

**Министерство образования и науки российской федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономика и управление на предприятиях**  
**сферы услуг, рекреации и туризма»**

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

Рецензент, директор, ИП

\_\_\_\_\_/ И.С. Уланова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ Т.А. Худякова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта открытия мини пекарни

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017. 104. ВКР**

**Руководитель, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ В.В. Журавлев /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ-235**

\_\_\_\_\_/ С.Ю. Клочков /

\_\_\_\_\_ 2017 г.

**Нормоконтролер, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_/ К.В. Айхель /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Челябинск 2017**

## АННОТАЦИЯ

Клочков С.Ю. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта открытия мини пекарни: ЮУрГУ, ВШЭиУ, 2017, 81 с., 11 ил., 23 табл., библиогр. список – 71 наим., 0 приложений, 13 л. раздаточного материала ф. А4.

Цель исследования состоит в разработке в разработке бизнес-плана инвестиционного проекта мини-пекарни в г. Челябинск

Объектом исследования является разработка бизнес-плана для реализации проекта.

Предмет исследования – возможность реализации инвестиционного проекта в г. Челябинск

Реализация цели исследования обусловила необходимость решения следующих взаимосвязанных задач:

- систематизировать существующие теоретические представления о стандартах написания бизнес-плана;
- разработать бизнес-плана, а именно провести необходимый анализ и расчет для формирования экономической и финансовой оценки проекта.
- определить экономическую и финансовая оценку эффективности деятельности инвестиционного проекта мини-пекарни в г. Челябинск.;
- оценить риски проекта, и разработать мероприятия по их минимизации.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ .....	7
1.1 Теоретические основы планирования деятельности предприятий.....	7
1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий.....	9
1.3 Структура и содержание бизнес-плана.....	14
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА МИНИ-ПЕКАРНИ .....	27
2.1 Резюме .....	27
2.2 Характеристика предприятия .....	28
2.3 Анализ рынка, маркетинг и продажи .....	34
2.4 Организационный план .....	42
2.5 Производственный план.....	44
2.6 Финансовый план .....	54
2.7 Календарный план реализации инвестиционного проекта .....	56
2.8 Экологические последствия и безопасность жизнедеятельности реализации проекта.....	58
3 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИ-ПЕКАРНИ.....	62
3.1 Расчет основных показателей эффективности вложений.....	62
3.2 Риски проекта, и разработка мероприятий по их минимизация .....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Хлеб и хлебобулочные изделия являются уникальным товаром каждодневного спроса. Сложно себе представить нашу кухню без этих продуктов. В России за последние 5 лет динамика спроса на хлебобулочные изделия является положительной.

На текущий момент среди существующих внутренних и внешних факторов нет таких, которые бы служили непреодолимым барьером для открытия мини-пекарни. Наряду с крупными хлебозаводами, которые специализируются на изготовлении дешевых сортов хлеба массового потребления (около 70% всего сегмента), на рынке востребованы небольшие частные пекарни (около 30% сегмента). Основные направления их деятельности – производство и расширение ассортимента хлеба и хлебобулочных изделий класса «премиум».

В связи с этим особую актуальность приобретает разработка бизнес-плана инвестиционного проекта мини-пекарни, для дальнейшей реализации в г. Челябинск.

Целью исследования состояло разработка бизнес-плана инвестиционного проекта мини-пекарни в г. Челябинск.

Реализация цели исследования обусловила необходимость решения следующих взаимосвязанных задач:

- систематизировать существующие теоретические представления о стандартах написания бизнес-плана;
- разработать бизнес-плана, а именно провести необходимый анализ и расчет для формирования экономической и финансовой оценки проекта.
- определить экономическую и финансовую оценку эффективности деятельности инвестиционного проекта мини-пекарни в г. Челябинск;
- оценить риски проекта, и разработать мероприятия по их минимизации.

Объектом исследования является разработка бизнес-плана для реализации проекта).

Предмет исследования – возможность реализации инвестиционного проекта в г. Челябинск.

Теоретической основой диссертационного исследования послужили труды российских и зарубежных ученых и практиков в области менеджмента организации и бизнес-планирования.

В работе использованы методы анализа и синтеза теоретического и практического материала, индукции и дедукции. Анализ фактических данных проведен с применением методов группировки, выборки, сравнения и обобщения. Графическое описание выполнено посредством диаграмм (сравнения, структуры, динамики), схем.

Структура работы соответствует ее задачам: она включает три главы, введение, заключение, список литературы и приложения.

В первой главе будут рассмотрены основные теоретические аспекты, касающиеся понятия и функций бизнес-планирования, роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий его структура и содержание.

Во второй главе планируется провести маркетинговые исследования а так же провести расчеты для разработка бизнес-плана.

В третьей главе будет выявлена оценка экономической эффективности и необходимость реализации данного инвестиционного проекта в г. Челябинск.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

## 1.1 Теоретические основы планирования деятельности предприятий

Одним из наиболее важных факторов развития экономики являются инвестиции, долгосрочные вложения капитала для создания нового или совершенствования и модернизации действующего производственного аппарата с целью получения прибыли.

В самом общем смысле инвестиции – денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, в том числе на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли (дохода) и достижения положительного социального эффекта [58].

Инвестиционная деятельность в той или иной степени присуща любому предприятию. Принятие инвестиционного решения невозможно без учета следующих факторов: вид инвестиций, стоимость инвестиционного проекта, множественность доступных проектов, ограниченность финансовых ресурсов, доступных для инвестирования, риск, связанный с принятием того или иного решения и др.

Под инвестициями традиционно понимают процесс вложения средств в любой форме для получения дохода или какого-то эффекта. Такое понимание является наиболее общим и распространенным. Сущность инвестиций содержит в себе сочетание двух сторон инвестиционной деятельности: затрат ресурсов и получаемых результатов [4, с. 27].

Инвестиции могут включать как полный научно-технический и производственный цикл создания продукции (ресурса, услуги), так и охватывать его элементы: научные исследования, проектно-конструкторские работы,

расширение или реконструкция действующего производства, организация нового производства или выпуск новой продукции и т.п.

Инвестор – это физическое или юридическое лицо (лица), вкладывающее средства в проект. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, инвестор заключает контракт с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками инвестиционной деятельности.

Инвестиционный проект – это комплексный план мероприятий, направленных на создание нового или модернизацию существующего производства с целью получения экономической выгоды.

Любой проект внедряется в реально существующую внешнюю среду: на входе проект черпает из нее ресурсы для создания продукции или оказания каких-либо услуг, а на выходе – среда принимает результаты проектной деятельности. Для успеха проекта нельзя не учитывать его взаимодействие с внешней средой, что осуществляется путем комплексной экспертизы проекта – системного, взаимосвязанного исследования внутренней и внешней среды проекта.

В зависимости от направлений вложения инвестиций и целей их реализации инвестиционные проекты делятся на [19, с. 118]:

- производственные (вложение капиталов в создание новых, реконструкцию и перевооружение существующих основных фондов и производственных мощностей для различных сфер национальной экономики);

- научно-технические (разработка и создание новой и высокоэффективной продукции с новыми свойствами, новых высокопроизводительных технологий и технологических процессов и т.п.);

- финансовые (приобретение и формирование портфеля ценных бумаг, покупка финансовых обязательств, выпуск и реализация ценных бумаг); коммерческие (получение прибыли от вложений в закупку, продажу и перепродажу какой-либо продукции, товаров, услуг);

– экологические (вложения в природоохранные проекты или улучшение параметров действующих производств и предприятий по вредным выбросам в атмосферу и воздействиям на природу);

– социально-экономические (вложения в качественное улучшение здравоохранения, образования, культуры в стране, регионе).

Таким образом, всякий проект для своего осуществления нуждается в ресурсах (финансовых, материальных, трудовых) для осуществления как процесса производства, так и процесса управления.

## 1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий

Бизнес-план – это план осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, и в то же время необходимый инструмент производства продукции или оказания услуг в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации [6, с. 21].

Следует различать понятия «бизнес-план», «инвестиционный проект» и «технико-экономическое обоснование». В одном случае бизнес-план относится к предприятию в целом, в другом – к итоговому документу, обосновывающий проект. Это определяется следующим. Процесс бизнес-планирования, результатом которого является бизнес-план, можно понимать в широком и узком смысле.

В узком понимании бизнес-планирование – это разработка некоторого итогового документа по обоснованию бизнес-идеи с целью привлечения инвестиций. Указанная процедура носит разовый характер. В данном случае бизнес-план выступает как вторичный документ, представляющий планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта. В широком понимании бизнес-планирование – это непрерывный процесс планирования хозяйственной деятельности предприятия на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможности



получения необходимых ресурсов. В данном случае бизнес-план выступает инструментом управления организацией посредством его реализации и внесении в коллектив на основе анализа внутреннего состояния объекта и его положения во внешней среде. Результатом такого планирования является система планов предприятия, которая включает в себя стратегический и текущий бизнес-план предприятия. Здесь инвестиционный проект может быть включен в стратегический и текущий бизнес-план предприятия, который отражает планируемые результаты проекта [12, с. 156].

Близким родственником бизнес-плана можно считать технико-экономическое обоснование. Это еще один из вариантов плана развития предприятия, поэтому функции бизнес-плана близки к функциям технико-экономического обоснования. Главное отличие технико-экономического обоснования от бизнес-плана заключается в том, что это специфический документ для создания и развития промышленных объектов, т.е. особый акцент в структуре технико-экономического обоснования сделан на производственно-технический аспект проекта, в то время как коммерческие рыночные проблемы будущего бизнеса остаются нераскрытыми. С этих позиций можно говорить о гораздо узком специфическом характере технико-экономического обоснования, чем бизнес-плана.

В рыночных условиях хозяйствования бизнес-план используется в различных сферах и формах предпринимательства и помогает очертить тот круг проблем, с которым сталкивается предприятие или предприниматель в условиях изменчивости, нестабильности рыночной ситуации.

Бизнес-план – это краткое, точное, допустимое, понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план – это необходимый в рыночных условиях инструмент технического, организационно-экономического, финансового, управленческого

обоснования дела, включая взаимоотношение с банками, с инвестиционными и сбытовыми организациями, посредниками, потребителями [23, с. 40].

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает решить следующие задачи

- сформировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения, определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;

- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;

- определить состав и показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться предприятием потребителям, оценить производственные и непроизводственные издержки;

- оценить соответствие кадров предприятия и условия для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.д.;

- оценить материальное и финансовое положение предприятия и соответствие финансовых и материальных резервов достижению поставленных целей;

- предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Бизнес – план выполняет следующие основные функции, а именно:

- является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;

- может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- является инструментом добывания финансовых ресурсов;
- представляет собой инструмент реализации стратегии предприятия [5, с. 12].

Таким образом, бизнес–план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования фирмы.

В целом, планирование деятельности предприятия с помощью бизнес-плана дает немало выгод [5, с. 109]:

- заставляет руководителей заниматься перспективой предприятия;
- позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимательских усилий по достижению поставленных целей;
- устанавливает показатели деятельности фирмы для последующего контроля;
- заставляет руководителей четко и конкретно определить свои цели и пути их достижения;
- делает предприятие более подготовленным к внезапным изменениям рыночной ситуации;
- наглядно демонстрирует обязанность и ответственность всех руководителей фирмы.

Бизнес-план является рабочим инструментом и для действующих предприятий. Он описывает процесс функционирования предприятия и показывает, каким образом руководители стараются достичь выполнения своих целей и задач. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепцию производства новых товаров и услуг и выбрать рациональный способ их реализации. Организация, работающая в стабильной ситуации и производящая продукцию для достаточно устойчивого

рынка, при росте объемов производства разрабатывает бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения издержек. Однако все эти предприятия постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой продукции, услуг и формируют их в виде локальных бизнес-планов [17, с. 22]. Предприятия, выпускающие продукцию при постоянном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планом освоения новых видов продукции, переходов на новые поколения изделий и т.д. Если предприятие, наметив значительное производство новых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для их производства, то оно может пойти либо путем привлечения дополнительных капитальных вложений для создания новых мощностей, либо путем поиска новых партнеров, которым оно передаст изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов. В любом случае на предприятии разрабатывают бизнес-план [26, с. 178].

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и в определенной мере при создании товарищества. Именно при помощи бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле на накопление, а какая распределяется в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при поиске инвесторов, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и должны быть осведомлены об его эффективности. Они должны изучить бизнес-план перед рассмотрением возможности капиталовложений, т.е. бизнес-планы необходимы в работе с любыми инвестициями.

Бизнес-планирование является способом организации деятельности предприятия для выполнения поставленных целей, выраженных в установленных

для них значения ключевых показателей эффективности. Бизнес-план является инструментом достижения этих целей.

Формат бизнес-плана включает основные сведения, необходимые для планирования деятельности, анализа промежуточных и окончательных результатов, принятия решений менеджерами материнской и дочерних компаний и акционерами. Формат отчета об исполнении бизнес-плана включает сведения о плановых и фактических показателях за отчетный период.

Структура любого бизнес-плана стандартна. Горизонт планирования зависит от сформулированных в плане целей. План должен составляться на период до достижения этих целей, который может составлять год, два, три года и более [17, с. 22].

### 1.3 Структура и содержание бизнес-плана

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы. В отличие оргтехпромфинплана (плана производственно-хозяйственной деятельности предприятия) бизнес-план может иметь 6, 7, 12, 18 и другое число разделов. Он ориентирован на достижение успеха главным образом в финансово-экономической деятельности. Хотя бизнес-план не имеет строго регламентированного содержания и структуры, при его подготовке следует обратить внимание на следующие условия.

1. Бизнес-план должен быть профессиональным. По содержанию, внешнему виду судят о компетенции предпринимателя, разработавшего этот бизнес-план. Этот документ должен быть простым, понятным и доступным для пользования.

2. Бизнес-план должен быть разделен на главы (разделы). Первый раздел (глава) – цели и задачи предпринимательского дела. Бизнес-план должен быть составлен таким образом, чтобы любой инвестор мог легко отыскать в плане интересующие его разделы, части, пункты. С этой целью необходимо предусмотреть функциональное подразделение каждой главы. Для более полного

и наглядного восприятия информации рекомендуется использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики.

3. Следует заручиться объективной оценкой бизнес-плана. Прежде всего необходимо ознакомить с ним всех членов предпринимательского коллектива. Бухгалтер или главный бухгалтер должен тщательно проверить все финансовые расчеты. При возможности заключение по бизнес-плану должен сделать аудитор. Другими словами, ни один потенциальный инвестор не должен обнаружить какой-либо ошибки в бизнес-плане.

4. Необходимо контролировать распространение бизнес-плана, так как он содержит конфиденциальную информацию о бизнесе предпринимателя или группы предпринимателей. Следует нумеровать каждый экземпляр. В любом случае при первом знакомстве с потенциальным инвестором следует представить ему краткий обзор или сводку данных, и если инвестор выразил свою заинтересованность, только в этом случае можно представить ему детальный план [44, с. 89].

5. Оптимальным по структуре и содержанию считается бизнес-план, включающий семь разделов.

Как уже говорилось, бизнес-план может содержать различное количество разделов, приведем схему наиболее распространенного из них.

Последовательность работы над составлением бизнес-плана выглядит следующим образом [11, с. 37]:

1. Резюме;
2. Проектируемый продукт или вид услуг;
3. Оценка рынка сбыта;
4. Маркетинговый;
5. Стратегия маркетинга;
6. План производства;
7. Организационный план;
8. Финансовый план.

