

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка бизнес-плана открытия пекарни «Green Bread»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2018.094.ВКР

Руководитель работы,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ И.Р. Уразбахтин  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ-488  
\_\_\_\_\_ Л.П. Харисова  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ И.А. Мостовщикова  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Харисова Л.П. Разработка бизнес-плана открытия пекарни «Green Bread». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-488, 2018, 75 с., 20 табл., библиогр. список – 32 наим.

В выпускной квалификационной работе представлен бизнес-план открытия пекарни «Green Bread».

Целью работы является разработка бизнес-плана открытия ранее не существовавшей пекарни «Green Bread» в г. Челябинск.

Актуальность исследования обусловлена увеличением доли населения ведущей здоровый образ жизни, а так же повышением числа людей с заболеванием целиакия.

Объектом исследования инвестиционная привлекательность открытия Пекарни «Green Bread».

Предметом исследования является – инвестиционная деятельность предприятия.

В первой главе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, выделены цели и задачи бизнес-плана, рассмотрена классификация, а так же приведен пример структуры бизнес-плана.

Во второй главе проведен SWOT-анализ, описана предполагаемая продукция и суть инвестиционного проекта. Представлена расчётная часть реализации проекта, требующая различных инвестиционных вложений, оценку эффективности инвестиционного проекта, его финансовой реализуемости и анализ рисков.

## ANNOTATION

Kharisova L.P. Development of a business plan for opening a bakery "Green Bread"- Chelyabinsk: SUSU, HSEM-488, 2018. – 75 p., table 20., bibliogr. list - 32 naim.

The aim of the work is to develop a business plan for the opening of a previously non-existing bakery "Green Bread" in Chelyabinsk.

The relevance of the study is due to the increase in the proportion of the population leading a healthy lifestyle, as well as an increase in the number of people with celiac disease.

The object of research is the investment attractiveness of the opening of the Bakery "Green Bread".

The subject of the research is the investment activity of the enterprise.

The first Chapter describes the theoretical foundations of business planning, highlighted the goals and objectives of the business plan, considered the classification, as well as an example of the structure of the business plan.

In the second Chapter, a SWOT analysis is carried out, the proposed products and the essence of the investment project are described. The paper presents the estimated part of the project, which requires various investments, evaluation of the effectiveness of the investment project, its financial feasibility and risk analysis.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Бизнес-планирование: сущность, значение и цели.....	9
1.2 Классификация различных типов бизнес-планов.....	12
1.3 Структура бизнес-плана .....	15
1.4 Показатели эффективности инвестиционного проекта .....	22
1.5 Сравнение зарубежного и отечественного хлебопекарного рынка .....	30
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ПЕКАРНИ «GREEN BREAD»	
2.1 Маркетинговый анализ.....	36
2.1 Организационный план .....	43
2.3 Стратегический анализ .....	47
2.4 Инвестиционный план.....	55
2.5 Операционный план.....	57
2.6 Бюджетная эффективность проекта и финансовая реализуемость.....	59
2.7 Оценка экономической эффективности проекта .....	61
2.8 Оценка рисков проекта .....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	72

## ВВЕДЕНИЕ

Исключительная значимость хлебобулочных изделий – наиболее важных продуктов для жизни человека делает их для производителей товарами стратегического назначения, продуктами первой необходимости и постоянного спроса, делая хлебопекарную промышленность одной из важнейших и ведущих отраслей пищевой промышленности.

Объект исследования – пекарня, занимающаяся производством обогащенных хлебобулочных изделий, а так же безглютеновой продукции.

Целью работы является разработка бизнес-плана открытия пекарни и оценка экономической эффективности реализации инвестиционного проекта.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть сущность бизнес-плана его классификацию, функции и структуру;
- 2) произвести маркетинговый анализ;
- 3) рассчитать выручку, инвестиционные и текущие затраты, прибыль и денежные потоки от инвестиционной, финансовой и операционной деятельности;
- 4) проанализировать показатели инвестиционной привлекательности проекта;
- 5) оценить риски инвестиционного проекта;

В первой главе рассмотрены теоретические основы бизнес - планирования, выделены цели и задачи бизнес-плана, рассмотрена классификация, а так же приведен пример структуры бизнес-плана.

