 | 1,7 | 104,67 |
| Коммерческие расходы | 442 | 475 | 33 | 107,47 |
| – в % к выручке от продаж | 7,06 | 6,9 | -0,16 | 98,57 |
| Управленческие расходы | 966 | 1039 | 73 | 107,56 |
| – в % к выручке от продаж | 15,44 | 15,16 | -0,28 | 98,1 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1433 | 1717 | 284 | 119,82 |
| – в % к выручке от продаж | 22,9 | 25,1 | 2,2 | 109,61 |
| Проценты к уплате | 75 | 130 | 55 | 173,3 |
| Прочие доходы | 26 | 45 | 19 | 173,08 |
| Прочие расходы | 179 | 231 | 52 | 129,05 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 1244 | 1465 | 221 | 117,77 |
| – в % к выручке от продаж | 19,8 | 21,4 | 1,6 | 108,08 |
| рентабельность предприятия | 36,4 | 40,4 | 4 | 110,99 |
| Текущий налог на прибыль | 248 | 293 | 45 | 118,15 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного года | 995 | 1172 | 177 | 117,79 |
| Рентабельность конечной деятельности | 15,9 | 17,1 | 1,2 | 106,92 |

В первоочередном порядке, активный экономический рост «Живого пива» напрямую связан с расширением ассортимента и увеличением объема продаж. Так же стоит отметить, что маркетинговая политика (затраты на рекламу) дает определенные плоды – маркетинг так же оказывает активное влияние на рост итоговой прибыли.

Следующим шагом изучения экономической деятельности торговой точки «Живое пиво» стало проведение сравнительного анализа по балансу предприятия. Итоги анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительный анализ баланса предприятия за 2018-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи баланса | 2018 | 2019 | Отклонение | Темп роста, % |
| БАЛАНС |
| Актив, всего | 1035 | 1050 | 15 | 101,45 |
| 1. Внеоборотные активы, в том числе | 729 | 711 | -18 | 96,71 |
| – основные средства | 729 | 705 | -24 | 96,7 |
| – прочие внеоборотные активы | - | 7 | 7 |  |
| 2. Оборотные активы, в том числе: | 306 | 339 | 33 | 110,78 |
| – оборотные активы (материальные)  | 269 | 296 | 27 | 110,04 |
| – задолженность (дебиторская)  | - | - |  |  |
| – краткосрочные финансовые вложения и денежные средства  | 37 | 42 | 5 | 113,51 |
| Пассив – всего | 1035 | 1050 | 15 | 101,45 |
| 1. Собственные средства, в том числе | 479 | 577 | 98 | 120,46 |
| – уставный капитал | 10 | 10 |  |  |
| – нераспределённая прибыль | 468 | 567 | 99 | 121,15 |
| 2. Заемные средства | 557 | 473 | -84 | 84,92 |
| – долгосрочные обязательства | 471 | 428 | -43 | 90,87 |
| – кредиторская задолженность | 85 | 45 | 40 | 52,94 |

В данном случае мы можем наблюдать активный рост и увеличение баланса предприятия «Живое пиво». В активе баланса, к примеру, мы видим рост основных средств, денежных средств, а так же материальных запасов.

В свою очередь в категории «пассив» происходит ощутимое уменьшение общего объема заемных средств. Так происходит из-за сокращения суммы долгосрочных обязательств, а также активного роста собственных средств.

Глядя на результаты сравнительного анализа баланса «Живого пива», можно говорить о том, что большую часть пассива баланса составляют собственные средства. Актив в свою очередь по большей части представлен нам по большей части основными средствами.

Далее рассмотрим момент использования основных производственных фондов «Живого пива». Это позволит более подробно изучить структуру основных фондов предприятия. Информация предоставлена в таблице 7.

Таблица 7 – Объем и структура основных фондов предприятия «Живое пиво» на 2018-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды основных фондов | 2018 | 2019 | Отклонения | Темп изменения, в % |
| Тыс. руб. | Уд. вес в % | Тыс. руб. | Уд. вес в % | Тыс. руб. | Уд. вес в % |
| Здания | 350 | 46,1 | 334 | 47,4 | -16 | 1,3 | 102,82 |
| Оборудование  | 347 | 47,53 | 332 | 47,1 | -15 | -0,43 | 99,1 |
| Другие виды | 48 | 6,37 | 39 | 5,5 | -9 | -0,87 | 86,34 |
| ИТОГО | 745 | 100 | 705 | 100 |  |  |  |

Данные таблицы 7 дают основания для следующих выводов: примерно поровну представляют основные фонды предприятия «Живое пиво» здания и оборудование (46-47%). Стоимость данных категорий немного понизилась (на 40000) за годовой интервал, но в данном случае речь может идти об амортизации, такое явление вполне оправдано.

Далее изучим показатели, которые оказывают прямое влияние на розничный товарооборот. В данном случае это показатели развития материально-технической базы торговли. К ним можно отнести: среднегодовую стоимость основных производственных фондов, среднесписочную численность работающих, фондоотдачу и так далее.

Исходя из данной группы показателей, проведем анализ эффективности использования основных фондов. Результаты анализа представлены в таблице 8.

По данным анализа эффективности использования основных фондов, можно смело утверждать, что для молодого предприятия процесс использования основных фондов выстроен достаточно рационально.