Резюме.

Данный раздел должен состоять из 3-х, 4-х страниц.

Это сводный раздел бизнес-плана, представляющий основные идеи и содержание плана в миниатюре. Он должен быть наиболее четким, лаконичным и убедительным, так как ознакомление с ним должно дать относительно полное представление о содержании всего бизнес-плана. Поскольку этот раздел основной, он создается и уточняется по мере проработки плана, а завершается лишь после составления бизнес-плана в целом. В сводном разделе бизнес-плана представлены:

- генеральная цель проекта (сделки);
- краткая характеристика предпринимательского продукта, конечного результата намечаемого плана и их отличительные особенности;
- пути и способы достижения поставленных целей;
- сроки осуществления проекта (сделки);
- затраты, связанные с его реализацией; ожидаемая эффективность и результативность;
- область использования результатов;
- общие сводные показатели: объемы производства и реализации продукции и услуг, выручка, собственные и заемные средства, прибыль, рентабельность;
- специальные показатели: качество реализуемых товаров и услуг, их отличительные свойства, приспособленность к особым вкусам и запросам потребителя, срок окупаемости вложений, низкая степень риска, гарантированность получения планируемого результата.

Проектируемый продукт или вид услуг.

В этом разделе бизнес-плана должны быть зафиксированы:

- наглядные данные, позволяющие с требуемой полнотой «осознать» предпринимательский продукт (опытный образец, его характеристики, описания, модели и фотографии);

– сведения о круге потребителей предпринимательского товара и потребностях, которые он будет удовлетворять: прогноз платежеспособного спроса на товар;

– данные о регионе, группах населения, организациях, которые предпочтительно, исходя из анализа и прогноза, станут покупателями и потребителями товара;

– данные о динамике ожидаемого потребления товара по временным периодам с учетом факторов, влияющих на изменение потребностей в данном товаре.

Результаты прогнозных-аналитических оценок этих параметров включаются в бизнес-план; прогноз цен, по которым предполагается реализовать продукт предпринимательской деятельности (продукция, товар, работы, услуги). С учетом высокого уровня инфляции предвидение цены продукта предпринимательства представляет самый трудный элемент составления большинства бизнес-планов.

Оценка рынка сбыта.

Этот раздел – непосредственное продолжение изучения потребностей и прогнозирования цен. Он предопределяет объемы производства и продаж товаров по временным периодам реализации предпринимательского проекта.

Исследование, анализ, оценка рынка в процессе подготовки бизнес-плана опираются, с одной стороны, на предположения, т.е. носят прогностический характер, а с другой, – на предварительную договоренность с потенциальным покупателем или с торговыми, сбытовыми организациями [14, с. 127].

В случаях кратковременных мелких или долговременных крупных предпринимательских проектов ситуации различны. В первом случае можно с высокой степенью достоверности установить круг покупателей, потребителей предпринимательского продукта, что позволяет сделать вывод об объемах продаж. Во втором случае ситуация более сложная. Изменение спроса на товар, его продажа, потребление устанавливаются при составлении бизнес-плана на основе предположений, оценок, расчетов) прогнозов.



Наряду с расчетно-аналитической оценкой рынка сбыта бизнес-план должен предусматривать также способы активизации рынка посредством маркетинговой и других видов деятельности.

При разработке этого раздела необходимо учитывать конкурентов, их возможности, способности и ценовую политику. Поэтому работа над бизнес-планом должна включать корректировку прогнозируемого объема продаж с учетом конкуренции.

Маркетинговый план.

В данном разделе бизнес-плана необходимо охарактеризовать внешнюю маркетинговую среду предприятия [8, с. 81].

Прежде всего следует объективно ответить на вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров.
2. Как обстоят их дела:
  - с объектами продаж;
  - с доходами;
  - с внедрением новых моделей;
  - с техническим сервисом (если речь идет о машинах или оборудовании);
  - много ли внимания и средств уделяют они рекламе своих изделий.
- 3. Что собой представляет продукция конкурентов:
  - основные характеристики ;
  - уровень качества;
  - дизайн;
  - мнение покупателей.
4. Каков уровень цен на продукцию конкурентов. В общих чертах (ориентировочно) их политика цен.

Однако следует оценивать конкурентов предельно трезво, в противном случае велик риск оказаться с репутацией плохого предпринимателя

## Стратегия маркетинга.

Раздел должен быть содержательным, полезным и убедительным. Основная задача – объяснить потенциальным партнерам и инвеститорам основные элементы своего плана маркетинга (этот документ используется и для своего внутреннего пользования) [9, с. 62].

Объем раздела составляет 3-4 страницы .

К основным элементам плана маркетинга относятся:

### 1. Схема распространения товаров:

- через собственные фирменные магазины;
- через оптовые организации.

### 2. Ценообразование:

- методика определения цен на товары;
- ожидаемый уровень рентабельности на вложенные средства.

### 3. Реклама:

- методы организации рекламы;
- величина средств, необходимых для реализации рекламы.

### 4. Методы стимулирования продаж:

- за счет расширения сбыта;
- за счет новых форм привлечения покупателей.

5. Организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров):

- методы организации службы сервиса;
- величина необходимых для этого финансовых ресурсов.

6. Формирование общественного мнения о фирме и товарах: разработка методик, позволяющих добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности

7. В случае реализации товара за рубежом желательно привести сведения об оценке патентоведом патентной чистоты этих товаров в странах их реализации.

План производства.

Главная задача данного раздела бизнес-плана доказать потенциальным партнерам реальность производства нужного объема товаров и в заданные сроки.

Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Место производства товаров на действующем или на вновь создаваемом предприятии.

2. Необходимые для этого производственные мощности и их рост из года в год.

3. Где и у кого, на каких условиях будет закупаться сырье, материалы и комплектующие. Какова репутация этих поставщиков и есть ли опыт работы с ними.

4. Предполагается ли производственная кооперация и с кем.

5. Возможно ли какое либо лимитирование объемов производства или поставок ресурсов.

6. Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести.

Возможны ли при этом проблемы и какого рода [16, с. 73].

Данные этого раздела приводятся в перспективе на 2-3 года вперед, а для крупных предприятий и на 4-5 лет.

При этом рекомендуется составить схему производственных потоков непосредственно на предприятии, на которой должно быть наглядно показано:

– откуда и как будут поступать на предприятие все виды сырья и комплектующих изделий;

– в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию;

– как и куда эта продукция будет поставляться с предприятия.

В этом разделе приводятся сведения о видах и объемах ресурсов, необходимых для осуществления предпринимательского проекта, источниках и способах получения ресурсов. Ресурсное обеспечение охватывает:

– материальные ресурсы (материалы, полуфабрикаты, сырье, энергия, здания, оборудование и др.);

- трудовые ресурсы;
- финансовые ресурсы (текущие денежные средства, капитальные вложения, кредиты, ценные бумаги);
- информационные ресурсы (статистическая, научно-техническая информация).

Завершает данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и ее динамика на перспективу [19, с. 35].

#### Организационный план.

Содержание этого раздела во многом зависит от вида предпринимательской деятельности (производственное, коммерческое, финансовое). Программа предпринимательских действий обычно включает:

- маркетинговую деятельность (реклама, определение рынка сбыта, контакты с потребителем, учет его запросов);
- осуществление производства продукции (производственное предпринимательство);
- закупку, хранение, транспортировку, реализацию товаров (особенности в коммерческом предпринимательстве); обслуживание покупателя, в том числе послепродажное. Организационные меры – неотъемлемая часть программы действий, призванные способствовать упорядочению исполнения бизнес-плана. Это способы управления реализацией бизнес-планом, организационные структуры управления проектом, методы координации действий исполнителей, а также меры по установлению специальных форм оплаты труда, стимулирования, набора и подготовки кадров (кадровое обеспечение), учета, контроля и др.

В разделе необходимо отметить, с кем предстоит организация нового дела и как планируется налаживание с ним работы. При этом отправной точкой должны быть квалифицированные требования, где указывается:

- какие именно специалисты (какого профиля, образования, опыта) и с какой заработной платой необходимы для успешного ведения дел;

– на каких условиях принимаются на работу специалисты (постоянная работа, совместители (внешние эксперты));

– есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов;

– в случае, если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические данные: квалификация, прежний опыт работы [2, с. 60].

Так же в этом разделе приводится и организационная структура предприятия, которая отражает:

- кто и чем будет заниматься;
- взаимодействие всех служб друг с другом;
- координация и контроль их деятельности.

Целесообразно оговорить в этом разделе и вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования.

В этом разделе также рассматривается, в какой форме, по мнению разработчика, должна осуществляться реализация проекта (совместное предприятие, долевое участие и др.), какие необходимы организационные меры по созданию организационной основы проектов.

#### Финансовый план.

Анализируя отечественный опыт по вопросам составления бизнес-плана, можно сделать вывод, что из всех его разделов наименее разработанным справедливо считается финансовый план. В этой связи подчеркнем, насколько велика роль методического обеспечения именно финансовой части бизнес-плана. Поскольку в данной главе рассматривается только финансовый аспект его составления, остановимся на изложении именно этой задачи.

Раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении. В данном случае необходимо подготовить сразу несколько стандартных для мировой практики документов [36, с. 112]:

### 1. Прогноз объемов реализации.

Основная задача дать представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать новой продукцией. Рекомендуется составлять такой прогноз на три года вперед с разбивкой по годам: первый год – данные приводятся ежемесячно второй год – данные приводятся поквартально третий год – приводится общей суммой продаж за 12 месяцев [48, с. 17].

### 2. Баланс денежных расходов и поступлений.

Главная задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, и будущую ликвидность предприятия при реализации данного проекта. Полученная таким образом информация служит основой для определения общей стоимости всего проекта.

Баланс денежных расходов и поступлений требует тщательной проработки его при составлении, где статьи и суммы вложения средств и их поступления от реализации продукции отражаются:

- первый год – ежемесячно;
- второй год – поквартально;
- третий год – в целом за 12 месяцев.

### 3. Таблицу доходов и затрат.

Задача данного документа показать, как будет формироваться и изменяться прибыль:

- первый год – ежемесячно;
- второй год – поквартально;
- третий год – в целом за 12 месяцев.

Среди анализируемых показателей выделяются:

- доходы от продаж товаров;
- издержки производства товаров;
- суммарная прибыль от продаж;
- общепроизводственные расходы (по видам);
- чистая прибыль (строка в) минус строка г)).

#### 4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия.

Назначение – главным образом для специалистов коммерческих банков в оценке тех сумм, которые намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов, рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации продукции [49, с. 23].

#### 5. График достижения безубыточности.

Это схема, показывающая влияние на прибыль объемов производства, продажной цены и себестоимости продукции (в разбивке на условно-постоянные и условно-временные издержки).

С помощью этого графика можно найти так называемую точку безубыточности, то есть тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции. Допускается несколько вариантов такого графика, соответствующих разным уровням цен на продукцию.

Прогноз финансовых результатов предлагается составлять по форме, утвержденной распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве). При этом предлагается при разработке финансового раздела бизнес-плана исходить из того, что определение средств, необходимых для финансового развития предприятия, предполагает оценку этого плана как инвестиционного проекта. Это означает, что предусмотренные бизнес-планом затраты предприятия должны быть обоснованы их экономической эффективностью [7, с. 74].

Прогноз финансовых результатов только тогда будет достоверным, когда достоверны сведения о перспективах роста основных производственных показателей, динамика которых была обоснована в других разделах бизнес-плана. Выручка от реализации продукции определяется исходя из прогнозных объемов продаж на планируемый год и прогнозных цен. Естественно, что из-за большого

ассортимента выпускаемой продукции выручка от реализации может быть дана только в общей сумме, а не применительно к одному виду продукции, как это предусмотрено методикой Федерального управления по делам о несостоятельности.

Прогнозирование объемов продаж, затрат на производство реализованной продукции, результатов от прочей реализации, доходов и расходов от внереализационных операций, а также платежей в бюджет из прибыли должно учитывать возможности предприятия по изысканию дополнительных резервов роста производства и реализации продукции. Такие дополнительные возможности могут появиться у предприятия уже на стадии реализации программы работ по разработке и реализации бизнес-плана, который составлен с учетом отраслевых особенностей предприятий топливно-энергетического комплекса.

Для реальной оценки дополнительных финансовых возможностей, выявленных в результате анализа финансово-хозяйственной деятельности общества, полезно эту оценку производить в нескольких вариантах.

Финансовый план является результирующей частью бизнес-плана. Содержит проектные данные о финансовых потоках, размерах инвестиций, объемах продаж, а также требования к инвестициям. Финансовый план разрабатывается, как правило, на 3 – 5 лет. Проект первого года расписывается помесячно, второго – поквартально, данные последующих лет даются в целом по годам. Если на первый год планирование осуществляется с привязкой к определенной группе показателей и специфике затрат первого года производства, то на второй – на основе результатов исследований емкости рынка и тенденций его изменения в целом. На третий – пятый годы финансовое планирование целесообразно осуществлять на основе моделей цен в процентном соотношении к объему продаж. Типичной для компаний, производящих наукоемкую продукцию и требующих значительных вложений в рыночные исследования, является следующая модель цен. Годовая продажа – 100%. В том числе: стоимость проданной продукции – 50%, прибыль и накладные расходы – 50%. Из них:



расходы на маркетинг, торговлю – 15%, расходы на внедрение – 10%, расходы на содержание аппарата управления – 8%, прибыль до уплаты налогов – 17%. В финансовом плане должны найти отражение следующие вопросы: объем продаж и общая прибыль; процентное отношение доходов и расходов; общий объем инвестиций; использование собственных и заемных средств, их источники и сроки погашения задолженности; срок окупаемости вложений; сроки начала выплаты дивидендов; издержки производства и обращения. Структура финансового плана состоит из плана доходов, плана расходов (кассового плана) и баланса первого (помесячно), второго (поквартально) и третьего (в целом за год) годов. На последние годы приводятся общие данные о доходах и расходах в соответствующем плане [38, с. 95].

В плане доходов делается расшифровка динамики объема продаж, стоимости товара с учетом транспортных средств (издержки, непосредственно относимые на данный товар) и общей прибыли. Отдельно расшифровываются постоянные затраты, к которым относят аренду, страхование, амортизацию, управленческие затраты, затраты на маркетинг и сбыт.

План расходов содержит данные о динамике расходования и возмещении всего инвестированного капитала. В расходы включаются покупка активов, выплата займов, приобретение оборудования (непроизводственного), инвентаря, а также убытки от хозяйственной деятельности (определенные в плане доходов).

Баланс отражает структуру активов и пассивов компании и соответствует отчетной форме 1.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений. Формулы этих расчетов можно найти в соответствующих справочных пособиях.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА МИНИ-ПЕКАРНИ

### 2.1 Резюме

Хлеб и хлебобродуцкты являются уникальным товаром каждодневного спроса. Сложно себе представить нашу кухню без этих продуктов. В России за последние 5 лет динамика спроса на хлебобродуцкты является положительной.

На текущий момент среди существующих внутренних и внешних факторов нет таких, которые бы служили непреодолимым барьером для создания мини пекарни. Наряду с крупными хлебозаводами, которые специализируются на изготовлении дешевых сортов хлеба массового потребления (около 70% всего сегмента), на рынке востребованы небольшие частные пекарни (около 30% сегмента). Основные направления их деятельности – производство и расширение ассортимента хлеба и хлебобулочных изделий класса «премиум».