Во второй главе проеден SWOT-анализ, описана предполагаемая продукция и суть инвестиционного проекта. Представлена расчётная часть реализации проекта, требующая различных инвестиционных вложений, оценку эффективности инвестиционного проекта, его финансовой реализуемости и анализ рисков.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Бизнес-планирование: сущность, значение и цели

Характер бизнес-планирования деятельности предприятия определяет слаженность работы всех его подразделений, его конкурентоспособность на рынке и уровень эффективности производства. Нужно уделять пристальное внимание оперативным и тактическим действиям, стратегическому планированию и прогнозированию, ориентированному на решение перспективных задач, упрочнение своего положения, расширение занимаемых и освоение новых позиций на рынке. Следовательно, при организации бизнеса необходимо точно представлять свои потребности в материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсах, а так же эффективно их использовать в процессе работы. В рыночной экономике не применяя современных методов бизнес-планирования, предприятие не сможет достичь долговременной конкурентоспособности и лидерства на рынке товаров. Это острая проблема многих малых перерабатывающих предприятий, которые уделяют основное внимание локальным мерам, оперативным действиям. Современный предприниматель на базе внутрипроизводственных планов и прогнозов может объективно представлять механизм позитивных возможностей и негативных последствий взаимодействия конкурентных рыночных сил и самостоятельно принимать оперативные, тактические и стратегические решения, которые предупреждают не только действия конкурентов, но и возможную макроэкономическую ситуацию. Иными словами, успешное развитие бизнеса должно быть осуществлено на основе планирования [7].

В процессе достижения поставленных целей бизнес-планирование играет важную роль. Он помогает определить путь, который необходимо пройти для достижения поставленных целей. Результатом планирования выступает бизнес-план [9].

Бизнес-планы разрабатываются в случае создания нового предприятия, при обосновании заявок на кредиты; при выходе на новые рынки сбыта и т.п. На

данный момент ученые не пришли к одному варианту определения понятия «бизнес-план».

По содержанию бизнес-план представляет собой документ, где в общей форме отражены цели и задачи предприятия сферы, его конкурентные позиции на рынке товаров и услуг, объем предполагаемых финансовых и материальных ресурсов, запланированные маркетинговые мероприятия, основные аспекты организации деятельности, а также оценка предпринимательского риска. Бизнес-план является объективной оценкой результатов деятельности предприятия и в то же время необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В бизнес-плане отражаются основные аспекты деятельности предприятия, анализируются проблемы, с которыми предприятие сталкивается, определяются пути и методы их решения. Следовательно, бизнес-план выступает как поисковая, научно-исследовательская и проектная работа осуществляемая на предприятии [11].

Стоит отметить, что бизнес-план является основой управления не только конкретным коммерческим проектом, но и всем предприятием в целом. Процесс разработки бизнес-плана, включает детальный анализ экономических и организационных вопросов.

Бизнес-план это многоплановый управленческий инструмент, который предусматривает решение как стратегических, так тактических задач независимо от его функциональной ориентации, в том числе организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период. Так же в бизнес-плане обосновываются общие и специфические элементы функционирования предприятия в условиях рынка, выбор стратегии и тактики конкуренции проводится оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия. Бизнес-план обеспечивает объективное представление о возможностях развития предприятия, способах продвижения

товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, выявляет зоны опасностей, предлагает пути их ограничения. Такой план применяется независимо от сферы деятельности, масштабов, вида собственности, организационно-правовой формы компании [33].

В современной практике выделяют несколько основных функций бизнес-планирования:

1. Возможность использования бизнес-плана для разработки общей концепции, генеральной стратегии развития фирмы. Наиболее актуально в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

2. Возможность оценить и контролировать процесс развития основной деятельности предприятия.