Таблица 8 – Анализ эффективности использования основных фондов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 | 2019 | отклонение | Темп % |
| Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | 6260 | 6856 | 596 | 109,52 |
| Чистая прибыль | 994 | 1172 | 178 | 117,91 |
| Средняя стоимость используемых основных фондов | 729 | 717 | -12 | 98,35 |
| в т.ч. активной части | 393 | 382 | -11 | 97,2 |
| Среднесписочная численность работающих | 7 | 7 | 0 |  |
| Фондоотдача | 8,58 | 9,57 | 0,99 | 111,54 |
| Фондоемкость | 0,12 | 0,10 | -0,02 | 83,33 |
| Фондовооруженность | 104,15 | 102,4 | -1,75 | 98,46 |
| Фондооснащенность | 106,2 | 104,1 | -2,1 | 98,02 |

Далее рассмотрим структуру запасов предприятия. Это позволит определить, какой товар представляет категорию повышенного спроса, какой низкого. А так же позволит оценить динамику структуры запасов за 2018-2019 годы (рисунок 3).

Согласно данным, представленным в диаграмме (рисунок 3) мы можем сделать вывод о том, что в целом запас не сильно изменен, только по нескольким позициям:

 – в 2019 году в запасе стало примерно на 1,5% чипсов меньше,

 – в 2019 году вырос запас прочих снэков (примерно на 2%).

В целом мы можем наблюдать на данной диаграмме определение количественного состава ассортимента продаваемой продукции и ее качество в молодом малом предприятии.

Единственная позиция, которой отведен малый процент в запасе – это безалкогольные напитки (квас, лимонад и т.д.)

Рисунок 3 – Структура запасов предприятия «Живое пиво».

Таким образом, структура запасов предприятия достаточно широкая, судя по таблице 5, данные процентные соотношения достаточно актуальны для данного магазина.

Так же еще один вывод можно сделать на основании диаграммы (рисунок 3) – по ней видно, что структура товарооборота достаточно стабильна и практически не меняется. Это значит, что изначально были верно определены товары по категориям спроса. Соответственно, предприятие ведет достаточно грамотную политику на рынке торговли слабоалкогольными напитками и сопутствующими закусками.

Есть еще важный момент – план продаж, который устанавливается руководством предприятия. И в зависимости от факторов внешней и внутренней среды данный план может сильно варьироваться по своим значениям [55].

На динамику розничного товарооборота и выполнение плана оказывают влияние большое число факторов, они объединяются в три группы:

– Факторы, которые связанны с товарными ресурсами.

– Факторы, которые связанны с численностью работников и эффективностью их труда.

– Факторы, которые связанны с эффективностью использования материально технической базы торгового предприятия и режимом его работы [46].

План и результат предприятия «Живое пиво» за 2018-2019 годы представлен на рисунке 4.

Рисунок 4 – Сравнительный анализ годового плана продаж на предприятии «Живое пиво» с результатами за 2018-2019 гг.

По представленной диаграмме можно говорить о том, что по всем трем факторам, обозначенным выше, которые влияют на качество выполнения плана, предприятие «Живое пиво» показывает отличные результаты.

Если в 2018 году план был перевыполнен на 150 т.р., то в 2019 уже на 284 т.р.

Это является прямым свидетельством мощного потенциала магазина, причем как в плане финансовом, так и в плане кадрового потенциала.

Очевидно, что работники предприятия справляются со своими обязанностями крайне качественно, в противном случае мы бы наблюдали явный отрицательный результат в такой же отрицательной динамике к 2019 году.

Так же необходимым пунктом в развернутом анализе предприятия «Живое пиво» является анализ коэффициентов финансовой устойчивости. За основу так же берем данные за 2018 и 2019 годы (таблица 9).

В связи с высокими показателями уровня собственных средств, отсутствием дебиторской задолженности и низкой кредиторской задолженностью на предприятии, у предприятия высокие показатели ликвидности, имеющие тенденцию к росту в рассматриваемом периоде.

Таблица 9 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия на 2018-2019 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели (коэффициенты) | 2018 | 2019 | Отклонение  | Темп изменения, % |
| Автономия | 0,86 | 1,22 | 0,36 | 141,86 |
| Соотношение заемных и собственных средств | 1,16 | 0,82 | -0,34 | 70,69 |
| Соотношение оборотных и внеоборотных активов | 0,42 | 0,48 | 0,06 | 114,29 |
| Коэф. абсолютной ликвидности | 0,44 | 0,94 | 0,5 | 213,64 |
| Коэф. текучей ликвидности | 0,44 | 0,94 | 0,5 | 213,64 |
| Коэф. критической ликвидности | 3,6 | 7,61 | 4,01 | 197,22 |

Предприятие является ликвидным и способным погашать текущие обязательства.

Таким образом, на основании проведённого анализа финансово-хозяйственной деятельности магазина «Живое пиво», можно сделать вывод, что пивной магазин является рентабельным, спрос на продукцию стабилен, а предприятие по результатам своей деятельности стабильно получает прибыль, эффективно используя имеющиеся ресурсы.

# 2.3 Исследование и анализ рынка

Отталкиваясь от данных статистики более десяти процентов всего пива в стране продается именно на разлив. Многих эта цифра может показаться маленькой, однако, это довольно большая доля рынка. Кроме того, с каждым годом сегмент увеличивается на 15%: привлекательность для предпринимателей очевидна [31].

Если анализировать более глубоко сам рынок то, можно отметить, что по объемам употребления алкогольной продукции Россия занимает четвертое место – на каждого человека в стране приходится более 15 литров этилового спирта. Основываясь на эти данные можно сделать вывод, что продажа алкоголя может стать достаточно прибыльным бизнесом.

Но, также , есть и обратная сторона – пропаганда вреда алкоголя. В настоящее время, люди начали больше обращать внимания именно на качество употребляемого алкоголя: стали отдавать предпочтения элитным напиткам. Это связано, в том числе, и с повышением качества жизни.