Среднюю доходность пекарен вывести довольно сложно, так как они сильно разнятся по площади, мощности, используемому сырью, видам производимой продукции и т.п. Но, тем не менее, простейший расчет демонстрирует огромный потенциал этого рынка. Емкость рынка одной пекарни может быть рассчитана в прямой зависимости от численности населения города, доли рынка, средней цены продукта и количества производителей на этом рынке (139). Средняя доля рынка за сутки каждого игрока составит [29, с. 48]:

$$1191994 \times 0,3 \times 30 / 139 = 77 \text{ тыс. руб.}$$

Как показывает практика, наибольшую прибыль (50%) приносит производство булочек и других кондитерских изделий, пользующиеся повышенным спросом, а также элитной продукции, на которую делаются большие наценки. Они окупаются в среднем в течение полугода. Производство пшеничного и ржаного хлеба рентабельно в среднем на 10-20%.

Планируемое предприятие будет с полным циклом по производству и

реализации продукции. Оно будет уникальным и по ассортименту продукции, ее качеству и по уровню обслуживания. Производство возглавит высококвалифицированный специалист, проработавший в данном бизнесе не один десяток лет. Нашими основными покупателями будут жители микрорайона «Северо-запад» г. Челябинска с разным уровнем доходов, поэтому цены будут среднерыночные.

Срок реализации проекта 10 недель. Требуемые инвестиционные вложения: 1400 тыс. руб., источник финансирования – банковский кредит. В зависимости от сценария развития бизнес проекта ожидаемые показатели варьируют: среднегодовая выручка от 25,18 млн. руб. до 12,59 млн. руб.; среднегодовая прибыль от 3,80 млн. руб. до 0,55 млн. руб.; точка безубыточности 418,34 тыс. шт. изделий и 12,55 млн. руб.; запас финансовой прочности от 421 тыс. шт. изделий до 1,28 тыс. шт. и с 12 639 тыс. руб. до 50 тыс. руб.; рентабельность издержек от 21,5% до 5,7% [24, с. 109].

Срок окупаемости проекта составит от 4 до 28 месяцев.

Открытие мини-пекарни является актуальным бизнесом в наши дни, а актуальность темы, которую я выбрал, состоит в том, что тщательное планирование позволяет уменьшить риск неопределенности, также планирование позволяет сконцентрировать внимание на основных задачах фирмы и добиться эффективного функционирования.

## 2.2 Характеристика предприятия

Для выявления наиболее удачного месторасположения будущей мини пеарни были изучены и оценены преимущества и недостатки нескольких мест в разных районах г. Челябинска. Исследования показали, что наиболее выгодным местом расположения мини-пекарни будет микрорайон Тополиной аллеи, где активно развивается жилищное строительство с соответствующей инфраструктурой. Общая площадь жилой недвижимости должна составить 170 тыс. кв. м.

Помещение мини-пекарни будет находиться по адресу: ул. Братьев Кашириных, д. 159. Оно расположено рядом с остановкой общественного транспорта, что будет создавать хороший трафик покупателей, рядом школа, детский сад, офисы компаний, аптека. Режим работы торгового зала с 9-00 до 21-00 часа. Это позволит покупателям всегда иметь свежую выпечку с утра и до позднего вечера.

На рисунках 2.1–2.3 представлено территория микрорайона, пекарни и внутренние помещения.

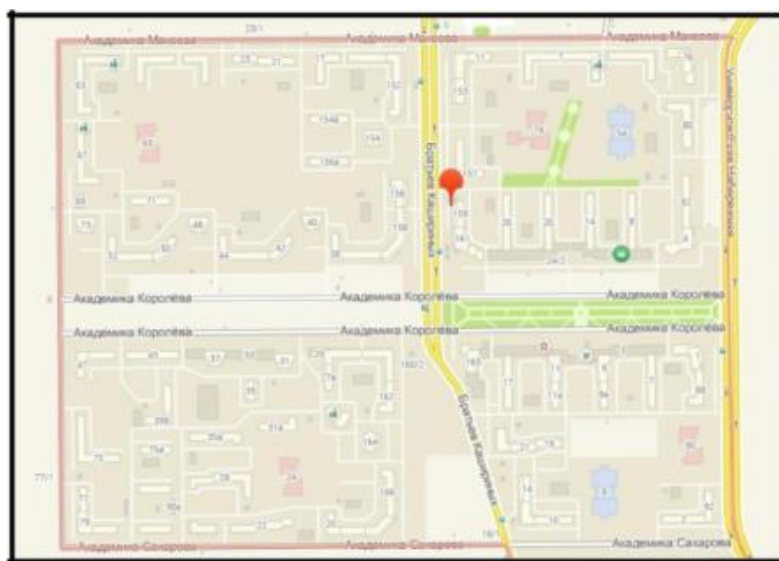


Рисунок 2.1 – Территория микрорайона Тополиная аллея



Рисунок 2.2 – Территория мини-пекарни



Описание продукта.

Предприятие планирует выпускать хлеб, дрожжевую выпечку, пресные и кондитерские изделия в широком ассортименте (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Ассортимент продукции мини-пекарни

Наименование	Цена, руб.	Наименование	Цена, руб.	Наименование	Цена, руб.
Хлеб					
Батон	28	Картофельный	31	Адажио	27
Бородинский	30	Князь	24	Дежавю	160
Гречишный	32	Крым	27	Хлеб с отрубями	15
Деревенский больш	27	Кукурузный	34	Хлеб 2 сорта	28
Деревенский малый	13	Плетенка с маком	34	Пирог франц.праздник	250
Хлеб ржаной кирп.	19	Плетенка с кунжутом	34	Пирог франц.изыскан.	250
Хлеб ржан. Круглый	19	Спортивный	34	Пирог франц.-пикантн.	250
Хлеб с отрубями	15	Балканский	27	Ватрушка королевская	285
Хлеб с зеленью	28				
Дрожжевая выпечка					
Багет пикантный	37	Пирожок капуста/гриб	25	Устрица с малиной	25
Багет ветчина/ сыр	40	Пирожок карт/грибы	25	Устрица мак/помадка	25
Сосиска слоеная	35	Пирожок капуста/яйцо	20	Устрица с маком	20
Растягай сыр/ветчина	25	Пирожок с картофелем	20	Уч-почмак	37
Пирог вишневый	125	Пирожок карт/зелень	22	Шанежка сыр/перец	37
Пирог с черникой	135	Пирожок с печенью	28	Круассан с черникой	25
Пирог лимонник	125	Пирожок зел.лук/яйцо	25	Круассан с карамелью	25
Пирог рыбник	120	Пирожок с черникой	25	Круассан с шоколадом	25
Пирог капуста/грибы	125	Пирожок с яблоком	23	Круассан с лимоном	25
Пирог капуста/ яйцо	110	Пирожок с щавелем	25	Круассан с вишней	25
Пирог карт/курица	155	Пицца закрытая	50	Круассан со сгущ.	25
Пирог карт/свинина	165	Пицца с ветчиной	37	Булочка с малиной	25

## Окончание таблицы 1

Наименование	Цена, руб.	Наименование	Цена, руб.	Наименование	Цена, руб.
Пирог фарш/капуста	125	Ватрушка с творогом	24	Булочка с черемухой	28
Пирог с творогом	130	Слойка с конфитюром	15	Булочка с изюмом	25
Пирог зел.лук/яйцо	130	Плюшка Московская	15	Конверт ветчина/сыр	28
Пирог шоколадный	125	Расгягай сайра	27	Пирожок зел. Лук/яйцо	25
Пирог карамельный	125	Сосиска в тесте	35	Платочек	35
Пирог яблочный	120	Вак-беляш	32	Лодочка	40
Пирог кур/гриб/капус	165	Парамач	35	Самса	45
Тесто слоен. Дрожж.	110	Касник	35	Штрудель в ассорти.	25
Тесто дрожж. Сдобн.	70	Конверт творог/щавель	35		
Пресные изделия					
Горшочек с овощами	35	Ржаной с капустой	24	Штрудель с яблоком	25
Горшочек капус/кур.	35	Ржаной с яблоком	24	Штрудель с тыквой	25
Горшочек карт/фарш	35	У ч-почмак/говядина	45	Крученник	130
Горшочек банан/шок	35	Хачапури	25	Курник	66
Сочни	35				
ПЕЧЕНЬЕ (цена за 1 кг)					
Печенье морковное	250	Печенье Курабье	220	Печенье кунжутное	410
Печенье творожное	260	Печенье твор/песочное	320	Печенье овсяное	370
Печенье крумири	220				

Основным сырьем для производства хлебопродуктов является мука, вода, соль и дрожжи. Для производства кондитерских изделий потребуется дополнительно жир, сахар, сухое молоко, изюм и другие ингредиенты. Для улучшения вкуса и аромата будут добавляться ароматические вещества и пряности: ванилин, корица, мята, тмин и др. Продукция пекарни будет вырабатываться из высокосортной муки, высококачественных ингредиентов и

чистой воды. Это позволит производить продукцию с хорошим вкусом и ароматом, высокой калорийности, легкоусвояемую, медленно черствеющую, а самое главное, изделия будут иметь привлекательный внешний вид [30, с. 65].

После доставки мука хранится на складе. Перед поступлением в пекарню она просеивается на специальной машине. Затем мука попадает в тестомесильные машины, где смешивается с водой и дрожжами, а так же с разными добавками. После тесто перемешается на выдерживание в специальную емкость. Затем тесто поступает на тестоделительную машину, где разделяется на равные куски, после идет на формовку где куски превращаются в шарики. Дальше тесто попадает в тесто закатывающую машину, где из него получаются заготовки батонов, булочек, рогаликов и т.п. Там кусок теста сначала раскатывается валками машины в продолговатый блин, а затем свертывается в рулон. Этот рулон попадает в щель между захватывающим барабаном и формирующим кожухом барабан вращается и катит тесто по кожуху. После этого тесто некоторое время выдерживается в тепле, чтобы оно подошло и стало рыхлым, пористым и мягким. И потом попадает в печь. Перед выпечкой специальный механизм наносит на тесто надрезы. Без которых хлеб, продолжая подниматься в печи, полопается и получится некрасивым, «рваным». А надрезанное тесто просто слегка расходится по надрезам, и на их месте получаются потом хрустящие гребешки. Выпеченный хлеб раскладывается на лотки и поступает в торговый зал.

Схему технологического маршрута изготовления хлебобулочных изделий можно представить в следующем виде [22, с. 47]:

(1)→(2)→(3)→(4)→(5)→(6)→(7)→(8)→(9)→(10)→(11)

где 1. Доставка муки на склад.

2. Просеивание муки на специальной машине.



3. Замешивание теста (замес муки с водой, дрожжами и разными добавками).
4. Выдержка теста.
5. Разделка теста на равные куски на тестоделительной машине.
6. Подготовка теста – формируют куски теста в шарики.
7. Формирование формы изделия в закатывающей машине, где из него получают заготовки батонов, булочек, рогаликов и т.п. Кусок теста сначала раскатывается валками машины в продолговатый блин, а затем свертывается в рулон. Этот рулон попадает в щель между захватывающим барабаном и формирующим кожухом, барабан вращается и катит заготовки по кожуху.
8. Выдержка заготовки до рыхлого, пористого и мягкого состояния.
9. Нанесение надрезов на заготовки, чтобы избежать «рваных» изделий.
10. Выпечка.
11. Раскладывание на лотки и вынос продукции в торговый зал и отгрузка.

Таким образом, мини-пекарня – это предприятие полного цикла, где планируется выпуск и сбыт продукции только высокого качества при относительно невысоких ценах.

### 2.3 Анализ рынка, маркетинг и продажи

Город Челябинск – крупный промышленный центр с численностью населения 1191994 человек (данные на 2016 г.). Производство хлеба и хлебобулочных изделий в расчете на 1 человека – 300-330 грамм в сутки. Анализ этого рынка показывает, что существует проблема обеспечения населения свежими недорогими кондитерскими хлебобулочными изделиями местного производства.

Проведенное маркетинговое исследование проекта преследовало следующие цели, а, именно, определить [52, с. 70]:

– виды хлебобулочных изделий, пользующихся повышенным спросом у покупателей;

- потребительские качества хлеба, являющиеся решающими для покупателей;
- объем продаж хлебобулочных изделий в торговых точках города;
- территориальное распространение продукции нашей фирмы и конкурентов;
- слабые и сильные стороны проекта;
- тенденции изменения рыночного спроса и потребительских предпочтений.

Эти знания позволят определить требования к рынку, который мы можем обслужить, а также наметить перспективы экономического роста нашей пекарни. Сбор информации проводился только на территории г. Челябинска. При проведении маркетингового исследования использованы следующие методы:

1. SWOT-анализ для выявления слабых и сильных сторон мини-пекарни.
2. Сегментация.
3. Позиционирование производителей и продукции.
4. Статистические методы обработки данных.

SWOT-анализ факторов, влияющих на достижение целей проекта, и общая оценка проекта представлена на рисунке 2.5.

<p><b>Сильные стороны:</b>          высокое качество продукции;          конкурентоспособные цены;          широкий ассортимент;          близость к основным потребителям;          высококвалифицированный персонал.</p>	<p><b>Возможности:</b>          расширение перечня ассортимента продуктов;          создание сети мини-пекарен;          рост реальной заработной платы в регионе.</p>
<p><b>Слабые стороны:</b>          молодая фирма;          слабая рекламная компания;          не узнаваемый бренд.</p>	<p><b>Угрозы:</b>          высокая коррумпированность чиновников, ответственных за принятие решения;          падение реальной заработной платы в регионе;          появление конкурентов в шаговой доступности;          невысокий уровень спроса;          повышение стоимости поставляемого сырья.</p>

Рисунок 2.5 – SWOT-анализ проекта

На основе полученных статистических данных были построены диаграммы, дающие представления о рынке сбыта хлебопродуктов в г.Челябинск (см. рисунки 2.6–2.11).