3. Возможность привлечение денежных средств со стороны. На сегодняшний день без заемных средств практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Главная причина недоступности кредита заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. Поэтому кредитные учреждения предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

4. Возможность привлечении к реализации планов развития предприятия, осуществлению проектов потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию. Инвестиции в проект возможны лишь при наличии бизнес-плана, который отражает курс развития предприятия на определенный период [36].

Существует несколько задач, решаемых посредством бизнес-плана:

1. Определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках.

2. Оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта.

3. Выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей.

4. Проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей.

5. Просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана [19].

## 1.2 Классификация различных типов бизнес-планов

Единое мнение у российских ученых по поводу классификации бизнес-планов отсутствует. Рассмотрим классификацию бизнес-планов по такому критерию как круг задач, которые должно решить предприятие:

1. Бизнес-план выхода на рынок нового предприятия. План такого типа необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия, для определения целей его развития, решения проблем, с которыми предприятие будет сталкиваться при реализации своих целей и определения путей их преодоления с наименьшими затратами. Бизнес-план позволяет убедиться, что организация нового предприятия целесообразна и направлена на удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах и извлечение при этом прибыли. Он предполагает анализ и систематизацию информации о степени привлекательности бизнеса с точки зрения доходности, окупаемости, конкурентоспособности на рынке целевой аудитории и т. д. Так же в бизнес-плане такого типа анализируются возможные риски проекта [9].

2. Бизнес-план реализации нового продукта (услуги, работы, товара), нового вида деятельности. Данный план необходим для оценки достоинства нового вида

продукта (услуги, работы, товара) по сравнению с аналогами, который обращаются на рынке, а так же для предупреждения возможных рисков. Инвестиционный бизнес-план. Выступает инструментом привлечения инвесторов. Особое внимание уделяется выявлению рисков проекта, их оценке и способам минимизации. Наиболее значимыми разделами и показателями для такого бизнес-плана служат риски, срок окупаемости и доходность. В инвестиционном плане должны быть учтены интересы кредиторов, а именно обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование капиталом [3].

3. Бизнес-план продажи бизнеса. Он позволяет предпринимателю представить потенциальному покупателю информацию о положении дел в организации наилучшим образом и показать привлекательность компании с двух сторон. Во-первых, как самостоятельного бизнеса, а во-вторых, с точки зрения синергетического эффекта с бизнесом инвестора. Предприниматель обосновывает рост эффективности бизнеса потенциального инвестора в результате приобретения новой компании.

4. Бизнес-план развития организации. Как правило, создается действующей организацией для оценки эффективности существующей деятельности с учетом новых инвестиционных проектов. Обычно составляется на год. Он включает сравнительный анализ эффективности предложенных программ. По каждому из расчетных вариантов оцениваются ожидаемые финансовые результаты деятельности, степень риска и преимущества.

5. Бизнес-план оценки реальных возможностей организации разрабатывается для действующей организации с целью выявления возможности ее дальнейшей деятельности по реализации текущих проектов. Обычно составляется на год. Основное внимание при разработке документа уделяется анализу рынка, показывающему потребность потенциальных клиентов в товаре, и финансовому плану, позволяющему определить рентабельность проекта на текущий момент времени.

6. Бизнес-план финансового оздоровления. Такой план составляется предприятием, который находится в состоянии неплатежеспособности, и проходит длительное время согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия.

7. Бизнес-план заявки на кредит. Он разрабатывается с целью получения на конкурсной основе заемных средств. В документе должны быть отражены:

1) потребность организации в финансировании на определенный момент и на заранее установленный срок;

2) выгодность использования заемных оборотных средств;

3) высокий уровень платежеспособности, возможность погашения и выплаты процентов за использование.

8. Бизнес-план для получения средств из государственного бюджета. Он составляется для решения острых социально-политических проблем. В нем обосновываются косвенные и прямые выгоды для региона и общества от выделения средств или ресурсов под данный проект.

9. Бизнес-план структурного подразделения. Представляет собой изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли [7].