 Стоит помнить, что любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы, а внешняя среда – источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне [11].

Кратко рассмотрим факторы, наиболее влияющие на работу предприятия «Живое пиво».

Политические факторы: Законодательство РФ постоянно вносит изменения в правила торговли алкогольными и слабоалкогольными напитками, ввод ограничений на рабочее время, удаленность от детских площадок, школ и т.д.

Экономические и демографические факторы: Уровень цен регулируется производителем продукции, а так же уровнем спроса на тот или иной вид товара. Соответственно, там, где есть спрос, есть и конкуренция.

Рыночный фактор: Любое предприятие, так или иначе, взаимодействует с внешней средой в широком смысле этого слова. Если предприятие «Живое пиво» будет успешно адаптироваться к изменяющимся условиям факторов внешнего окружения то, соответственно, оно будет успешно функционировать и развиваться. Поэтому оценку деятельности рассматриваемого предприятия в рамках окружающей среды следует начинать с описания складывающейся рыночной ситуации.

Если оценивать конкурентную позицию предприятия на рынке стоит учитывать специфику исследуемого рынка, определить специфичность самих товаров этого рынка. Абсолютно каждый из рынков имеет свои особенности, которые весьма многочисленны.

В случае с определением особенностей рынка слабоалкогольной продукции, можно выделить такие:

 – по данным Росстат продажа слабоалкогольных напитков (в частности пива) представляет порядка 80% от продаж всей алкогольной продукции;

 – внутреннее производство на данном рынке превышает импорт;

 – высокий уровень конкуренции в каждом городе и т.д.

Для того, чтобы определить, какие факторы могу представлять угрозу для предприятия, а какие наоборот, могут поспособствовать в развитии потенциала предприятия «Живое пиво», нужно провести SWOT-анализ [51], по результатам которого появится конкретика по данному вопросу (таблица 10). Стоит добавить, что любой бизнес, который связан с продажей алкоголя и продуктов общественного питания, и который готов к расширению, дополнительный магазин разливного пива будет довольно сложным проектом.

Таблица 10 – SWOT-анализ предприятия «Живое пиво»

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
|  – предоставление клиентам расширенного ассортимента, – расширение предприятия для охвата большей целевой аудитории, – формирование торговой сети – организация франчайзинга под собственным брендом – организация доставки по типу «до двери» |  – высокая конкуренция – повышение себестоимости и, как следствие, понижение объема продаж – различного рода ограничения со стороны законодательства РФ – наличие розничных продуктовых сетей с более дешевым бутылочным пивом – строгие требования к ведению данного вида деятельности – изменение вкусов покупателей – снижение платежеспособности населения |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
|  – высокое качество продукции – демократичный подход к ценообразованию – высокий кадровый потенциал, – позитивный имидж – большое количество постоянных клиентов – наличие в ассортименте и безалкогольных напитков, – разнообразие ассортимента – отсутствие задолженностей – высокая рентабельность |  – малый опыт ведения данного вида бизнеса – узкая специализация магазина  |

Таким образом, по итогам SWOT-анализа можно утверждать, что основные слабые стороны предприятия «Живое пиво» – это отсутствие опыта и узкая специализация. В то же время сильные стороны, описанные в таблице, говорят о том, что предприятие показывает высокую рентабельность, а это значит, что отсутствие опыта компенсируется рациональным подходом к планированию и управлению на предприятии.

Анализ потенциальных угроз показывает, что в первую очередь стоит задуматься о вопросе конкуренции, которая в данном сегменте рынка крайне высока, а так же к конкуренции (помимо множества специализированных магазинов разливного пива) можно отнести и сетевые маркеты, продающие пивную продукцию по ценам, которые гораздо ниже, чем цены на разливное пиво.

В качестве преимуществ перед конкурентами предприятие может использовать:

 – хорошее качество продукции, оно достигается сотрудничеством с проверенными поставщиками;

 – органолептичность и натуральность различного пива, это позволяет ему превосходить напитки бутылочного происхождения по вкусовым качествам;

 – постоянные и интересные акции для покупателей, особая система привилегий для постоянных клиентов;

 – наличие популярных и проверенных сортов постоянно;

 – отсутствие просроченного или некачественного товара, а также промывка оборудования каждые 2 недели;

 – приятный дизайн интерьера, уютная и доброжелательная атмосфера в магазине;

– широкий ассортимент сопутствующих товаров на любой вкус;

 –всегда в наличии безалкогольные напитки – лимонада и кваса, а также более крепких алкогольных напитков, например – вина на розлив.

Так же всегда есть вероятность изменения вкусов постоянных покупателей, что повлечет за собой крупные издержки, что так же очень серьезно может отразиться на итоговых результатах предприятия и динамике роста и развития «Живого пива».

Таким образом, согласно проведенному анализу факторов внешней и внутренней среды, можно утверждать, что предприятие «Живое пиво» – это конкурентоспособное предприятие, которое готово к процедуре расширения и дальнейшему развитию.

# 3 Рекомендации по разработке проекта бизнес-плана по расширению малого предприятия на примере ООО «Живое пиво»

# 3.1 Общая характеристика проекта бизнес-плана по расширению предприятия «Живое пиво»

Как уже упоминалось в теоретическом разделе, бизнес-план по расширению малого предприятия отличается от бизнес-плана для запуска предприятия. В данном параграфе предложена общая характеристика проекта бизнес-плана по расширению предприятия «Живое пиво», г. Краснодар.

Цель данного проекта – открытие второго магазина «Живое пиво» в новом районе, застроенном в 2018 году.