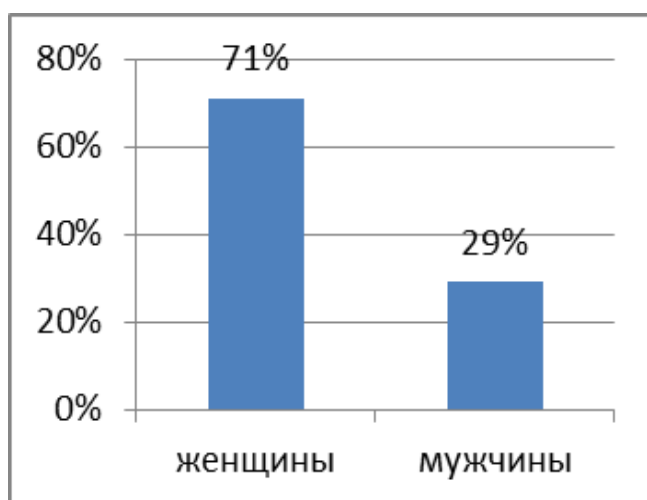


Рисунок 2.6 – Соотношение респондентов по признаку пола

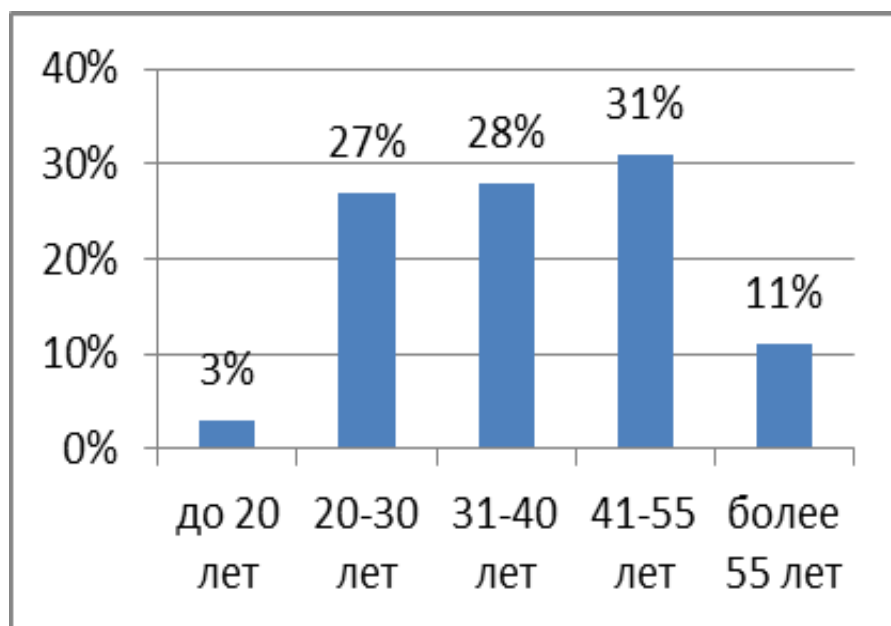


Рисунок 2.7 – Соотношение респондентов по возрасту

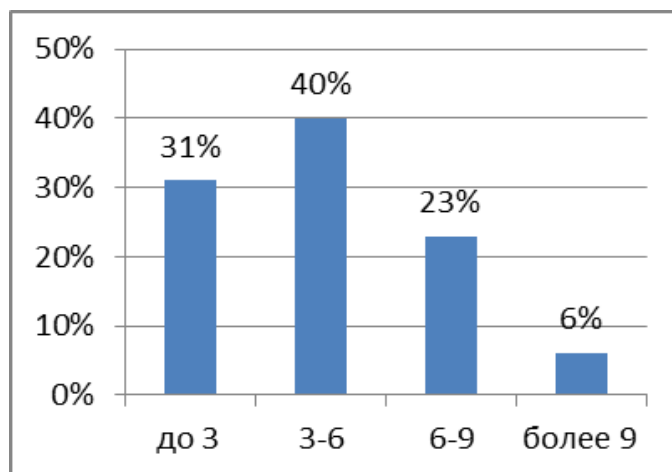


Рисунок 2.8 – Соотношение уровня доходов респондентов (тыс. руб. на одного члена семьи)

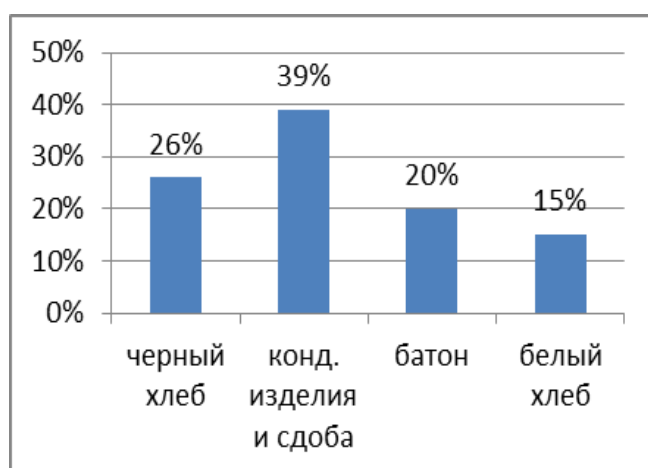


Рисунок 2.9 – Потенциал роста продаж хлебобулочных изделий в г. Челябинск

В результате маркетингового исследования выяснилось, что важными критериями при покупке хлебопродуктов являются: свежесть, вкус, внешний вид, полезность, цена и замыкает ряд – упаковка (см. рисунок 2.10). В меньшей степени на их выбор влияет система скидок и внимание менеджера [49, с. 39].

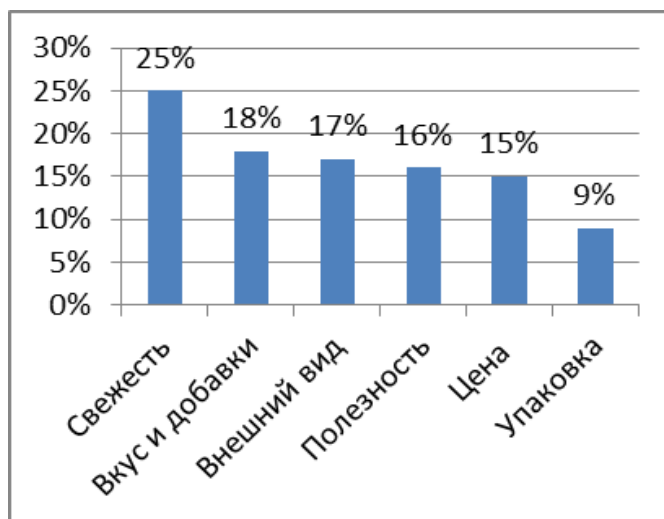


Рисунок 2.10 – Важность критериев при покупке хлебобулочных изделий

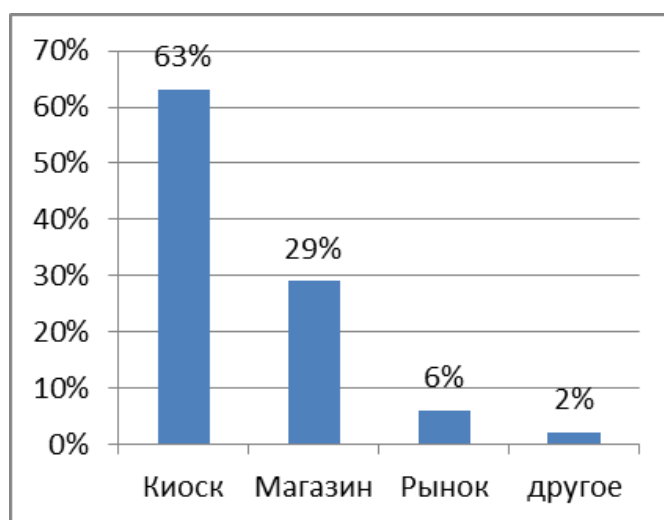


Рисунок 2.11 – Места приобретения хлебобулочных изделий респондентами

Что касается предпочтения места покупки, то опрос покупателей дал следующий результат – см. рисунок 11. Торговые точки отмечают следующие основные критерии при выборе поставщика хлебобулочных изделий:

качество – доставка – цена – ассортимент

В городе присутствует такое количество пекарен, которые удовлетворяют спрос потребителя, предлагая качественный товар по доступной цене. К основным игрокам на этом рынке можно отнести АО «Первый хлебокомбинат» и ООО «Мэри», а также множество мелких производителей частных пекарен – 139. Основной вид продукции конкурентов – хлеб из ржаной, пшеничной муки и батоны. Используется традиционное сырье и оборудование. Цены на продукцию устанавливают сами предприятия, включая в нее значительные накладные расходы.

Производственные мощности мини-пекарен конкурентов составляют 360 кг. в сутки. К их сильным сторонам относят: новое, модернизированное оборудование и узнаваемый бренд. Проигрывают по следующим позициям: сравнительно небольшие объемы и узкий ассортимент производства хлебобулочных изделий; невысокое качество продукции и завышенные цены. К нашим конкурентам можно отнести и кулинарии, которые выпускают дрожжевую выпечку, пресные и кондитерские изделия, а также хлеб, но не более двух-трех наименований.

Ближайшими конкурентами в шаговой доступности выступают экомаркет «Укроп», французская пекарня «La Petite» и грузинская пекарня «Гранат». Их продукция имеет более узкий ассортимент по сравнению с нашим ассортиментом. Безусловно, их продукция пользуется спросом у определенного круга покупателей [56, с. 18].

Для увеличения объема реализации хлебопродуктов необходимо привлекать разностороннюю аудиторию покупателей. Следует обратить внимание на такие группы потребителей как: семейные пары с детьми (основная группа покупателей), пожилые люди, молодые люди (студенты, школьники), офисные работники и случайные прохожие, в том числе водители. Например, многие из них из-за нехватки времени, одновременно приобретают продукцию и для обеда и для дома.

Ценовая политика новой мини-пекарни должна быть четко увязана с установившимися на рассматриваемом рынке ценами конкурентов. Потребители должны получать качественный свежий продукт по цене среднего чека в пределах 150-200 руб. по ценам, представленным в таблице 1. Цены являются действительными на момент написания бизнес-плана и должны быть в обязательном порядке скорректированы к моменту открытия мини-пекарни.

Выбор и обоснование целевого сегмента потребителей.

Помимо традиционной группы потребителей продукции мини-пекарни – предполагается также обратить внимание на такие группы потребителей как:

Молодые люди (студенты) – чаще всего это те потребители которые приобретают хлебобулочные изделия т.к заинтересованы в получении готовой продукции для экономии времени [40, с. 79].

Пожилые люди – заинтересованы в покупке как хлеба так и кондитерских изделиях, одна из основных групп.

Офисные рабочие- из за не хватки времени приобретают хлебобулочную продукцию во время обеда, а так же в после рабочего дня хлеб и кондитерские изделия для дома.

Дети – чаще всего приобретают небольшие хлебобулочные и кондитерские изделия [44, с. 92].

Случайные прохожие(водители) – заинтересованы в получении свежей продукции которая заменит в обиходе покупку не свежего промышленного хлеба и хлебобулочных изделий.

Семейные пары (с детьми)-одна из основных группа потребителей которая заинтересована в ежедневном приобретении хлеба ,хлебобулочных и кондитерских изделий.

Привлечение клиентов

Не последнюю роль в завоевании рынка играет проведение рекламной компании. Приемы рекламы, применяемые корпорациями с их оглушающими громкими фразами и изощренной агрессивностью, нам не подойдут.

Самое трудное – это постоянно удерживать и увеличивать круг постоянных покупателей, а это будет возможно, если наша продукция будет отвечать их требованиям. Для первоначального привлечения покупателей будут проведены следующие мероприятия:

- изготовлены яркие вывеска и стенд рядом с пекарней;
- оформлен красочно и стильно торговый зал и витрины в русском стиле;
- выпущены листовки, наклейки, которые будут распространены среди жителей района: раздача на улице, остановке общественного транспорта и в почтовые ящики;

- в день открытия мини пекарни развесить шары, привлечь аниматора в костюме «булочки», включить музыку и организовать презентацию и дегустацию продукции (за полцены и бесплатно), провести конкурсы с выдачей нашей продукции.

Для постоянного привлечения покупателей:

- должно быть высокое качество обслуживания, создана дружеская доброжелательная атмосфера общения и открытости. Общение с людьми позволит больше узнать об их вкусах и предпочтениях. А «сарафанное радио» в этом бизнесе самая эффективная реклама, которая, безусловно, привлечет дополнительных клиентов;

- установить кофейный автомат, который предложит помимо традиционного кофе горячий шоколад, чай и молочный коктейль. Запах выпечки и кофе вызовет аппетит у покупателей и привлечет их к дополнительным покупкам, а пара столиков со стульями и настенная полка позволит им перекусить в торговом зале;

- ежедневно за час до закрытия и на следующий день выпечку вчерашнего дня продавать со скидкой;

- в день пожилого человека пригласить людей пенсионного возраста за покупками со скидкой;

- проводить презентации новых продуктов.



Главная задача фирмы – расширять рынок сбыта продукции и укреплять завоеванные позиции. Для этого следует проводить следующие мероприятия:

1. Использовать внутренние потенциальные возможности для расширения ассортимента выпускаемых изделий и выпуск только качественной продукции.
2. Необходимо осваивать новые технологии для производства новых видов хлебобулочных изделий.
3. Сохранять отпускные цены на продукцию при стабильной рентабельности.
4. Формировать покупательские предпочтения в сторону продукции фирмы.
5. Расширять круг клиентов, находить новые точки реализации продукции.
6. Обеспечить поддержку торговым представителям.
7. Организовать четкую обратную связь с покупателями.
8. Продвигать продукцию доступными рекламными средствами.
9. Обеспечить динамику развития конкурентных преимуществ – цены, качества и стабильности на рынке.

Все это подтверждает целесообразность открытия мини-пекарни. На основе статистических данных спроса было выявлено, что благоприятное время для открытия мини-пекарни является начало осеннего сезона по конец весеннего сезона. Неблагоприятное время для открытия – конец весеннего сезона до конца лета, так как в это время спрос идет на спад по причине жаркого периода и времени отпусков, когда люди массово покидают город.

#### 2.4 Организационный план

Возглавит предприятие менеджер организации, имеющий высшее экономическое образование и опыт работы на предприятиях по производству

хлебопродуктов. Заведующая производством имеет более чем 20- летний опыт работы по производству хлеба и профильное образование.

Штат пекарни будет включать должности, представленные в таблице 2, всего 14 чел. Все без исключения должны регулярно проходить медицинский осмотр и иметь санитарные книжки.

К персоналу мини-пекарни будут предъявляться квалификационные требования и вменяться должностные обязанности, перечень которых представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Квалификационные требования и должностные обязанности персонала мини-пекарни

Кол-во, чел.	Квалификационные требования	Должностные обязанности
<b>Менеджер организации</b>		
1	Образование высшее, опыт работы не менее 3 лет.	Руководит деятельностью пекарни, занимается закупкой и поставкой продуктов, реализацией готовой продукции; производит оплату по счетам, управляет работой персонала, его поиском и подбором; ведет табельный учет, рассчитывает заработную плату персонала; обеспечивает технику безопасности и охрану труда, соблюдение законности. Подменяет пекарей.
<b>Заведующая производством</b>		
1	Образование профильное высшее, опыт работы не менее 5 лет	Отвечает за бесперебойную работу пекарни, за ассортимент и качество выпускаемой продукции, ведет учет работ, руководит деятельностью пекарей и кухонных рабочих, следит за техническим состоянием оборудования и своевременным техническим обслуживанием. Составляет калькуляции хлебопродуктов. Подменяет пекарей.
<b>Пекарь</b>		
6	Образование среднее специальное, опыт работы не менее 3 лет.	Выпечка хлебобулочных и кондитерских изделий. Уборка и обслуживание пекарного оборудования.
<b>Кухонный рабочий</b>		
2	Образование среднее, нет требований к стажу работы	Разгрузка муки, сахара и других продуктов, погрузка готовой продукции в машину для отправки потребителям, мелкие наладочные, ремонтные и прочие работы. Мытье противней, тазов, кастрюль и другой тяжелой столовой посуды.

## Окончание таблицы 2

Кол-во, чел.	Квалификационные требования	Должностные обязанности
<b>Продавец-кассир</b>		
2	Образование среднее, опыт работы не менее 6 месяцев.	Обслуживает покупателей, оформляет витрины.
<b>Уборщик бытовых помещений</b>		
2	Нет требований к образованию и стажу работы	Отвечает за чистоту мини-пекарни: осуществляет уборку и дезинфекцию всех помещений, коридоров, санузлов; удаляет пыль, подметает и моет вручную или с помощью машин и приспособлений стены, полы, потолки, оконные рамы и стекла, дверные блоки, мебель; очищает урны.