Существует несколько условий, которые следует учитывать при разработке бизнес-плана:

1. Бизнес-план должен быть грамотно и профессионально составленным, так как по содержанию, степени проработанности отдельных разделов судят о компетенции предпринимателя.

2. Бизнес-план должен быть простым, понятным и доступным для пользователя.

3. Информация в бизнес-плане должна быть наглядна и удобна для восприятия. Необходимо использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики т.п..

4. Бизнес-план должен быть объективно оценен, в нем должны отсутствовать ошибки.

5. Необходимо контролировать распространение бизнес-плана, так как он может содержать конфиденциальную информацию о бизнесе предпринимателя или группы предпринимателей [10].

### 1.3 Структура бизнес-плана

Существуют различные методики разработки бизнес-плана. Одной из организаций, которая предлагает стандарты для бизнес – планирования выступает UNIDO. Это организация, борющаяся за глобальное процветание, поддерживая индустриальное развитие развивающихся стран и стран с переходной экономикой. UNIDO собирает знания, информацию, опыт и технологии, передает их нуждающимся странам и тем самым содействует развитию конкурентоспособной экономики и повышению уровня занятости.

Рассмотрим структуру бизнес-плана по стандартам UNIDO:

- 1) резюме;
- 2) описание отрасли и компании;
- 3) описание услуг (товаров);
- 4) продажи и маркетинг;
- 5) план производства;
- 6) организационный план;
- 7) финансовый план;
- 8) оценка эффективности проекта;
- 9) гарантии и риски компании;
- 10) приложения. [45]

Рассмотрим элементы бизнес-плана подробнее.

1. Резюме. Данный раздел содержит общую информацию о бизнес-плане. Именно по этому разделу инвесторы составляют впечатление обо всём проекте. Оно должно содержать краткую, но понятную информацию, давать ответы на волнующие инвесторов вопросы: каков объём инвестиций, какие сроки кредитования, какие гарантии возврата, какой объём собственных средств и другое. Остальные разделы бизнес-плана должны конкретизировать представленную в резюме информацию и доказывать правильность расчетов.

2. Описание отрасли и компании. В этом разделе принято описывать общую информацию о предприятии, отрасль и перспективы её развития, финансовые показатели деятельности, кадры и структуру управления, направление деятельности, выпускаемую продукцию, партнерские связи и др..

3. Описание услуг (товаров). Считают, что наилучшим вариантом является наглядное представление продукции производимой предприятием: фотография, рисунок, натуральный образец. В случае, если производится не один вид продукции, то описание должно быть по каждому виду в отдельности.

Структура данной части выглядит следующим образом:

- 1) наименование продукции;
- 2) назначение и область применения;
- 3) основные характеристики;
- 4) конкурентоспособность;
- 5) патентоспособность и авторские права;
- 6) наличие или необходимость лицензирования;
- 7) степень готовности к выпуску и реализации продукции;
- 8) наличие сертификата качества;
- 9) безопасность и экологичность;
- 10) условия поставки и упаковка;
- 11) гарантии и сервис;
- 12) эксплуатация продукции;
- 13) утилизация.

4. Продажи и маркетинг. В этом разделе раскрывается информация об имеющемся рынке сбыта. В случае, если потребителем выступает юридическое лицо, то оно характеризуется месторасположением и отраслью. В случае, если потребитель это физические лица, то стандартными социально-демографическими характеристиками: пол, возраст, социальное положение и др..

Рассмотрим структуру данной части бизнес-плана:

- 1) требования, которые потребитель предъявляет к продукции данного вида и возможности им соответствовать;
- 2) анализ и описание конкурентов, выделение сильных и слабых сторон;
- 3) маркетинговые исследования, описание рынка и его перспективы развития;
- 4) сбыт – анализ начиная от упаковки, хранения и заканчивая непосредственно сбытом в местах продаж и гарантийным обслуживанием;
- 5) привлечение потребителей – анализ маркетинговых инструментов и эластичности спроса по цене;
- 6) план производства

В этом разделе происходит расчёт постоянных и переменных издержек производства, объёма производства и сбыта, а так же расчёт себестоимости продукции. Рассмотрим структуру «Плана производства» бизнес-плана:

- 1) географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций;
- 2) технология и уровень квалификации кадров;
- 3) потребность в площадях;
- 4) кадровое обеспечение;
- 5) экологичность производства и безопасности работающих;
- 6) объём производства;
- 7) заработная плата и другие расходы на персонал;
- 8) затраты на сырье и материалы;
- 9) текущие затраты на производство;

10) переменные издержки;

11) постоянные издержки.