Задачи проекта:

 – увеличить прибыль предприятия «Живое пиво»;

 – расширить охват целевой аудитории.

Планируемая рентабельность предприятия после открытия филиала – 20%.

Годовая прибыль предприятия после открытия филиала: 2402,6 тыс. руб.

Доходы предприятия: 12397,6 тыс. руб.

Расходы предприятия: 4618 тыс. руб.

Считаю рациональным принять решение о расширении предприятия «Живое пиво», так как согласно аналитическим данным, предприятие активно увеличивает объем продаж и, соответственно. Объем прибыли. Преимущества предприятия:

 – сильный кадровый состав;

 – ориентация на мнение и вкус потребителя при формировании ассортиментного ряда;

 – высокий уровень сервиса;

 – высокое качество продаваемой продукции;

 – положительный имидж.

С появлением второго магазина изменится организационная структура предприятия «Живое пиво» (рисунок 5).

Рисунок 5 – Организационная структура предприятия «Живое пиво»

Согласно представленной организационной структуре в управлении администратора находится сразу два магазина. Администратор отвечает за объем запаса товаров, ведет переговоры с поставщиками. В подчинение к старшим продавцам переходит технический персонал.

Предприятие «Живое пиво» занимается розничной продажей пива. Помимо пива ассортимент магазина представлен широким ассортиментом безалкогольных напитков, большим перечнем закусок (чипсы, рыба, сухарики, снэки и т.д.), табачных изделий.

Основной целью расширения предприятия является увеличение охвата целевой аудитории и, как следствие, увеличение прибыли. Открытие второго магазина планируется в новом районе, который был заселен в середине 2018 года.

Для оптимального изучения внешней среды проведем PESТ-анализ [50] (таблица 11).

Согласно PEST-анализу предприятие занимает достаточно уверенную позицию на рынке, несмотря на общую нестабильность внешней среды, которая является серьезным экономическом фактором.

В свою очередь SWOT-анализ показывает (таблица 10), что предприятие «Живое пиво» имеет сильные преимущества в своей внутренней среде, такие как:

 – качественные кадры;

 – надежные поставщики;

 –упор ассортиментной продукции основан на пожеланиях и предпочтениях потребителей;

 – высокая рентабельность.

Стоит учесть, что филиал «Живого пива» открывается в новом спальном районе, где еще не слишком развита структура продуктовых и алкогольных магазинов. Это автоматически повысит уровень спроса в данном районе на первое время, пока магазин будет набирать новых клиентов.

Таким образом, второй филиал предприятия «Живое пиво» является потенциально сильным и крепким предприятием, несмотря на тяжелые внешние факторы.

Таблица 11 – PEST-анализ нового филиала предприятия «Живое пиво»

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы | Экономические факторы |
|  – изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования; – усиление антимонопольной политики; – ужесточение политики государства в части ограничения продаж. | − уровень инфляции − покупательная способность − увеличение акциза − колебания курса доллара и евро; − рост цен на основное сырье вследствие неурожая зерновых культур – рост цен на итоговую продукцию; − усиление конкуренции; − повышение тарифов естественными монополиями; − экономический спад |
| Социо-культурные факторы | Технологические факторы |
| − общественные ценности; − демографические факторы; − уровень индивидуального дохода; − неблагоприятные погодные условия, которые могут отрицательно повлиять на продажи предприятия; − приближение объема потребления пива к уровню насыщения; − изменение структуры потребления | − разработки новых технологий производства;  –появление нового усовершенствованного оборудования; |

«Живое пиво» представляет широкую ассортиментную линию пива, безалкогольных газированных напитков, закуски и табачных изделий. Политика цен на предприятии достаточно лояльна к покупателю. Для наглядности проведем анализ цепочки ценообразования (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ цепочки создания стоимости на предприятии «Живое Пиво» на примере сорта «Бавария» светлое..

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Пункт формирования цены | Себестоимость (с учетом налогообложения, акциза, амортизации) | Наценка при продаже,% |
| Пивоварня | 37 руб. | 15% |
| Поставщик | 44,4 руб. | 20% |
| «Живое пиво» | 46,81 руб | 40% |
| ИТОГО 62 рубля |  |

В таблице 12 кратко рассмотрен процесс ценообразования итоговой стоимости разливного сорта пива «Бавария» светлое. Процент наценки на разные сорта пива может сильно отличаться в зависимости от спроса на данную позицию:

 – наценка 40 % происходит на самые популярные сорта пива, в данном случае предприятие «Живое пиво» делает прибыль за счёт объема продаж,

– наценка 60-70 % происходит в случае, если пиво представляет собой пример импортного продукта, однако «Живое пиво» крайне редко поставляет такой продукт,

 – наценка 85% на предприятии происходит на самые дорогие сорта, как правило, объемы закупок такого пива от общей годовой проданной продукции составляет всего 10-12%. Такая категория прекрасно подходит для обновления ассортимента и привлечения внимания покупателей к необычным позициям.

Таким образом, процесс ценообразования на продукт представлен на предприятии «Живое пиво» классическим видом ценообразования на товар неповседневного спроса.

Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О рекламе», Статья 21. «Реклама алкогольной продукции» [1] указывает на ряд запретов в отношении проведения рекламной кампании алкогольной продукции:

 1) в периодических печатных изданиях, за исключением рекламы пива и напитков, изготавливаемых на основе пива, а также вина и игристого вина (шампанского), произведенных в Российской Федерации из выращенного на территории Российской Федерации винограда, которая не должна размещаться на первой и последней полосах газет, а также на первой и последней страницах и обложках журналов;

2) в предназначенных для несовершеннолетних печатных изданиях, аудио- и видеопродукции;

3) в телепрограммах и радиопрограммах;

4) на всех видах транспортных средств общего пользования и с их использованием, а также снаружи и внутри зданий, сооружений, обеспечивающих функционирование транспортных средств общего пользования, за исключением мест, в которых осуществляется розничная продажа алкогольной продукции;

5) с использованием технических средств стабильного территориального размещения (рекламных конструкций), монтируемых и располагаемых на крышах, внешних стенах и иных конструктивных элементах зданий, строений, сооружений или вне их.

Так же реклама алкогольной продукции запрещена в сети Интернет. Соответственно, с рекламированием второй торговой точки должны справиться иные методы.

В случае открытия филиала предприятия «Живое пиво» планируются следующие мероприятия (таблица 13).

Маркетинговый план предприятия «Живое пиво» предполагает:

 – раздачу листовок в основном магазине и последующую раздачу в филиале;

 – продажи сувенирных кружек с брендом предприятия в обоих магазинах;

 – продажу подарочных сертификатов (а так же их розыгрыш раз в месяц на сумму до 1000 руб.);

 – использование приемов нативной рекламы в случае с брендированием пакетов (каждый клиент становится рекламным носителем).

Таблица 13 – Затраты по маркетингу предприятия «Живое пиво».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Кол-во | Стоимость | Итого |
| Листовки (раздача в первом магазине), А5 | 1000 | 4,25 | 4250 |
| Сувенирные кружки с логотипом «Живое пиво» | 100 | 78 | 7800 |
| Печать подарочных сертификатов, А4 | 500 | 3,28 | 3280 |
| Пакет-майка брендированный | 5000 | 0,69 | 3450 |
| Брендирование фасада | 1 | 12000 | 12000 |
| ИТОГО | 30780 |

Таким образом, небольшой бюджет маркетингового плана так же можно считать преимуществом данного плана по расширению предприятия «Живое пиво».

Помещение для магазина «Живое пиво» находится в жилом доме. Общая площадь – 40 кв.м. Из них 9 отводится под подсобное помещение, 31 – торговый зал. Аренда помещения стоит 320 руб./кв.м. Основные позиции оборотного капитала филиала представлены в таблице 14.

Данная таблица поможет лучше разобраться в какие основные и оборотные фонды будет внесён капитал.

Таблица 14 – Перечень основных и оборотных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. измерения | Кол-во | Цена, руб. | Сумма, руб. на год |
| Аренда помещения (торговый зал и подсобное помещение) | Кв. м. | 40 | 12800/мес | 153600 |
| Баллоны с углекислым газом | шт | 10 | 3800 | 38000 |
| Заборная головка | шт | 15 | 2370 | 35550 |
| Кеги для пива | шт | 15 | 2800 | 42000 |
| Пеногасители | шт | 15 | 2190 | 32850 |
| Охладитель напитка | шт | 1 | 10000 | 10000 |
| Пивная колона | шт | 15 | 1500 | 22500 |
| Сифон | шт | 15 | 650 | 9750 |
| Холодильник | шт | 1 | 22000 | 22000 |
| Витрина-холодильник | шт | 2 | 18500 | 37000 |
| ИТОГО | 403250 |

Персонал. Набор квалифицированных специалистов будет осуществляться через такие сайты, как hh.ru с работниками будет заключен трудовой договор. Трудовой договор заключается в письменной форме, в двух экземплярах. Таким образом, каждая из сторон имеет договор, подписанный обеими сторонами. Зарплата-это премия за время и премия за время с нормализованной задачей.

При простой временной системе заработная плата работника определяется по формуле Зпов=𝑇𝐶 ×f (2), где ТС – тарифная ставка квалификационной категории, присваиваемая работнику за единицу времени(час, день, месяц), руб.f-фонд фактически отработанного времени, часа, дня.

Таблица 15 - Оклад за плановый год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Численность | Форма оплаты | Отработанное время час./мес. | Сумма ЗП в месяц | Сумма ЗП за год |
| Директор | 1 | Оклад 250 | 168 | 42000 | 504000 |
| Администратор | 1 | Оклад 170 | 168 | 28560 | 342720 |
| Бухгалтер | 1 | Оклад 165 | 168 | 27720 | 332640 |
| Старший продавец | 2 | Оклад 150  | 168 | 25200 | 604800 |
| Продавец-кассир | 4 | Оклад 140 | 168 | 23520 | 1128960 |
| Уборщица | 2 | 110 | 120 | 13200 | 316800 |
| ВСЕГО | 11 |  |  |  | 3562560 |

Отчисления составляют 30% от суммы ЗП, таким образом, 3562560 \*30% + 3562560= 4631028.

Соответственно, общая сумма за год по заработной плате и отчислениям составит 4631028. Расчет произведен сразу на 2 филиала.

Временная форма оплаты труда и ее системы стимулируют работу без прогулов и профессиональное развитие работников.

– Фонд пенсионного страхования -22%.

– Фонд социального страхования-2,9%.

 – Фонд медицинского страхования-5,1% в общей сумме начислений на все фонды составляет 30%.

При расчете чистой прибыли необходимо учитывать налоговую ставку, которая применяется в упрощенной системе налогообложения. Для USN ставка дохода составляет 6%. Мы рассчитаем такие показатели, как рентабельность, чистая прибыль и общая сумма налога. Для этого нам понадобятся формулы: - доход – затраты – налог = чистой прибыли [22]

– чистая прибыль/доход=рентабельность.