Всем работникам будут установлены тарифные ставки. Для увеличения выработки пекарям, кухонным рабочим и продавцам-кассирам будет выплачиваться премиальный процент, равный 5, с дневной выручки превысившей 20 000 руб.

Режим работы мини-пекарни 7 дней в неделю, в том числе:

- производственного цеха с 6-00 до 18 часов;
- торгового зала с 9-00 до 21 часа.

Менеджер организации и заведующая производством имеют ненормированный рабочий день, остальные работают по графику 2/2 с продолжительностью смены 11 часов и обеденным перерывом 60 мин.

Бухгалтерский учет и перечисление налогов будет осуществлять бухгалтерская фирма по договору аутсорсинга.

### 2.5 Производственный план

Расчет необходимой площади мини-пекарни, которая должна включать:

1. Производственное помещение – производство хлебобулочной продукции. Расчет площади, необходимой для размещения производственного оборудования, представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Площадь, необходимая для размещения производственного оборудования мини-пекарни

Вид оборудования	Площадь, кв. м.
1. Электропечь	1,404
2. Шкаф расстойный	0,863
3. Тестомесильные машины	$0,461 + 0,325 = 0,786$
4. Миксер планетарный	0,257
5. Тестоукатывающая машина	-
6. Морозильный ларь	0,840
7. Холодильный шкафы	$0,868 + 0,595 = 1,463$
8. Ванна моечная	0,769
9. Тележка-шпилька	$0,250 + 0,250 = 0,500$
10. Столы разделочные	$5,4 (0,900) + 2,16 (1,080) = 7,560$
Всего:	14,442

Суммарная площадь, занимаемая оборудованием, составляет 14,442 кв. м., с учетом планировки оборудования и обеспечения удобства его обслуживания линейные размеры производственного цеха составят: длина 8.1 м; ширина 6,5 м; высота 3.2 м. Общая площадь цеха составит 52,6 кв. м.

2. Торговый зал для реализации готовой продукции. Необходимы витрины для выкладки свежего продукта, прилавки, а также место для покупателей площадью не менее 50 кв. м.

3. Склад сырья. Для бесперебойного производства хлебобулочных изделий необходим запас муки и других ингредиентов из расчета недельной производственной программы. Для хранения такого запаса требуется помещение площадью 6 м на 2 м и высотой 3.2 м.

4. Прочие помещения: кабинет менеджера организации, бытовое помещение для сотрудников, туалетные и другие кладовые комнаты.

Таким образом, арендуемое помещение площадью 150 кв. м. с эл. Мощностью 30 кВтч будет удовлетворять потребностям мини-пекарни. Стоимостью аренды 1 кв. м. 600 руб., всего помещения 90 тыс. руб. в месяц, в год 1 080 тыс. руб. В стоимость аренды включены затраты на отопление. Электроэнергия, холодная и горячая вода будет оплачиваться по счетчику.

Расходы на электроэнергию в месяц составят 10 тыс. руб., за год 120 тыс. руб. Горячее и холодное водоснабжение за месяц 5 тыс. руб., за год – 60 тыс. руб.

#### Расчет имущества для мини-пекарни

На рынке страны представлен очень большой выбор пекарного оборудования. Проанализировав различные виды оборудования, как отечественного, так и зарубежного производства, мы сделали выбор и обратились к специалистам фирмы «VEGA» г. Челябинска, которые работают не один год в области продажи такого оборудования и имеют большой опыт. Кроме того, эта фирма производит наладку оборудования и обучение специалистов.

Предложенное оборудование имеет невысокие цены. Производственная мощность оборудования в час составляет 160 кг. готовой продукции, за смену (11 часовую) – 1,76 т. В стоимость оборудования будет входить весь спектр услуг и работ, связанных с монтажом, пуском, наладкой и обучением персонала, а также, в эту сумму будет включено гарантийное обслуживание оборудования и бесплатная замена запасных частей в течение одного года.

Комплектооборудования должен включать все необходимые элементы для выпечки хлеба: от тестомесильной машины до печей, оборудование для хранения, разделки и обработки теста (столы, шкафы, стеллажи и пр.). Ниже в таблице 4. представлен полный перечень необходимого оборудования для пекарни и его стоимость.

Таблица 4 – Основные фонды мини-пекарни

№	Наименование	Кол-во, шт.	Цена ед., руб.	Сумма, руб.
1	Шкаф пекарский 4-х секционный ЭШ-4к	1	145 400	145 400
2	Шкаф расточный электрический ШРЭ 2.1 стекло	1	27 400	27 400
3	Тестомес спиральный Gastromix HS50B	1	88 990	88 990
4	Тестомес спиральный Gastromix HS30B	1	53 570	53 570
5	Миксер планетарный GASTROMIX B30C (30л)	1	47 850	47 850
6	Овощерезка HURAKAN HKN-FNT	1	34 630	34 630
7	Кондитерская витрина ВХСд-1,5 Полюс ЭКО	1	44 800	44 800
8	Ванна моечная двухсекционная ВМО2-530ЭЦК-М 1220х630	1	11 640	11 640

## Окончание таблицы 4

№	Наименование	Кол-во, шт.	Цена ед., руб.	Сумма, руб.
9	Морозильный ларь F500S Frostor	1	24 340	24 340
10	Шкаф холодильный Polair SM107S среднетемпературный	1	38 790	38 790
11	Шкаф холодильный Polair CM114-S	1	55 190	55 190
12	Весы электронные CAS SW-5	4	5 770	23 080
13	Весы электронные CAS SW-20	2	5 770	11 540
14	Стол разделочный 1200/600	6	5 230	31 380
15	Стол разделочный 1200/600 с бортом	2	5 500	11 000
16	Противень 750 х4803 борта пекарский TG435 углер. сталь	24	745	17 880
17	Противень багетный перфорированный 600*400*30мм	6	1 630	9 780
18	Тележка-шпилька под противни 750 *480 мм	2	8 730	17 460
19	Хлебные формы ЗЛ10	13	665	8 645
20	Хлебные формы ЗЛ11	13	458	5 954
21	Хлебопекарная форма Л17.4 круглая	40	146	5 840
22	Плита индукционная TZ BT-180К	1	4 200	4 200
23	Тестораскаточная машина YM-350	1	44 160	44 160
24	Зонт вентиляционный ЗВЭ-900-2П	1	27 640	27 640
25	Стеллаж с 4-полками (1200*500*1800, оцинков. сталь)	4	5 000	20 000
26	Мясорубка HKN-12CR	1	14 500	14 500
	Итого:	131		825 659

Для того чтобы приступить к производству хлебобулочных изделий необходимы столовая посуда и мелкие инструменты, такие как ножи, скребки, терки и др. для приготовления теста и кондитерских изделий. Их перечень представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Столовая посуда и столовые принадлежности

Наименование	Кол-во, шт.	Цена ед., руб.	Сумма, руб.
Тазик маленькие. 6,5л.	4	59,9	239,6
Тазик средний. 16л.	8	132,5	1060,0
Тазик большой. 30л	3	314,5	943,5
Миска метал.3л.	10	165,0	1650,0
Нож большой(поварской)	3	221,5	664,5
Нож для фруктов	2	159,5	319,0
Овощечистка	2	100,0	200,0
Сковорода большая	2	779,0	1 558,0
Сковорода средняя	2	889,0	1 778,0
Кастрюля 5л.	3	1 400,0	4 200,0

Окончание таблицы 5

Наименование	Кол-во, шт.	Цена ед., руб.	Сумма, руб.
Кастрюля 7л	3	2 000,0	6 000,0
Противень для жарки большой. высота 10 см	2	3 000,0	6 000,0
Контейнер с крышкой большой. 6-7л	15	169,5	2 542,5
Контейнер с крышкой маленький 4-5л	15	85,0	1 275,0
Сито	1	119,0	119,0
Дуршлаг	1	305,5	305,5
Ложка столовая	20	16,9	338,0
Скребок	4	221,0	884,0
Шпатель (разные)	5	85,0	425,0
Кисточка	8	63,9	511,2
Мерная кружка	5	63,9	319,5
Терка	2	219,5	439,0
Поднос	50	70,9	3545,0
Толкушка	1	241,5	241,5
Скалка	6	414,5	2 487,0
Деревянная лопатка	3	70,9	212,7
Итого			38 257,5

Кроме этого необходима мебель для торгового зала и кабинета менеджера организации, вспомогательное оборудование, спецодежда для персонала и пр. Перечень всего этого представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Вспомогательное оборудование и мебель мини-пекарни

Наименование	Кол-во, шт.	Цена ед., руб.	Сумма, руб.
Микроволновая печь	1	1 000	1 000
Чайник	1	-	-
Блендер	1	3 500	3 500
Измельчитель	1	2 000	
Вспомогательное оборудование			
Кассовый аппарат	1	14 500	14 500
Терминал (безнал)	1	6 000	6 000
Компьютер	1	6 000	6 000
Музыкальный центр	1	500	500
Мебель для торгового зала			
Стол	2	2 000	2 000
Шкаф витринный	1	5 000	5 000
Витрина	1	10 000	10 000
Стул	8	1 000	8 000

Окончание таблицы 6

Наименование	Кол-во, шт.	Цена ед., руб.	Сумма, руб.
Мебель для кабинета менеджера организации			
Письменный стол	1	2 000	2 000
Кресло	1	2 500	2 500
Стул	2	1 000	2 000
Шкаф	1	3 500	3 500
Спецодежда			
Пекарский костюм	7	452	3 164
Фартук продавца	2	920	1 840
Костюм кухонного рабочего	2	452	904
Прочие			
Установка пожарной и охранной системы		15 000	15 000
Принадлежности для уборки (ведра, швабры и пр.)			2 000
Итого			89 408

Планируется в торговом зале установить торговый автомат. Мы обратимся в вендинговую фирму, которая бесплатно установит кофе-машину, будет ее обслуживать, проводить ремонт и очистку. Это не потребует от нас никаких финансовых вложений и других усилий, а даже будет приносить доход в размере 1 тыс. руб. в месяц за аренду 1 кв.м. площади и расход энергии.

Таким образом, общая стоимость всего имущество мини-пекарни составит 953,32 тыс. руб. Амортизация рассчитывается только по тем основным фондам, стоимость которых свыше 40 тыс. руб. Суммарная величина таких объектов составит 479,96 тыс. руб., при сроке полезного использования 8 лет амортизационные отчисления при линейном способе начисления составят 60 тыс. руб. в год.

Следовательно, более дешевые объекты на сумму 473,36 тыс. руб. спишем единовременно на текущие расходы.

Расчет оборотных средств.

Разработаны нормативы производства 1 тонны хлебопродуктов и кондитерских изделий и на основании этого был произведен расчет стоимости сырья для производства такого количества продукта в таблице 7.



Таблица 7 – Расчет затрат сырья на одну тонну хлебопродуктов мини-пекарни

Вид сырья	Расход сырья на 1 тонну продукции, кг	Стоимость 1 кг сырья, руб.	Стоимость сырья на 1 тонну продукции, руб.
Мука пшеничная в/с	667,00	17,70	11 805,90
Дрожжи пресованные	13,30	54,00	718,20
Соль	10,00	7,50	75,00
Сахар	50,00	51,00	2550,00
Маргарин	66,60	67,20	4 475,52
Яйцо	50,00	72,00	3 600,00
Мясо	25,00	244,00	6 100,00
Курица мясо	25,00	206,00	5 150,00
Грибы шампиньоны	20,00	250,00	5 000,00
Овощи	100,00	25,00	2 500,00
Сухофрукты	30,00	260,00	7 800,00
Специи	15,00	200,00	3 000,00
Масло	50,00	73,00	3 650,00
ИТОГО стоимость сырья на 1 тонну готовой продукции			56 424,62

Из таблицы 7 видно, что стоимость сырья для производства 1 тонны готовой продукции составит 56 424,62 руб.

Необходимо рассчитать прочие оборотные средства, перечень и стоимость которых представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет прочих оборотных средств мини-пекарни(реалистичный вариант)

№	Наименование оборотных средств	Количество за месяц, шт.	Цена ед., руб.	Стоимость, руб.	
				месяц	год
Упаковочный материал					
1	Пакеты (майки) полиэтиленовые, средние	1 000,0	1,0	1 000,0	12 000,0
2	Пакеты (майки) полиэтиленовые, большие	500,0	2,5	1 250,0	15 000,0
3	Майка ПНД 25*45 12 мк	5 000,0	опт	2 202,0	26 424,0
4	Фасовочный ПНД пакет	20 000,0	опт	1 325,0	15 900,0
	Всего			5 777,0	69 324,0
Канцтовары					
5	Канцтовары			300,0	3 600,0
6	Бумага «Снегурочка»	1 пачка	150,0	150,0	1 800,0
	Всего			450,0	5 400,0

Окончание таблицы 8

№	Наименование оборотных средств	Количество за месяц, шт.	Цена ед., руб.	Стоимость, руб.	
				месяц	год
Санитарно-гигиенические средства					
7	Дезинфекции	15	65	975	11 700
8	Мыло	20	28	560	6 720
9	Моющее средство	15	45	675	8 100
10	Салфетки для уборки, губки, щетки			500	6 000
11	Ткань для уборки	30	25	750	9 000
12	Бумажные полотенца (упаковка 200 шт.)	15	77	1 155	13 860
13	Бумага туалетная	30	12	360	4 320
14	Перчатки одноразовые	10 000	опт	1 649	19 788
15	Перчатки резиновые	10	42	420	5 040
16	Мешки для мусора 120 л	50	опт	256	3 072
	Всего			7 300	87 600
	Итого			13 527	162 324

Расчет производственной программы по выпуску хлебобулочных изделий представлен в таблице 9 по реалистичному варианту.

Таблица 9 – Расчет производственной программы по выпуску хлеба за месяц мини-пекарни(реалистичный вариант)

Показатель	Величина
Продолжительность рабочей смены, час.	11,00
Количество смен за рабочий день	1,00
Количество рабочих дней в месяц	30,00
Количество выпекаемых изделий за смену, шт.	1 833,00
Количество выпекаемых изделий за месяц, тыс. шт.	55,00
Масса хлебобулочных изделий за смену, кг	301,00
Итого масса хлебобулочных изделий за месяц, тонн	9,03

Определение объемов реализации любых продуктов, в том числе и нашей продукции, вызывает определенные трудности. Прогнозируемые объемы продаж могут значительно колебаться в зависимости от социально-экономических, демографических и прочих факторов. Для того, чтобы избежать впоследствии убытков, рассмотрим три сценария производства и реализации хлебобулочных изделий, представленные в таблице 10. Поможет сориентироваться в расчетах исходные данные таблице 9.