6. Организационный план. Здесь принято описывать организация руководящего состава и основных специалистов, организационная структура предприятия, сроки реализации проекта, а так же способы мотивации руководящего состава.

7. Финансовый план. Этот раздел посвящен описанию основных финансовых расчетов и издержек, составлению калькуляции себестоимости и сметы расходов на проект. Так же, необходимо описать источники финансовых средств, привести таблицу расходов и доходов и описать движение наличности.

Структура данной части выглядит следующим образом:

- 1) затраты подготовительного периода;
- 2) затраты основного периода;
- 3) расчет поступлений;
- 4) затраты, связанные с обслуживанием кредита;
- 5) налоговые платежи;
- 6) другие поступления и выплаты;
- 7) отчет о прибылях и убытках;
- 8) поток реальных денег;
- 9) прогнозный баланс.

8. Оценка эффективности проекта. Этот раздел содержит оценку значимости проекта, его эффективности и направленности, а так же анализ чувствительности предприятия к внешним факторам среды.

9. Гарантии и риски компании. Здесь рассматриваются гарантии по окупаемости проекта и возврату заёмных средств, а так же описание возможных рисков.

10. Приложения. Информация, не вошедшая в основные разделы, отражается в приложениях. Это позволяет разгрузить основную часть от лишних таблиц, графиков и т.п..

Как правило, в приложениях содержится информация следующего характера:

- 1) полная информация о компании, то есть регистрационные документы и т.п.;
- 2) фотографии, чертежи, патентная информация о продукции;
- 3) результаты маркетинговых исследований;
- 4) фотографии и схемы предприятия;
- 5) схемы по организационной структуре предприятия;
- 6) финансово-экономические расчеты;
- 7) нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски по проекту [45].

Кредитные организации так же разрабатывают свои стандарты бизнес-плана. К таким банкам можно отнести: Россельхозбанк, Сбербанк, Внешэкономбанк, МСП Банк. Рассмотрим основные требования ПАО «Сбербанк» к структуре бизнес-плана:

1. Резюме проекта:

- 1) наименование и цели проекта;
- 2) продукция проекта;
- 3) участники проекта;
- 4) предпосылки для успешной реализации проекта;
- 5) рынок проекта;
- 6) сроки реализации проекта;
- 7) структура финансирования;
- 8) источники и обеспечение финансирования;
- 9) основные показатели эффективности проекта.

2. Инициатор проекта.

3. Суть проекта:

- 1) месторасположение объекта;
- 2) характеристика земельного участка;
- 3) предпосылки выбора места производства;

- 4) перечень осуществленных работ;
- 5) описание продукта;
- 6) характеристики закупаемого оборудования;
- 7) технологическое оборудование;
- 8) автотранспорт.

4. Анализ положения дел в отрасли:

- 1) объем, динамика и структура рынка продукции в российской федерации;
- 2) производство продукции в российской федерации и центральном федеральном округе;
- 3) объем и динамика производства;
- 4) структура производства;
- 5) крупнейшие производители в Российской Федерации и центральном федеральном округе;
- 6) потребление продукции на рынке Российской Федерации и Москвы;
- 7) цены на продукцию в российской федерации и центральном федеральном округе;
- 8) цены производителей;
- 9) потребительские цены;
- 10) внешнеторговые операции на рынке;
- 11) объем и динамика экспортно-импортных операций;
- 12) структура экспорта и импорта продукции.

5. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья:

- 1) рынок сырья;
- 2) конкуренция на рынке сбыта;
- 3) потенциальная ёмкость рынка сбыта;
- 4) маркетинговая стратегия проекта;
- 5) расчет и обоснование цен по проекту;
- 6) схема реализации продукции проекта.

6. Организационный план:

- 1) участники проекта;
- 2) график реализации проекта;
- 3) правовые вопросы осуществления проекта.

7. Финансовый план:

- 1) условия и допущения, принятые в расчетах;
- 2) исходные данные;
- 3) налоговое окружение;
- 4) номенклатура и цены сырья, материалов;
- 5) численность персонала и заработная плата;
- 6) капитальные затраты и амортизация;
- 7) калькуляция себестоимости продукции;
- 8) расчет выручки;
- 9) потребность в первоначальных оборотных средствах;
- 10) инвестиционные издержки;
- 11) объем инвестиций;
- 12) источники и условия финансирования;
- 13) расчет прибылей и убытков;
- 14) движение денежных средств;
- 15) оценка экономической эффективности проекта.

8. Оценка рисков:

- 1) анализ чувствительности;
- 2) точка безубыточности;
- 3) оценка проектных рисков.

Таким образом, бизнес-план представляет собой документ, доказывающий экономическую эффективность и окупаемость затрат в течение установленного периода.

Существуют и другие стандарты и требования к бизнес-плану: требования Министерства экономического развития России для особых экономических зон, требования Министерства экономического развития России для промышленных

парков, рекомендации Торгово-промышленной палаты ТПП РФ, стандарты TACIS, стандарты KPMG и другие. На какой методике остановиться – не столь принципиально. Однако, документ должен содержать обязательные разделы, в которых анализируются конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация достоверны, обоснованы и базируются на документальных источниках и расчетах, а так же чтобы он должен быть полностью понятен тому кругу лиц, которым он будет представлен.

#### 1.4 Показатели эффективности инвестиционного проекта

В независимости от типа инвестиционного проекта инвестору необходимо принять решение о целесообразности долгосрочных вложений. Задачей финансового анализа инвестиционных проектов является получение информации для принятия подобного рода решений, т.е. определение возможной эффективности капиталовложений. Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования.

Привлекательность инвестиционного проекта может быть оценена по большому числу факторов и критериев: ситуации на рынке инвестиций, состоянию финансового рынка, профессиональным интересам и навыкам инвестора, финансовой состоятельности проекта, геополитическому фактору и т.д. Однако на практике существуют универсальные методы инвестиционной привлекательности проектов, которые дают формальный ответ: выгодно или невыгодно вкладывать деньги в данный проект; какой проект предпочесть при выборе из нескольких вариантов [10].

Инвестирование с точки зрения владельца капитала означает отказ от сиюминутных выгод ради получения дохода в будущем. Проблема оценки инвестиционной привлекательности состоит в анализе предполагаемых вложений в проект и потока доходов от его использования. Аналитик должен оценить,

насколько предполагаемые результаты отвечают требованиям инвестора по уровню доходности и сроку окупаемости.

Для принятия решения по инвестиционному проекту необходимо располагать информацией о характере полного возмещения затрат, а также о соответствии уровня дополнительного получаемого дохода степени риска неопределенности достижения конечного результата [10].

Различают простые (статические) и усложненные методы оценки, основанные на теории изменения стоимости денег во времени.

1. Чистый доход (от англ. – Net Value, NV) представляет собой накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

Формула расчета показателя чистого дохода проекта:

$$NP = \sum_{t=0}^T CFt - \sum_{t=0}^T It, \quad (1)$$

где  $CFt$  – денежный поток  $t$ -го периода, рублей;

$It$  – инвестиции  $t$ -го периода, рублей;

$T$  – горизонт расчета проекта, лет.

Критерием приемлемости проекта является положительный чистый доход, то есть  $NP > 0$ . Однако данный показатель не даёт объективной и полноценной оценки привлекательности инвестиционного проекта, так как является абсолютным и не учитывает фактора времени [39].