Таблица 16 – Расчет показателя финансового результата за год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | год |
| Доходы | 2094,9 | 3115,4 | 3389,5 | 3797,8 | 12397,6 т.руб. |
| Расходы, руб. | 2118,5 | 965,3 | 732,3 | 802,1 | 4618т. руб. |
| Чистая прибыль | 0 | 648,5 | 782,9 | 971,2 | 2402,6 т.руб. |
| Рентабельность %  |  -  | 21% | 23% | 26% | 20% |

После подсчетов проведенных в таблице 16, можно делать выводы о том, что планируемый филиал имеет высокую рентабельность уже в первый год функционирования:

 – чистая прибыль предприятия за плановый год равняется 2402,6 тыс. руб.;

– рентабельность за плановый год составила 20%.

Таким образом, разрабатываемый план по расширению предприятия «Живое пиво» может считаться жизнеспособным предприятием с хорошей рентабельностью и перспективами для дальнейшего развития и создания на рынке алкогольной продукции сети собственного бренда.

# 3.2 Реализация проекта бизнес-плана по расширению малого предприятия «Живое пиво»

Для реализации проекта необходимо оценить потенциальную степень коммерческой успешности предлагаемого расширения малого предприятия «Живое пиво».

Основные конкуренты предприятия в минимальном удалении от торговой точки:

 – магазин «На разлив» (примерно в 400 м);

 – магазин «Пивной дворик» (примерно в 600 м).

Ценовая политика конкурирующих организаций примерно такая же, как и в «Живом пиве», однако маркетинговая и сервисная составляющая ощутимо ниже. Поэтому основное количество клиентов обращаются в магазин «Живое пиво».

Таким образом, «Живое пиво» - это молодая торговая точка с хорошим сервисом и приемлемыми ценами. Организационная структура простая и эффективная. Уровень конкуренции высокий, с учетом приближенности как минимум двух магазинов, специализирующихся на продаже разливного пива.

Предприятие «Живое пиво» уделяет огромное внимание качеству поставляемых напитков, независимо от того, будут они импортными или отечественными. Доля российских поставщиков напитков для «Живого пива» составляет примерно 80%.

Предприятие «Живое пиво» уделяет большое внимание работе с дистрибьюторами, сотрудничает с ограниченным числом проверенных и надежных партнеров, которые обеспечивают необходимые условия хранения их продукции.

Ассортимент представлен как алкогольными, так и безалкогольными напитками. Кратко основной ассортимент пива представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Ассортимент пива предприятия «Живое пиво»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | % содержания алкоголя | Доп. информация |
| 1 | «Тимашевское светлое» | Алкоголь 4.7% об. | Экстактивность начального сусла 11% |
| 2 | «Тимашевское нефильтрованное» | Алкоголь 4.7% об. | Экстактивность начального сусла 12% |
| 3 | «Джокер лайт» | Алкоголь 4,5% об. | Экстрактивность начального сусла - 12% |
| 4 | «Джонни Д. светлое»  | Алкоголь 4,5% об. | Экстрактивность начального сусла - 11%. |
| 5 | Легионер тёмное  | Алкоголь 4,9% об. | Экстрактивность начального сусла - 12%. |

Так же ассортимент предприятия «Живое пиво» представлен такой продукцией:

 – квас;

 – газированная вода;

 – минеральная вода;

 – снеки (сухарики, рыба, сыр и т.д.).

Помимо ассортиментного ряда стоит обратить внимание на целевую аудиторию. Так как ассортимент формируется на основе предпочтений покупателей, необходим тщательный анализ целевой аудитории. Покупатели отличаются друг от друга по самым разным параметрам.

Сегментация по группам потребителей – это группировка потребителей по каким-либо признакам, в той или иной степени определяющим мотивы их поведения на рынке [21].

Основные признаки, по которым проводится сегментация потребительского рынка пива и сопутствующих товаров, приведены в таблице 16 [30].

Таблица 16 – Признаки, по которым проведена сегментация потребителей (клиентов «Живого пива»)

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки (переменные)  | Значения переменных |
| **Демографические**ВозрастУровень дохода | -18-30 лет- 30-50 лет- 50 лет и старше- низкий- средний- высокий |
| **Психографические**Социальный слойСтиль жизни | -ниже среднего достатка- среднего достатка- высокого достатка- молодежный- деловой  |
| **Поведенческие**Искомые выгодыПовод для совершения покупкиИнтенсивность потребления | -высокое качество-более низкие цены- обыденная покупка- особый случай- слабые потребители- активные потребители |

В таблице даны переменные, от которых отталкивается данная классификация и, соответственно, значения данных переменных по пунктам. При правильном выявлении целевой аудитории удается максимально эффективно скорректировать ассортиментный ряд предприятия «Живое пиво» в зависимости от сезонности, демографических особенностей и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод, что целевая аудитория активно влияет на формирование ассортиментного ряда на предприятии «Живое пиво». В свою очередь, предприятие старается прислушаться к своему потребителю и пропагандирует в своей работе гибкость и лояльность по отношению к клиентам.

# 3.3 Оценка эффективности и разработка рекомендаций по повышению устойчивости предприятия к потенциальным рискам

Оценка эффективности бизнес-планирования по расширению предприятия необходима для завершения разработки данного проекта. Предприятие «Живое пиво» согласно проведенным расчетам показывает себя с лучшей стороны и в составе мини-сети из двух магазинов: коэффициент рентабельности на планируемый год составил 0,2. Это высокий показатель, тем более для предприятия, которое проработало недолгое время, и уже показывает экономическую готовность к формированию филиала.