Таблица 10 – Плановый годовой объем продаж мини-пекарни по вариантам

Вариант	Месяц		Год	
	Штук	Кг	Тыс. шт.	Т
Хлеб				
Оптимистический	9 000,00	4 500,00	108,00	54,00
Реалистичный	6 990,00	3 480,00	83,88	41,76
Пессимистический	4 500,00	2 250,00	54,00	27,00
Хлебобулочные изделия				
Оптимистический	60 000,00	6 000,00	720,00	72,00
Реалистичный	47 250,00	4 800,00	567,00	57,60
Пессимистический	30 000,00	3 000,00	360,00	36,00
Кондитерские изделия				
Оптимистический	937,50	2 343,75	11,25	28,13
Реалистичный	750,00	1 875,00	9,00	22,50
Пессимистический	468,75	1 171,88	5,63	14,06
Итого хлебобулочных изделий				
Оптимистический	69 937,50	12 843,75	839,25	154,13
Реалистичный	54 990,00	10 155,00	659,88	121,86
Пессимистический	34 968,75	6 421,88	419,63	77,06

На основании таблицы 10 можно определить за год по вариантам плановый объем сырья (см. таблицу 11) и плановый объем выручки (см. таблицу 12).

Таблица 11 – Плановый годовой объем сырья мини-пекарни по вариантам

Вариант	Плановый объем, т	Цена 1 т, руб.	Стоимость сырья, тыс. руб.
Оптимистический	154,13	56 424,62	8 696,44
Реалистичный	121,86		6 875,90
Пессимистический	77,06		4 348,22

Таблица 12 – Плановый годовой объем выручки мини-пекарни по вариантам

Вариант	Плановый объем, шт.	Средняя отпускная цена единицы изделия 30 руб.	Выручка, тыс. руб.
Оптимистический	839,25		25 177,50
Реалистичный	659,88		19 796,40
Пессимистический	419,63		12 588,75

Затраты на оплату труда.

В таблице 13 представлен расчет заработной платы по тарифным ставкам за месяц и год.

Таблица 13 – Расчет заработной платы по тарифным ставкам сотрудников мини-пекарни

Должность	Кол-во, чел.	ЧТС <sub>смена</sub>	Заработная плата, руб.	
			Месяц (30 дн.)	Год (365)
Заведующий производством	1		65 000	780 000
Пекарь	6	1 000	90 000	1 095 000
Кухонный рабочий	2	800	24 000	292 000
Продавец-кассир	2	800	24 000	292 000
Уборщица	2	500	15 000	182 500
Итого:			218 000	2 641 500

Расчет заработной платы от выручки.

Менеджер организации предприятия получает 4% от выручки. Заведующая производством – 13-ую зарплату по итогам года, если будет достигнута выручка по реалистичному варианту. Рабочие (пекари, кухонные рабочие и продавцы-кассиры) 5% от превышения дневной выручки 20 тыс. руб. За год плановая выручка составит 7 300 тыс. руб. (20×365 дн.), а совокупный премиальный процент за смену составит 25%.

Следовательно, при оптимистическом варианте выплаты от выручки составят:

$$25\,177,50 \times 4\% + 65 + (25\,177,50 - 7\,300) \times 25\% = 5\,541,48 \text{ тыс. руб.}$$

Реалистичный вариант: 3 980,96 тыс. руб.

Пессимистический вариант: 1 825,74 тыс. руб.

Таким образом, определим годовой фонд оплаты труда в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет фонда оплаты труда мини-пекарни по вариантам на 2017 г.

Выплаты	Варианты, тыс. руб.		
	Оптимистический	Реалистичный	Пессимистический
Оплата по тарифным ставкам	2 641,50	2 641,50	2 641,50
ПФР, ФФОМС	391,86	391,86	391,86
Оплата от выручки	5 541,48	3 980,96	1 825,74
ПФР (1% сверх выручки 300 тыс. руб.)	733,81	515,33	213,60
Итого:	9 308,64	7 529,65	5 072,70

## 2.6 Финансовый план

Необходимо определиться с первоначальными затратами на открытие мини-пекарни, расчеты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Смета затрат на открытие мини-пекарни

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Первоначальные единовременные затраты на открытие	
Составление бизнес-плана	20,00
Организационные расходы (разработка и оформление учредительных документов)	7,00
Получение санитарного разрешения и разрешения пожарной безопасности	50,00
Ремонт и отделка помещения, установка пожарной и охранной сигнализации.	75,00
Покупка оборудования и прочего имущества, монтаж и установка пекарного оборудования	953,32
Подбор персонала	2,10
Изготовление рекламной продукции (вывеска, оформление торгового зала, баннер, плакаты, листовки). Поиск промоутера.	30,00
Итого:	1 137,42
Ежемесячные затраты	
Закупка сырья (3 т)	169,27
Закупка прочих оборотных средств	13,53
Арендные платежи	90,00
Итого	272,80
Всего:	1 410,22

Расчеты показали, что для реализации проекта требуется денежные средства в размере 1,4 млн. руб. Планируется взять кредит на всю сумму на 5 лет под процентную ставку 14 %. Ежемесячные платежи составят 32,58 тыс. руб.,

переплата по процентам за кредит - 555,68 тыс. руб., выплаты за весь срок кредита – 1955,68 тыс. руб.

План формирования прибыли представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Годовой план доходов, расходов и прибыли мини-пекарни, тыс. руб.

Показатели	Варианты		
	Оптимистический	Реалистичный	Пессимистический
Выручка от основной деятельности	25 177,50	19 796,40	12 588,75
Выручка от прочей деятельности	12,00	12,00	12,00
Итого выручка	25 189,50	19 808,40	12 600,75
Условно-переменные затраты, в том числе:	15 407,11	11 714,51	6 605,24
норматив оборотных средств на закупку сырья	8 696,44	6 875,90	4 348,22
прочие оборотные средства	206,45	162,324	103,22
оплата электроэнергии	152,62	120,00	76,31
оплата водоснабжения	76,31	60,00	38,15
заработная плата, выплачиваемая из выручки	5 541,48	3 980,96	1 825,74
ПФР	733,81	515,33	213,60
Валовая прибыль	9 782,39	8 093,89	5 995,51
Условно-постоянные затраты, в том числе:	5 319,73	5 319,73	5 319,73
аренда	1 080,00	1 080,00	1 080,00
амортизационные отчисления	60,00	60,00	60,00
единовременное списание имущества стоимостью до 40 тыс. руб.	473,36	473,36	473,36
оплата труда по тарифным ставкам	2 641,50	2 641,50	2 641,50
ПФР, ФФОМС	391,86	391,86	391,86
оплата мобильных и стационарных телефонов, Интернета и пр.	18,00	18,00	18,00
организационные расходы (первоначальные единовременные расходы)	184,10	184,10	184,10
проценты по кредиту (выплаты первоначально)	390,91	390,91	390,91
оплата аутсорсинговых услуг (бухгалтерская и налоговая отчетность )	60,00	60,00	60,00
непредвиденные расходы	20,00	20,00	20,00
Прибыль от продаж	4 462,66	2 774,16	675,78
УСН (доходы- расходы ) (калькулятор расчета УСН онлайн)	667,60	414,32	125,89
Чистая прибыль	3 795,06	2 359,84	549,89

Расчет выручки продукции.

Отпускная средняя цена продукта по выше описанному ассортименту составляет:

$$Ц_{ед} = 30 \text{ р.}$$

При объеме производства 1833 шт. хлебобулочных изделий за смену, месячная выручка будет составлять:

$$V_{рп} = Q_{см} \times Ц_{ед} \times 30 = 1\,833 \times 30 \times 30 = 1\,649\,700 \text{ р.,}$$

где  $V_{рп}$  – выручка в месяц;

$Q_{см}$  – объем продукции за смену, шт.

Прибыль от реализации продукции

Валовая прибыль рассчитывается, как разница между средней выручкой и себестоимостью продукции:

$$П_{в} = V_{рп} - C_{п} = 1\,649\,700 - 1\,419\,520 = 230\,180 \text{ р.,} \quad (1)$$

где  $П_{в}$  – валовая прибыль;

$C_{п}$  – себестоимость продукции в месяц;

$V_{рп}$  – выручка в месяц.

Расчеты демонстрируют, что при любом варианте развития событий деятельность предприятия будет прибыльной. Эту прибыль предприятие может использовать на любые нужды. Например, можно расширять производство или быстрее возвращать проценты по кредиту, взятому на покупку, оборудования.

## 2.7 Календарный план реализации инвестиционного проекта

Управление инвестиционным проектом осуществляется с помощью календарного плана (таблица 17), который является итоговой формой представления информации об инвестиционном проекте и этапах работы подготовки и открытия мини-пекарни. Здесь же представлена очередность вложений инвестиций в проект и суммы по ним.

Таким образом, для того, чтобы осуществить проект необходимо иметь денежные средства в 1 410,22 тыс. руб.

Таблица 17 – Календарный план организации и инвестиционные затраты мини-пекарни

Этапы работы	Работа	Длительность, дни	Начало	Окончание	Стоимость затрат, руб.
1	Составление бизнес-плана	30	01.10.16	30.10	20 000
2	Оформление документов для создания ИП: регистрация в налоговой инспекции, постановка на учет в РПФ, ФФОМС, открытие расчетного счета	30	01.11	30.11	7 000
3	Получение санитарного разрешения и разрешения пожарной безопасности	15	01.11	15.11	50 000
4	Оформление кредита	5	10.11	15.11	-
5	Оформление договора аренды помещения	3	12.11	15.11	90 000
6	Ремонт и отделка помещения, установка пожарной сигнализации и охранных мероприятий	20	15.11	05.12	75 000
7	Покупка оборудования и прочего имущества, монтаж и установка пекарного оборудования	15	15.11	30.11	953 320
8	Заключение договора на поставку сырья и поставка (3 т)	5	9.12	14.12	169 275
9	Закупка прочих оборотных средств	5	9.12	14.12	13 527
10	Подбор персонала	15	01.12	15.12	2 100
11	Изготовление рекламной продукции (вывеска, оформление торгового зала, баннер, плакаты, листовки). Поиск промоутера.	15	25.11	10.12	30 000
12	Начало деятельности		15.12.16		1 410 222

Если четко придерживаться сроков проведения всех этапов работ по открытию мини-пекарни и своевременно получить необходимые финансовые ресурсы, то открытие состоится точно в срок 15 декабря 2016 года.



## 2.8 Экологические последствия и безопасность жизнедеятельности реализации проекта

Функционирование мини-пекарни предполагает определенную экологическую нагрузку на окружающую среду:

- расход электроэнергии на работу оборудования и освещение помещения;
- потребление горюче-смазочных материалов при транспортировке сырья и готовой продукции;
- необходимость утилизации отходов производства.

Рассматривая экологические последствия реализации проекта можно отметить, что технические характеристики оборудования и особенности технологического цикла позволяют уменьшить энергозатраты на единицу продукции в сравнении с более крупными производствами и, тем самым снизить потребление энергии, необходимое для обеспечения города хлебобулочными изделиями.

Относительно небольшие объемы производства допускают сбыт на небольшой территории в непосредственной близости от пекарни, снижая неблагоприятный эффект эксплуатации транспорта.

Отходами производства является исключительно упаковочные материалы от получаемого сырья (бумага, картон), которые подлежат вторичной утилизации средствами соответствующей городской инфраструктуры.

Оценивая комплексный экологический эффект от реализации проекта, можно ожидать некоторого снижения нагрузки на окружающую среду по отрасли в целом за счет уменьшения энергозатрат на единицу продукции и оптимизации транспортной схемы сбыта.

Охрана труда на предприятии

Охрана труда (ОТ) – система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических, лечебно

профилактических мероприятий, обеспечивающих безопасность, здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

Задача ОТ – свести к минимуму вероятность поражения или заболевания работающего с одновременным обеспечением комфорта при максимальной производительности труда. Реальные производственные условия характеризуются опасными и вредными факторами. Опасные производственные факторы – факторы, воздействие которых на работающего в определенных условиях приводят к травме или другим профессиональным заболеваниям. Вредным производственным фактором называется такой, воздействие которого на работающего в определенных условиях приводит к заболеванию или снижению работоспособности. Опасные - движущиеся детали механизмов, раскаленные тела. Вредные – воздух, примеси в нем, теплота, недостаточное освещение, шум, вибрация, ионизирующее лазерное и электромагнитное излучения.

Законодательные и нормативные акты ОТ.

В законодательстве об ОТ отражены следующие правила и нормы: правила организации ОТ на предприятиях; правила по ТБ и производственной санитарии; правила, обеспечивающие индивидуальную защиту работающих от профессиональных заболеваний; правила и нормы специальной охраны труда женщин, молодежи и лиц с пониженной трудоспособностью; правовые нормы, в которых предусматривается ответственность за нарушение законодательства об ОТ.

Важнейшие положения в области ОТ закреплены в «Кодексе законов о труде». Обеспечение здоровых и безопасных условий труда возлагается на администрацию предприятия. Администрация предприятия обязана внедрять современные средства техники безопасности, обеспечивающие санитарногигиенические условия и предотвращающие возникновение профессиональных заболеваний рабочих. Производственные здания и сооружения должны отвечать требованиям обеспечивающим безопасные условия труда. Эти требования включают: рациональное использование территорий; правильное использование оборудования; защиту рабочих от воздействия вредных

производственных факторов; содержание промышленных помещений в соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями. В законодательстве об ОТ особое внимание уделяется соблюдению ОТ при проектировании и разработке новых машин и оборудования.

Система управления охраной труда

Действующее трудовое законодательство устанавливает, что ответственность за организацию труда на предприятии несут директор и главный инженер. По подразделениям такая ответственность возлагается на руководителей цехов, участков, служб. Непосредственное руководство ОТ осуществляет главный инженер.

В целях ОТ КЗОТ возлагает на администрацию предприятия следующие функции:

Проведение инструктора по ТБ, производственной санитарии и пожарной безопасности;

Организация работы по профессиональному отбору служащих;

Осуществление контроля за соблюдением работниками предприятия всех требований и инструкций по ОТ.

Существует несколько видов инструктажа: вводный, первичный на рабочем месте, вторичный, внеплановый, текущий. Вводный инструктаж обязаны пройти все вновь поступающие на предприятие, а также командированные лица. Проводит инструктаж главный инженер.

Первичный на рабочем месте проводится со всеми, поступившими на работу. Вторичный - не реже, чем через шесть месяцев. Его цель – восстановление в памяти рабочего правил по ТБ, а также разбора конкретных нарушений.

Внеплановый проводят при изменении технологического процесса, правил по ОТ или при внедрении новой техники.

Текущий инструктаж проводится с работниками предприятия, перед работой которых оформляется допуск в наряд.

Важное значение для безопасности труда имеет профессиональный отбор,

цель которого выявление лиц, непригодным по своим физическим данным к участию в производственном процессе. Кроме того, важное значение имеет соблюдение инструкций по ОТ, которые разрабатываются и утверждаются администрацией предприятия совместно с профсоюзом. Особую роль в организации работы по предупреждению несчастных случаев играет служба ОТ.

В условиях современного производства отдельные мероприятия по улучшению условий труда оказываются недостаточными, поэтому они осуществляются комплексно, образуя систему управления безопасности труда (СУБТ) – совокупность объекта управления и управляющей части, связанных каналами передачи информации. Объектом управления служит безопасность труда на рабочем месте и характеризуется воздействием людей с предметами и орудиями труда.

Состояние объектов управления определяется входными параметрами – факторами, воздействующими на безопасность трудовой деятельности ( $X_1, \dots, X_n$ ). К ним можно отнести безопасность конструкций, безопасность технологических процессов, гигиенические параметры производственной среды и социально-психологические факторы. Так как реальные производственные условия не являются абсолютно безопасными, то выходной характеристикой системы служит некоторый уровень безопасности ( $Y_4(X_1, \dots, X_n)$ ). Выходы объектов управления связаны через систему сбора и обработки информации со входами управляющей части. Информация о выявленных в процессе контроля отклонениях от нормальной безопасности труда, потенциально опасных факторах, поступает в управляющий орган для анализа и принятия решений, направленных на регулирование управляющих параметров входов объекта управления. Таким образом СУБТ действуют по принципу обратной связи и при этом осуществляется замкнутое автономное управление. СУБТ – элемент системы управления более высокого порядка (министерство народного хозяйства). Поэтому на входе управляющей системы поступает внешняя информация: законодательная, директивная, нормативная.