2. Коэффициент рентабельности инвестиций или инвестиционного проекта (англ. Accounting Rate of Return, ARR, учетная норма прибыли) – показатель отражающий прибыльность объекта инвестиций без учета дисконтирования. Формула расчета коэффициента рентабельности инвестиций:

$$ARR = \frac{Pr}{I} * 100\%, \quad (2)$$

где  $Pr$  – средний чистый денежный поток объекта инвестиций за рассматриваемый период (год), рублей;  
 $I$  – инвестиционный капитал, первоначальные затраты инвестора в объект вложения, рублей.

Данный показатель используется для сравнения различных альтернативных инвестиционных проектов. Чем выше ARR, тем выше привлекательность данного проекта для инвестора [34].

3. Срок окупаемости инвестиций (англ. PP, payback period) – это минимальный период времени возврата вложенных средств в инвестиционный проект, бизнес или любую другую инвестицию. Срок окупаемости является ключевым показателем оценки инвестиционной привлекательности бизнес плана, проекта и любого другого объекта инвестирования. Формула расчёта недисконтированного срока окупаемости:

$$PP = \frac{I}{Pr}, \quad (3)$$

где,  $I$  – первоначальные инвестиционные затраты в проекте, рублей;  
 $Pr$  – средний чистый денежный поток объекта инвестиций за рассматриваемый период (год), рублей.

Критерием приемлемости проекта является меньший срок окупаемости проекта, чем горизонт расчета проекта, то есть  $PP < T$  [32].

4. Индекс доходности (англ. PI, Profitability Index) – показатель эффективности инвестиции, представляющий собой отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала. Данный показатель характеризует доход на единицу инвестиционных затрат.

Формула расчета показателя индекса доходности проекта:

$$PI = \frac{NV}{I} + 1, \quad (4)$$

где  $NV$  – чистый доход, рублей,  
 $I$  – первоначальный затраченный инвестиционный капитал, рублей.

Рассмотрим интерпретацию значений PI:

- 1)  $PI > 1$  – проект прибыльный;
- 2)  $PI = 1$  – проект ни прибыльный, ни убыточный;
- 3)  $PI < 1$  – проект убыточный.

Данный показатель удобен при выборе одного проекта из альтернативных, имеющих одинаковый NPV [32].

5. Чистый дисконтированный доход – Net Present Value (ЧДД, чистая дисконтированная стоимость, NPV) представляет собой разность суммы элементов возвратного потока и исходной инвестиции, приведенных к началу действия оцениваемого проекта. Данный метод основан на сопоставлении величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока [34].

В случае, когда проект предполагает разовую инвестицию на начальном этапе, то используется формула:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (5)$$

где  $CF_k$  – доходы (сальдо от операционной деятельности) по шагам проекта, рублей;

$IC$  – единовременные инвестиции в начале проекта, рублей;

$r$  – ставка дисконтирования, используемая в проекте, %;

$k$  – номер шага;

$n$  – количество шагов в проекте.

В случае, если проект предполагает последовательное инвестирование в течение  $m$  лет, то используется формула:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}, \quad (6)$$

где  $j$  – прогнозируемый средний темп инфляции, %.

$CF_k$  – доходы (сальдо от операционной деятельности) по шагам проекта, рублей;

IC – единовременные инвестиции в начале проекта, рублей;

$r$  – ставка дисконтирования, используемая в проекте, %;

$k$  – номер шага;

$n$  – количество шагов в проекте.

Чтобы рассчитать чистый дисконтированный денежный поток проекта необходимо знать установить значение ставки дисконтирования. Одним из подходов при определении ставки дисконтирования является формула Фишера:

$$r = r_m + j + R, \quad (7)$$

где  $r_m$  – минимальная реальная доходность, %;

$j$  – уровень инфляции, %;

$R$  – рисковая премия, %.

Показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае реализации рассматриваемого проекта, причем оценка делается на момент окончания проекта, но с позиции начала проекта [28].