Преимуществом бизнес-плана по расширению в данном случае является то, что предприятие изначально приняло верную стратегию своего развития. «Живое пиво» представляет собой отличный баланс как управленческих, так и маркетинговых решений, несмотря на ограничения законодательства в сфере рекламирования алкогольной продукции.

Средняя стоимость капитала используется для вычисления ставки дисконтирования, при оценке эффективности инвестиций, в случае, когда привлекаются средства из разных источников с разной стоимостью (таблица 17).

NVP= – IC + Ʃ CFt/ (1 + r)ᵗ = -4618+12397,6 +/ (1+7654,5)= 1,2

Таблица 17 – Расчет чистого дисконтированного дохода

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| t (период) | CFt (денежный поток) | PVt (дисконтированная стоимость) |
| 0 | -4618 | -4618 |
| 1 год | 12397,6 | 7654,5 |
| NVP | 1,2 |

Рассчитав чистый дисконтированный доход, мы получили NVP больше 0 - это означает, что целесообразно принять решение о реализации проекта.

Расчет рентабельности предприятия «Живое пиво» в таблице 16 показал, что годовая рентабельность составила 20%.

Для подтверждения эффективности представленного бизнес-плана по расширению предприятия можно провести расчет точки безубыточности, однако в данном случае данное действие не целесообразно, так как доходы в несколько раз превышают расходы на открытие филиала.

Показатели окупаемости и доходности проекта открытия филиала предприятия «Живое пиво» являются привлекательными. Расчетные показатели позволяют привлекать как средства инвесторов, так и банковские кредиты.

Потенциальными рисками для данного проекта могут стать:

 – Падение доходов населения – данный риск частично снижается за счет постоянного прироста количества жителей нового микрорайона. Учитывая, что они покупают новые квартиры – уровень дохода жителей находится как минимум на среднем уровне.

 – Дальнейшая работа государственных и общественных структур, направленная на пропаганду здорового образа жизни и отказа от алкогольной продукции. С этой точки зрения торговля пивом может стать для некоторых промежуточным звеном при переходе от крепких алкогольных напитков к трезвости.

Так есть ряд разработанных рекомендаций по повышению устойчивости предприятия «Живое пиво».

Во-первых, для открытия нового филиала стоит уделить огромное внимание подбору персонала. Для поддержания уровня сервиса в магазинах и развития положительного имиджа ключевой показатель – качество персонала и его потенциал.

Во-вторых, следует постоянно проводить анализ внешней и внутренней среды. Это поможет корректировать политику ценообразования предприятия. В-третьих, на мой взгляд, будет рациональным применение мини-анкет для опроса клиентов. Клиент магазина разливного пива всегда ожидает несколько минут, пока происходит разлив напитка. Это время можно так же эффективно использовать для выявления мнения постоянных и новых клиентов о качестве сервиса, ценовой политике и интерьере «Живого пива».

Таким образом, представленный проект бизнес-плана по расширению предприятия «Живое пиво» можно признать рентабельным (рентабельность – 20%). Существует ряд рисков, касающихся как внешней, так и внутренней среды предприятия. Однако, несмотря на малый опыт, руководство «Живого пива» проводит качественную политику управления всеми процессами на предприятии, таким образом, добиваясь расположения клиентов и роста уровня прибыли.

К основным рискам можно причислить конкуренцию, однако в случае с открытием филиала предприятия «Живое пиво» стратегическая территориальная позиция определена в новом районе, где еще не развита торговая инфраструктура и есть возможность занять данную нишу одними из первых.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Бизнес-планирование – это основополагающий этап, который влияет на развитие бизнеса в целом и каждого предприятия (в том числе и малого) в частности. Применяемые методики позволяют суммарно оценить эффективность предлагаемой коммерческой идеи в любой отрасли [18].

Бизнес-планирование по расширению предприятия – это так же алгоритм определения эффективности, но более свободный. В данном случае руководство имеет возможность акцентировать внимание на более важных, по их мнению, пунктах, а так же добавлять свои корректировки и позиции в классическую структуру бизнес-плана.

В данной дипломной работе разработан проект бизнес-плана по расширению малого предприятия «Живое пиво», которое находится в г. Краснодар. Ассортимент представлен производителями пива и газированных напитков Российского рынка, а также обширным рядом позиций закусок и табачных изделий.

Анализ факторов внешней и внутренней среды показал, что основные угрозы, с которыми может столкнуться предприятие, это:

 – понижение платежеспособности населения;

 – ужесточение законодательной базы в отношении продажи алкогольных напитков;

 – высокий уровень конкуренции.

Сильные же стороны предприятия «Живое пиво» представлены такими факторами:

– высокий уровень сервиса;

 – высокое качество продаваемой продукции;

– высокий кадровый потенциал;

 – грамотные маркетинговые решения;

 – положительный имидж;

 – высокая прибыль;

 – высокая рентабельность;

 – отсутствие кредитных просрочек и задолженностей,

 – готовность развиваться в виде филиалов.

Позитивным фактором для кредитора является высокая устойчивость проекта. При прочих равных условиях и факторах рыночного риска, прогнозируемая рентабельность проекта (20%) достаточна для накопления необходимой массы прибыли в сжатые инвестиционные сроки, своевременного расчета с банком и образования необходимого фонда развития и потребления фирмы на конец инвестиционного периода.

Вышеприведенные экономические и финансовые характеристики проекта служат гарантом социальной защищенности граждан, размещенных на вновь образуемых рабочих местах предприятия.