### 3 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИ-ПЕКАРНИ

#### 3.1 Расчет основных показателей эффективности вложений

На основе плана доходов, расходов и прибыли можно рассчитать по вариантам многие экономические и финансовые показатели, которые представлены в таблице 22.

Главный критерий, по которому предприятие определяет приоритет того или иного направления деятельности, это срок окупаемости.

Все предыдущие расходы были подготовительным этапом для проведения расчета этого показателя.

Помимо этого есть еще ряд показателей, характеризующих производство и показывающих, насколько оно эффективно с точки зрения рентабельности. Рассмотрим их экономический смысл.

Показатель рентабельности продукции характеризует качество использования оборотных средств и показывает, сколько рублей чистой прибыли дает один рубль оборотных средств. В нашем случае этот показатель принимает вид:

$$P_{п} = \Pi_{о} / C_{п} = 196\ 653 / 1\ 419\ 520 = 0,13, \quad (2)$$

где  $C_{п}$  – себестоимость продукции в месяц;

$\Pi_{о}$  – чистая прибыль в месяц .

Два других показателя характеризуют качество использования основных производственных фондов.

Первый – фондоотдача – показывает сколько товарной продукции в стоимостном выражении производится основными фондами стоимость 1 рубль.

$$F_{о} = V_{рп} / \Phi_{о} = 1\ 649\ 700 / 953\ 320 = 1,73, \quad (3)$$

где  $V_{\text{рп}}$  – выручка в месяц;  
 $\Phi_0$  – основные фонды;  
 $F_0$  – по казатель фондоотдачи.

Это значит, что каждый рубль основных средств производства приносит прибыль 17,3 рубля.

Другой показатель – фондоемкость – представляет обратную величину от фондоотдачи и показывает, какое количество основных фондов участвует в производстве 1 рубля товарной продукции.

$$F_e = \Phi_0 / V_{\text{рп}} = 953\,320 / 1\,649\,700 = 0,57, \quad (4)$$

где  $\Phi_0$  – основные фонды;  
 $V_{\text{рп}}$  – выручка в месяц;  
 $F_e$  – показатель фондоемкости.

Следующий показатель характеризует товарную продукцию. Он показывает, сколько затрат вложено в 1 рубль товарной продукции.

$$Z_T = C_{\text{п}} / V_{\text{рп}} = 1\,419\,520 / 1\,649\,700 = 0,86, \quad (5)$$

где  $C_{\text{п}}$  – себестоимость продукции в месяц;  
 $V_{\text{рп}}$  – выручка в месяц;  
 $Z_T$  – сколько затрат вложено в 1 рубль товарной продукции.

Несмотря на большое количество вспомогательных показателей, основным тем не менее остается показатель срока окупаемости инвестиций. Для его расчета используется итерационная формула, которая рассчитывает разницу между финансовым результатом и инвестициями, до тех пор, пока результат не превысит затраты.

$$\text{ИД} = \sum_{i=1} \frac{\text{ЧП}_{\text{ср}i}}{K} = 2\,359\,840 \times 5 / 1\,410\,220 = 8,33, \quad (6)$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта, т.е. число лет, необходимых для того, чтобы чистая прибыль сравнялась с величиной инвестиций.

$$T_{\text{ок}} = K / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1\,410\,220 / 6\,165\,611,64 = 0,6 \text{ мес.}, \quad (7)$$

где  $T_{\text{ок}}$  – срок окупаемости;

$K$  – начальные капитальные затраты;

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$  – среднегодовая чистая прибыль от реализации проекта.

Таким образом мы получаем срок окупаемости проекта 6 месяцев.

Из выше перечисленных расчетов видно, что предприятие будет получать ежемесячную прибыль. Таким образом, можно посчитать рентабельность капиталовложений. Зная, что для осуществления всего комплекса проекта потребуется 1410220р., т.е. средства необходимые для осуществления проекта мини-пекарни, далее мы видим, что рентабельность капиталовложений равна:

$$R_{\text{кап}} = \text{П}_0 / K = 196\,653 / 1\,410\,220 = 0,139, \quad (8)$$

где  $R_{\text{кап}}$  – рентабельность капиталовложений, %;

$\text{П}_0$  – чистая прибыль в месяц;

$K$  – начальные капитальные затраты.

Таким образом мы получаем рентабельность равную 13,9% в месяц.

Определение безубыточного объема товара

За цену за единицу продукции примем среднюю цену за товар.  $C_{ед} = 30$  руб.  $Q_{ф} = 54990$  шт. (количество проданных товаров, выполненных работ, оказанных услуг). К переменным затратам относятся затраты на заработную плату мастерам. Прочие расходы ( $V_{ед.} = \text{переменные затраты}/Q_{ф}$ ).

$$V_{ед} = \text{ПР}_{зт}/Q_{ф} = 976209,16/ 54990 = 17,75 \text{ руб.}, \quad (9)$$

где  $V_{ед}$  – переменные затраты на 1 шт. продукции, руб.;

$Q_{ф}$  – количество проданных товаров, шт.;

$\text{ПР}_{зт}$  – переменные затраты.

К постоянным затратам относятся арендная плата, амортизационные отчисления, затраты на заработную плату всем работникам предприятия (С).

$C = 443\,310,83$  руб.

$$Q_{без} = \frac{C}{C_{ед} - V_{ед}} = 443310,83/(30 - 17,75) = 36188,63, \quad (10)$$

где  $Q_{без}$  – безубыточного объем товара в месяц, шт.;

С – постоянные затраты;

$C_{ед}$  – средняя цена за единицу продукции;

$V_{ед}$  – переменные затраты на 1 шт. продукции.

Чистый дисконтированный доход (NPV)

Инвестиции проекта составят 1,4 млн. Основные инвестиции пойдут на закуп оборудования для производства. Линия будет эксплуатироваться 5 лет с ежегодной амортизацией 9,96 % от стоимости оборудования 976209,16 р. Инвестиции можно представить следующей таблицей.

Инвестиции можно представлены в таблице 18.



Таблица 18 – Расчет инвестиций на ближайшие 5 лет ( млн. руб.)

Годы	0	1	2	3	4	5
Инвестиции	1,40					
Амортизация 9,96%	–	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

Текущие денежные потоки представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Текущие денежные потоки (млн. руб.)

Годы	0	1	2	3	4	5
Реализация	–	19,79	19,79	19,79	19,79	19,79
Издержки	–	13,69	13,69	13,69	13,69	13,69
Прибыль	–	6,09	6,09	6,09	6,09	6,09

Необходимо оценить эффективность проекта при норме дисконтирования  $r = 0,18$ , или в процентах – 18%. Рассчитаем чистые денежные потоки, коэффициенты дисконтирования и чистый приведенный денежный поток представленные в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет чистых денежных потоков (млн. руб.)

Годы	0	1	2	3	4	5
Инвестиции – $I_t$	1,40					
Прибыль – $P_t$		6,09	6,09	6,09	6,09	6,09
Чистый поток $St = Pt - It$	-1,40	6,09	6,09	6,09	6,09	6,09
Коэфф. дисконт. $r = 0,18$	1,00	0,84	0,71	0,60	0,51	0,43

Рассчитаем чистый приведенный денежный поток как сумму произведений чистого потока на коэффициенты дисконтирования.

$$NPV = (-,4) \times 1 + 6,09 \times 0,8474 + 6,09 \times 0,7182 + 6,09 \times 0,6086 + 6,09 \times 0,5158 + 6,09 \times 0,4371 = 17,65 \text{ млн. руб.}$$

Так как  $NPV > 0$ , то при  $r = 0,18$  проект эффективен.

Теперь рассчитаем отдельно приведенные прибыль ( $P_0$ ) и инвестиции ( $I_0$ ).

$$P_0 = 19 \text{ млн}$$

$I_0 = 1,4$  млн. рублей.

$$NPV = P_0 - I_0 = 17,65 \text{ млн. руб.} \quad (11)$$

где  $NPV$  – чистая приведённая стоимость, руб.;

$P_0$  – приведенная прибыль, руб.;

$I_0$  – инвестиции руб.

Как видим, два пути расчета  $NPV$  дают один и тот же результат.

Рассчитаем индекс прибыльности.

$$PI = \frac{P_0}{I_0} = 15,8. \quad (12)$$

где  $PI$  – относительная прибыльность;

$P_0$  – приведенная прибыль, руб.;

$I_0$  – инвестиции руб.

И по  $NPV > 0$  и по  $PI > 1$  проект эффективен при  $r = 0,18$ . Два эти показателя дают одинаковый результат. Это понятно, при

$$NPV = P_0 - I_0 > 0, P_0 > I_0 \text{ и } PI = \frac{P_0}{I_0} > 1. \quad (13)$$

где  $NPV$  – чистая приведённая стоимость;

$PI$  – относительная прибыльность;

$P_0$  – приведенная прибыль, руб.;

$I_0$  – инвестиции руб.

Полный итоговый расчет представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Полный расчет (ЧДД / NPV)

Год	Доходы проекта	Первоначальные инвестиции/Расходы проекта	Чистый поток платежей	Дисконтированные платежи
0		1 410 220,00	-1 410 220,00	-1 200 000,00
1	19 796 400,00	13 698 390,00	6 098 010,00	5 165 014,47
2	19 796 400,00	13 698 390,00	6 098 010,00	4 378 371,18
3	19 796 400,00	13 698 390,00	6 098 010,00	3 713 688,09
4	19 796 400,00	13 698 390,00	6 098 010,00	3 146 573,16
5	19 796 400,00	13 698 390,00	6 098 010,00	2 664 830,37
	Сумма доходов	Сумма расходов	Сумма потоков	
Сумма	98 982 000	69 902 170,00	29 079 830,00	
Результат:				
Чистый дисконтированный доход (ЧДД / NPV)				17 658 257,27
Индекс прибыльности (англ. Profitability Index)				15,89

Таблица 22 – Основные экономические и финансовые показатели мини-пекарни по вариантам

Показатели	Варианты		
	Оптимистический	Реалистичный	Пессимистический
Точка безубыточности, тыс. шт.	418,34	418,34	418,34
Точка безубыточности, тыс. руб.	12 550,32	12 550,32	12 550,32
Запас финансовой прочности, тыс.шт.	420,91	241,54	1,28
Запас финансовой прочности, тыс.руб.	12 639,18	7 258,08	50,43
Рентабельность издержек, %	21,53	16,29	5,67
Рентабельность продаж, %	17,72	13,39	5,36
Рентабельность активов, %	347,29	215,89	52,59
Фондоотдача	22,01	17,31	11,01
Фондоемкость	0,05	0,06	0,10
Годовой экономический эффект (чистая прибыль плюс амортизационные отчисления)	3 855,06	2 419,84	609,89
Капиталообразующие инвестиции (активы)	1400,00	1400,00	1400,00
Срок окупаемости, лет	0,36	0,58	2,30
Срок окупаемости, месяцев	4,00	7,00	28,00

Как видим проект по всем показателям приносит эффект и является эффективным, то есть при любом развитии событий достигается безубыточность пекарни.

Независимо от варианта точка безубыточности одинаковая. В натуральном выражении ее величина равна 418 тыс. шт. изделий, а в стоимостном – 12,55 млн.

руб. В этой точке окупаются все затраты пекарни и в ней уже нет убытков, а перешагнув этот порог фирма начнет получать прибыль. Конечно, запас финансовой прочности резко снижается при пессимистическом варианте развития событий с 421 тыс. шт. изделий до 1,28 тыс. шт. и с 12 639,18 тыс. руб. до 50,43 тыс. руб.

В зависимости от сложившейся ситуации в бизнесе рентабельность варьирует: рентабельность издержек с 21,5% до 5,7 %; рентабельность продаж от 17,7% до 5,4% и рентабельность активов от 347,3% до 52,6 %. Конечно, рентабельность не велика, но для первого года более чем достаточная. Она отражает сложившуюся действительность в этом бизнесе. Ситуация в последующие годы улучшится, так как снизятся издержки пекарни за счет единовременных и пр. затрат.

Показатели эффективности использования имущества фирмы. Фондоотдача показывает, что каждый рубль имущества в лучшем варианте принесет 22 руб. 10 коп. выручки, в худшем – 11 руб. 01 коп. Другой показатель – фондоемкость представляет обратную величину фондоотдачи и показывает, какая величина имущества участвует в производстве 1 рубля выручки. В лучшем варианте это 5 коп, в худшем 10 коп.

Срок окупаемости изменяется в зависимости от варианта: при оптимистическом он составит 4 месяца, при пессимистическом – 28 месяцев.

### 3.2 Риски проекта, и разработка мероприятий по их минимизация

Конкурентная среда достаточно мягкая (в настоящее время в г. Челябинск действует два хлебокомбината и 139 мини пекарен), поэтому можно говорить о положительном климате для нового проекта.

Среди объективных внешних факторов риска в функционировании мини-пекарни, можно выделить следующие угрозы, представленные в таблице 23.

Таблица 23 – Риски проекта, и мероприятия по их минимизация

Фактор риска	Чем грозит	Возможности преодоления
Повышение стоимости сырья (мука, сахар, дрожжи и пр.)	снижением уровня доходности от мини-пекарни или увеличением стоимости товара для покупателей, что снижает объемы продаж	заключение длительного договора с поставщиками и их диверсификация, постоянный мониторинг рынка
Открытие в городе прямых конкурентов	равномерным распределением покупателей между аналогичным товаром	разработка уникальной упаковки, постоянное качество, дополнительные акции и скидки
Низкий уровень профессионализма торгового персонала контрагентов	неудовлетворённостью потребителей, низким объемом продаж	проведение предварительных тренингов по продукции и ее преимуществам, акциям и программе лояльности персонала каждого контрагента, создание внутренней системы мотивации и штрафов
Неактуальность товара, низкий сезон	зависанием товарных позиций, снижением их покупательской стоимостью, снижением доходности бизнеса	создание мотивирующей рекламной кампании, аромомаркетинг в местах продаж, стратегия продвижения

Необходимо учитывать приоритеты покупателей в зависимости от каналов сбыта (розничные магазины, супермаркеты, фирменная сеть), поэтому необходимо будет разработать систему привлечения внимания, как за счет оформления витрины, так и самой продукции и систему навигации с учетом особенностей торговых точек.

Для эффективной работы мини-пекарни определены следующие обязательные инструменты:

- разработка оптимального ассортимента;
- создание узнаваемой упаковки, брендинг;
- внедрение системы лояльности;
- расширение рынков сбыта и ассортимента;
- создание собственной фирменной сети торговых точек;
- работа с персоналом контрагентов по повышению уровня вовлеченности;
- создание грамотной рекламной стратегии.