Так же были разработаны рекомендации для поддержания темпов развития и стабильности предприятия:

 – внимательно подойти к выбору персонала для нового филиала «Живого пива» для сохранения высокого уровня сервиса и положительного имиджа предприятия;

 – проведение постоянного мониторинга по факторам внешней и внутренней среды для внесения корректировок в деятельность предприятия и, таким образом, ухода от факторов риска;

 – проведение мини-опросов клиентов, ожидающих, пока нальют их напиток для выявления мнения о предприятии «Живое пиво».

Таким образом, разработанный проект бизнес-плана по расширению наглядно демонстрирует весь потенциал представленного предприятия как в финансовом плане, так и в плане ведения кадровой политики.

Поддержка данного бизнес-плана позволит открыть филиал, который довольно быстро окупится и начнет приносить прибыль. Его расположение будет активно способствовать наращиванию количественного объема постоянных клиентов, что так же будет являться прямым фактором, влияющим на уровень роста прибыли.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 486 c
2. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2017. - 80 c.
3. Бейт Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. — М.: Олимп-Бизнес, 2017. — 208 c.
4. Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. — М.: ЮНИТИ, 2017. — 591 c.
5. Бобков Л.В. Бизнес-планирование: Уч. / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 320 c.
6. Борисова О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли: Учебное пособие / О.В. Борисова. - М.: Академия, 2016. - 320 c.
7. Бринк И. Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. Для студентов вузов / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. - Москва: Огни, 2015. - 384 c.
8. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. — М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. — 224 c.
9. Буров В.П. Бизнес-план фирмы.Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: Инфра-М, 2019. - 352 c.
10. Волков А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. — 81 c.
11. Гарнов А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2018. — 272 c.
12. Гвен Моран Бизнес-план / Моран Гвен. - М.: АСТ, 2015. - 133 c.
13. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. — М.: Финансы и статистика, 2017. — 96 c. - М.: Риор, 2019. - 176 c
14. Грин Д. Математические методы анализа алгоритмов: моногр. / Д. Грин, Д. Кнут. - М.: [не указано], 2015. - 385 c.
15. Громов А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 367 c.
16. Гумба Х. М. Планирование на предприятии: учебник и практикум для высшего образования / под общей редакцией Х. М. Гумба. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 253 с.
17. Гущин В. FMCG. Как наладить бизнес-процессы, обойти конкурентов, встроиться в матрицу и закрепиться на полке / В. Гущин. - СПб.: Питер, 2019. - 84 c.
18. Долганова О.И. Моделирование бизнес-процессов: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 289
19. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 c.
20. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. - М.: Русайнс, 2018. - 16 c.
21. Жариков В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. - М.: КноРус, 2017. - 62 c.
22. Золотухин О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.И. Золотухин. — СПб.: ГУАП, 2018. — 84 c.
23. Каменнова М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 282 с.
24. Кренер С. Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Кренер, Д. Дирлова. — М.: Олимп-Бизнес, 2017. — 256 c.
25. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. / О. Крышкин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 477 c.
26. Кукушкин С. Н. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 322 с.
27. Купцова Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для высшего образования / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 435 с
28. Лопарева А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. — М.: Форум, 2017. — 176 c.
29. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. - М.: Инфра-М, 2018. - 176 c.
30. Невская Н. А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Невская. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 310 с.
31. Нелис Й. Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной реализации проектов / Й. Нелис, Д. Джестон. - СПб.: Символ-плюс, 2015. - 512 c
32. Немети Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. — М.: Инфотропик Медиа, 2018. — 272 c.
33. Новиков С. Бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия / ред. Б. Плешков, С. Новиков, В. Шустов. - М.: Анкил, 2016. - 989 c.
34. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 c.
35. Орлова Е. Р. Бизнес-план. Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. - М.: Омега-Л, 2016. - 176 c.
36. Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли. - М.: Эксмо, 2018. - 416 c
37. Пелих А.С. Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес. Анализ. Методика. Практикум / А.С. Пелих. - М.: Ось-89, 2015. - 107 c.
38. Петров К.Н. Бизнес-план на одной странице / К.Н. Петров. - М.: Диалектика, 2019. - 144 c.
39. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2015. - 171 c.
40. Питерсон С.Д. Как разработать бизнес-план / С.Д. Питерсон. - М.: Диалектика, 2018. - 320 c.
41. Попадюк Т.Г. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Т.Г. Попадюк. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 64 c.
42. Розин М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 346 c.
43. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: Форум, 2018. - 288 c.
44. Сатаев А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. — М.: Юриспруденция, 2017. — 128 c.
45. Сергеев А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 475 с.
46. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. — М.: Ось-89, 2018. — 128 c.
47. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. — СПб.: Питер, 2017. — 352 c.
48. Уткин Э. А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А.И. Кочетков. - М.: ТАНДЕМ, Экмос, 2016. - 176 c.
49. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации: моногр. / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. - М.: Либроком, 2016. - 328 c.
50. Учитель Ю.Г. SWOT-анализ и синтез --- основа формирования корпоративной стратегии / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. - Москва: Высшая школа, 2015. - 954 c.
51. Ушаков И. И. Бизнес-план / И.И. Ушаков. - М.: Питер, 2017. - 224 c.
52. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О рекламе»,Статья 21. Реклама алкогольной продукции
53. Фостер Дж. Автоматический синтаксический анализ / Дж. Фостер. - М.: [не указано], 2016. - 721 c.
54. Чараева М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: Уч.пообие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М, 2017. - 192 c.
55. Черноморченко С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для академического бакалавриата / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 ; Тюмень : Тюменский государственный университет. — 221 с.
56. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами: Учебно-методическое пособие / В.И. Ширяев, Е.В. Ширяев. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 464 c.