Среди объективных внутренних факторов риска в функционировании мини-пекарни, можно выделить следующее: риск, связанный с невыполнением договора поставки сырья имеет малую вероятность, т.к. сырье будут заказываться у проверенных поставщиков, которые имеют хорошую репутацию на рынке и большой опыт поставок. Кроме того, мы установим бесплатную программу F-keereg, которая позволит взаимодействовать с огромным числом поставщиков по всей России и находить продукты высокого качества по самой низкой цене. Завоз сырья будет осуществляться один раз в неделю с учетом страхового запаса на 3-4 дня; риск, связанный с падением спроса на хлебопродукты.

В первую очередь риск связан со снижением уровня доходов у населения, но так как хлеб является продуктом первой необходимости, то падение спроса ожидается только на кондитерские изделия. Кроме того, с падением уровня жизни люди увеличивают потребление дешевых и калорийных продуктов, к которым относят хлеб и это приводит к увеличению его продажи.

Во вторую очередь, снижение спроса может быть связано с низким качеством хлебной продукции. Главный девиз нашей пекарни «Первая цель – качество, а прибыль сама придет». Во главу угла мы будем ставить удержание и расширение нашей клиентской базы, а это можно будет осуществить только за счет качества и еще раз качества. Работникам пекарни, от которых будет зависеть качество производства избытка продукции будет установлен процент премии от объема продаж; риски, связанные с пожаром, хищениями практически исключены, так как в здании пекарни будут установлены пожарная сигнализация, тревожная кнопка и камеры наблюдения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При всем многообразии форм бизнеса существуют основы, обязательные практически для всех областей коммерческой деятельности, для разных предприятий и организаций, опора на которые необходима для того, чтобы своевременно подготовиться к возможным неожиданностям и устранить потенциальные трудности, опасности и тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Плановая разработка стратегии и тактики производственно- хозяйственной деятельности предприятия является важнейшей задачей для любого бизнеса.

В рыночной экономике бизнес-план является исключительно эффективным рабочим инструментом как для вновь создаваемых, так и для действующих компаний во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план побуждает менеджера тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного мероприятия. Практически всегда в этом процессе обнаружится немало слабых мест и пробелов, устранению которых нельзя не уделить внимания.

Планирование бизнеса обеспечивает немало выгод. Оно, в частности:

- побуждает менеджмент тщательно изучить перспективы развития бизнеса;
- позволяет обеспечить четкую координацию всех усилий по достижению поставленных целей;
- заставляет руководителей точно определить цели бизнеса и пути их достижения;
- делает предприятие намного более подготовленным к внезапным изменениям рыночной ситуации;
- четко формализует обязанности и ответственность всех руководителей предприятия.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, то есть отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты.

Потребность в бизнес-планировании имеет место в условиях рынка всегда, но чаще при решении таких задач, как:

- подготовка материалов, необходимых для получения кредитов;
- осуществление реинжиниринга бизнеса на принципиально новой основе;
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- открытие нового бизнеса, определение его профиля, внедрение новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций;
- составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) компании;
- выход на внешний рынок;
- привлечение инвестиций для целей дальнейшего развития.

В зависимости от направленности и масштабов задуманного объем работ по формированию плана способен изменяться в большом диапазоне, степень его детализации весьма различна. Когда в плане требуется менее объемная проработка, часть разделов может вообще отсутствовать. Когда же план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования, он должен быть полным.

Бизнес-план стал принципиально новым для российской экономики документом. Основной целью его разработки выступает планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями приобретения необходимых ресурсов. Но важны и другие цели, в частности: уточнение степени реальности достижения намеченных результатов; доказательство целесообразности реорганизации бизнеса или создания нового; убеждение



персонала компании в реальности достижения качественных и количественных показателей, намеченных в плане и т.д.

Целью исследования состояло разработка бизнес-плана инвестиционного проекта мини-пекарни в г. Челябинск.

Реализация цели исследования обусловила необходимость решения следующих взаимосвязанных задач:

- систематизировать существующие теоретические представления о стандартах написания бизнес-плана;
- разработать бизнес-плана, а именно провести необходимый анализ и расчет для формирования экономической и финансовой оценки проекта;
- определить экономическую и финансовая оценку эффективности деятельности инвестиционного проекта мини-пекарни в г. Челябинск;
- оценить риски проекта, и разработать мероприятия по их минимизация.

Объектом исследования является разработка бизнес-плана для реализации проекта).

Предмет исследования – возможность реализации инвестиционного проекта в г. Челябинск.

Теоретической основой диссертационного исследования послужили труды российских и зарубежных ученых и практиков в области в области менеджмента организации и бизнес-планирования.

В работе использованы методы анализа и синтеза теоретического и практического материала, индукции и дедукции. Анализ фактических данных проведен с применением методов группировки, выборки, сравнения и обобщения. Графическое описание выполнено посредством диаграмм (сравнения, структуры, динамики), схем.

В ходе разработки бизнес-плана инвестиционного проекта мини-пекарни было определено насколько проект является экономически привлекателен. Также было выявлено что проект по всем показателям приносит эффект и является эффективным, то есть при любом развитии событий достигается безубыточность

пекарни. Независимо от варианта точка безубыточности одинаковая. В натуральном выражении ее величина равна 418 тыс. шт. изделий, а в стоимостном – 12,55 млн. руб. В этой точке окупаются все затраты пекарни и в ней уже нет убытков, а перешагнув этот порог фирма начнет получать прибыль. Конечно, запас финансовой прочности резко снижается при пессимистическом варианте развития событий с 421 тыс. шт. изделий до 1,28 тыс. шт. и с 12639,18 тыс. руб. до 50,43 тыс. руб.

В зависимости от сложившейся ситуации в бизнесе рентабельность варьирует: рентабельность издержек с 21,5% до 5,7 %; рентабельность продаж от 17,7% до 5,4% и рентабельность активов от 347,3% до 52,6 %. Конечно, рентабельность не велика, но для первого года более чем достаточная. Она отражает сложившуюся действительность в этом бизнесе. Ситуация в последующие годы улучшится, так как снизятся издержки пекарни за счет единовременных и пр. затрат.

Показатели эффективности использования имущества фирмы. Фондоотдача показывает, что каждый рубль имущества в лучшем варианте принесет 22 руб. 10 коп. выручки, в худшем – 11 руб. 01 коп. Другой показатель – фондоемкость представляет обратную величину фондоотдачи и показывает, какая величина имущества участвует в производстве 1 рубля выручки. В лучшем варианте это 5 коп, в худшем 10 коп.

Срок окупаемости изменяется в зависимости от варианта: при оптимистическом он составит 4 месяца, при пессимистическом – 28 месяцев.

Таким образом исходя из всех вышеописанных расчетов и оценок можно смело сказать что данный проект экономически привлекателен и имеет право на реализацию в г. Челябинске.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Александрова, А.Б. Заработная плата на современном предприятии [Текст] / А.Б. Александрова. – М.: Книжный мир, 2016. – 424 с.
- 2 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 248 с.
- 3 Алпатова, Н.Г. Аудит расчетов по оплате труда [Текст]: учебное пособие / Н.Г. Алпатова, Н.Ю. Шорникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 87 с.
- 4 Амосова, В.В. Экономическая теория [Текст] / В.В. Амосова, Г.М. Гукасян. – М.: Эксмо, 2016. – 736 с.
- 5 Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / под ред. М.В. Мельник. – М.: Экономистъ, 2014. – 320 с.
- 6 Аникеев, С.А. Методика разработки плана маркетинга. Сер. «Практика маркетинга» [Текст] / С.А. Аникеев. – М.: Форум, Информ-Студио, 2014. – 128 с.
- 7 Анисимов, А.А. Макроэкономика [Текст] / А.А. Анисимов, Н.В. Артемьев. – М.: Юнити, 2015. – 600 с.
- 8 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ [Текст]: учебное пособие / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: «ДИС», НГАЭ и У, 2007 г. – 385 с.
- 9 Бабаева, З.Д. Бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности организаций [Текст] / З.Д. Бабаева. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 544 с.
- 10 Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 416 с.
- 11 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 384 с.
- 12 Баринов, В.А. Бизнес-планирование [Текст] / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2016. – 272 с.
- 13 Бекетова, О.Н. Бизнес-план. Теория и практика [Текст] / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: Приор, 2014. – 288 с.

- 14 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2014. – 215 с.
- 15 Буров, В. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Текст] / В. Буров. – М.: Инфра-М, 2016. – 192 с.
- 16 Ванхорн, Д. Основы финансового менеджмента [Текст] / Д. Ванхорн, Д. Вахович. – М.: Вильямс, 2006. – 1232 с.
- 17 Вест, А. Бизнес-план [Текст] / А. Вест. – М.: Проспект, 2015. – 232 с.
- 18 Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст]. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 160 с.
- 19 Войтоловский, Н.В. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации [Текст] / Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова. – М.: Высшее образование, 2016. – 513 с.
- 20 Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Л.Т. Гиляровская, Д.А. Ендовицкий, Д.В. Лысенко. – М.: Велби, Проспект, 2016. – 360 с.
- 21 Глазов, М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / М.М. Глазов. – М.: Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.
- 22 Горемыкин, В.А. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес плана [Текст] / В.А. Горемыкин. – 3-е изд. – М.: Ось-89, 2014. – 576 с.
- 23 Горемыкин, В.А. Методика составления разделов бизнес-плана [Текст] / В.А. Горемыкин // Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана – М., 2014. – С.46-118.
- 24 Горохов, Н.Ю. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ [Текст] / Н.Ю. Горохов, В.В. Малев. – М.: Информационно-издательский дом Филинь, 2014. – 208 с.

25 Грибалева, Н.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению [Текст] / Н.П. Грибалева, И.П. Игнатов. – С. Петербург: Белл, 2006. – 203 с.

26 Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Л.Л. Ермолович. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2012. – 516с.

27 Жуков, В.В. SWOT-анализ. Бизнес-план инновационного проекта: теория и практика [Текст]: пособие для вузов / В.В. Жуков. – М., 2007. – С. 344-349.

28 Кистерева, Е.В. Инвестиционный бизнес-план: расчет эффективности проекта [Текст] / Е.В. Кистерева // Справочник экономиста. – М. – 2007. – №5. – С. 54-56.

29 Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия. Издание 2-е, переработанное и дополненное [Текст] / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. – М.: ЗАО «Центр экономики и маркетинга», 2009 г. – 511 с.

30 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2016. – 424 с.

31 Кожевникова, Е.А. Анализ эффективности использования персонала предприятия [Текст] / Е.А. Кожевникова // Планово-экономический отдел. – 2015. – №8. – С. 78-81.

32 Кольцова, И.В. Практика финансовой диагностики и оценки проектов [Текст] / И.В. Кольцова, Д.А. Рябых. – М.: Вильямс, 2007. – 416 с.

33 Крутякова, Ю.А. Бизнес-планирование [Текст] / Ю.А. Крутякова, С.Р. Юсупова. – М.: Проспект, 2006. – 352 с.

34 Кузнецова, С.Ю. Комментарий к плану счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкции по его применению [Текст] / С.Ю. Кузнецова. – М.: Экзамен, 2006. – 367 с.

35 Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Н.П. Любушин. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 575 с.

- 36 Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Н.П. Любушин. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 448 с.
- 37 Максютков, А.А. Экономический анализ [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / А.А. Максютков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 543 с.
- 38 Мамазанова, Б.Г. Управление оплатой труда [Текст]: учебное пособие / Б.Г. Мамазанова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 326 с.
- 39 Маниловский, Р.Г. Бизнес-план. Методические материалы [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2014, 256 с.
- 40 Молибог, Т.А. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] / Т.А. Молибог, Ю.И. Молибог. – М.: Владос, 2015. – 383 с.
- 41 Монди, Р. Управление персоналом [Текст] / Р. Уейн Монди, М. Роберт, Шейн Р Премо. – Нева; Издание 8-е, 2012. – 640 с.
- 42 Новицкий, Н.И. Организация, планирование и управление производством [Текст] / Н.И. Новицкий, В.П. Пашуто. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 576 с.
- 43 Новый план счетов бухгалтерского учета, финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкция по его применению [Текст]. – М.: Элит, 2006. – 104 с.
- 44 Одинцова, Е.В. Классификация методов учета затрат и калькулирования [Электронный ресурс] / Е.В. Одинцова // [www.goodstudents.ru/assortiment-analysis/333-uzhet-zatrat.html](http://www.goodstudents.ru/assortiment-analysis/333-uzhet-zatrat.html) (дата обращения 05.06.2017).
- 45 Омельченко, И.Н. Технология бизнес-планирования [Текст] / И.Н. Омельченко, А.И. Кузнецов. – М.: МГТУ им. Баумана, 2015. – 192 с.
- 46 Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании [Текст]: учебное пособие для вузов / Е.Р. Орлова. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2015. – 152 с.
- 47 Остапенко, Н.М. Экономика труда: учебное пособие [Текст] / Н.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 317 с.

48 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник для студентов высших и средних учебных заведений / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: ИВУ «Маркетинг», 2016 г. – 328 с.

49 Петров, К.Н. Как разработать бизнес-план [Текст] / К.Н. Петров. – М.: Вильямс, 2006. – 336 с.

50 Пивоваров, К.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций [Текст] / К.В. Пивоваров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 120 с.

51 План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности [Текст]. – М.: Дашков и К0, 2016. – 148 с.

52 Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / С.М. Пястолов. – М.: Академия, 2004. – 336 с.

53 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 336 с.

54 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2006. – 288 с.

55 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2007. – 384 с.

56 Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2006. – 281 с.

57 Сергеев, А.А. Экономические основы бизнес-планирования [Текст] / А.А. Сергеев. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 462 с.

58 Ушаков, И.И. Бизнес-план [Текст] / И.И. Ушаков. – СПб.: Питер, 2007. – 224 с.

59 Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст]: учебник / под ред. Е.С. Столповой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2010 г. – 656 с.

60 Цены и ценообразование [Текст]: учеб. для вузов по экон. специальностям / В.И. Александров, Е.К. Васильева, Н.И. Ведерникова и др. – под ред. В.Е. Есипова. – 3-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2013. – 463 с.

61 Цены и ценообразование [Текст]: учебник / под ред. И.К. Салимжанова. – М.: Проспект, 2015. – 360 с.

62 Черногорский, С.А. Примеры бухгалтерских проводок [Текст]: практ. пособие по бухгалтерскому и налоговому учету финансово-хозяйственной деятельности организаций / С.А. Черногорский. – СПб.: Герда, 2016. – 336 с.

63 Чернышева, Ю.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / Ю.Г. Чернышева. – Ростов-н-Д, 2015. – 284 с.

64 Черняк, В.З. Бизнес-планирование [Текст] / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – М.: РДЛ, 2015. – 272 с.

65 Чуев, И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / И.Н. Чуев, Л.Н. Чечевицына. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 352 с.

66 Шаш, Н. Бизнес-план предприятия [Текст] / Н. Шаш. – М.: Гросс-Медиа, 2016. – 320 с.

67 Шепеленко, Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст]: учебное пособие для студентов экономических факультетов и вузов / Г.И. Шепеленко. – 2-е изд., доп. и переработ. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2011. – 544 с.

68 Шеремет, Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Д. Шеремет. – М.: Риор, 2007. – 256 с.

69 Экономика предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. В.М. Семенова, 4-е изд-е. – СПб., 2007. – 381 с.

70 Экономическая теория [Текст]: учебник / под ред. И.А. Николаевой. – М.: Проспект, 2014. – 587 с.

71 Экономический словарь [Текст] / под ред. А.И. Архипова. – М.: Проспект, 2014. – 624 с.