6. Внутренняя норма прибыли – Internal Rate of Return (IRR, внутренняя доходность, норма доходности) это такая ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, то есть чистый дисконтированный доход равен нулю. Внутренняя норма прибыли рассчитывается путем нахождением коэффициента дисконтирования, при котором приведенная стоимость будущих денежных поступлений становится равна приведённой стоимости потока затрат на проект, то есть при которой  $NPV = 0$ . При этом период дисконтирования должен быть привязан к сроку жизни проекта [39].

Представим внутреннюю норму доходности на рисунке 1.

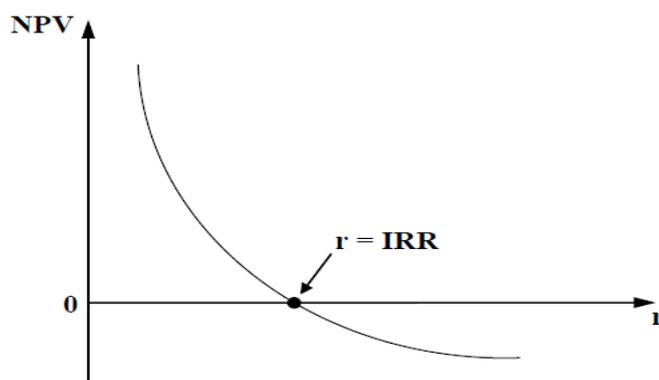


Рисунок 1 – IRR

Рассмотрим алгоритм расчета IRR методом интерполяции:

1. Необходимо выбрать два значения ставки дисконтирования и рассчитать NPV. При одном значении NPV должно быть ниже нуля, при другом – выше нуля.

2. Полученные значения ставок дисконтирования и соответствующих им NPV подставляются в формулу 8:

$$IRR = d_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \times (d_2 - d_1) \quad (8)$$

где  $d_1$  – норма дисконта, при которой NPV выше нуля, %;

$NPV_1$  – значение положительного NPV, рублей;

$d_2$  – норма дисконта, при которой NPV ниже нуля, %;

$NPV_2$  – значение отрицательного NPV, рублей.

Показатель IRR отражается в процентах и определяет максимально допустимый уровень затрат по финансированию проекта, при достижении которого реализация проекта не приносит прибыли, но и не дает убытка. Если проект полностью финансируется за счет кредитных средств, то значение IRR показывает границу банковской процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным [32].

7. Дисконтированный срок окупаемости инвестиционных проектов (Discounted Payback Period, DPP) – это временной период окупаемости первоначальных инвестиций (затрат) в инвестиционный проект в текущей стоимости. Главное отличие от простой формулы срока окупаемости – это дисконтирование денежных потоков и приведение будущих денежных поступлений к текущему времени [39].

Формула расчета дисконтированного срока окупаемости инвестиций:

$$DPP = 2 + \frac{IN - ДДП1}{ДДП2}, \quad (9)$$

где  $IN$  – инвестиционные затраты, рублей;

ДДП1 – дисконтированный денежный поток нарастающим итогом в момент времени 2, рублей.

ДДП2 – дисконтированный денежный поток нарастающим итогом в момент времени 3, рублей.

Интерпретация значений DPP заключается в том, что:

- 1) проект принимается, если окупаемость имеет место;
- 2) проект принимается, если срок окупаемости не превышает заранее установленной величины, то есть целесообразно учитывать окупаемость аналогичных проектов [32].

8. Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR) – это ставка дисконтирования, уравнивающая притоки и оттоки денежных средств по проекту. Критерий MIRR рассчитывают, прежде всего, для анализа неординарных денежных потоков с учетом того, что критерий IRR для них непригоден. Однако модифицированная норма доходности может быть определена и для проектов, генерирующих стандартные денежные потоки. Применение скорректированной с учетом нормы реинвестиции MIRR позволяет нивелировать искажение, свойственное показателю IRR и снимает проблему множественности его значений. Кроме того, модифицированная внутренняя норма доходности рассчитывается проще, чем IRR именно вследствие сделанного

предположения о реинвестиции [39].

Данный показатель отражает внутреннюю норму доходности, скорректированную с учетом нормы реинвестиции и рассчитывается по формуле:

$$\text{MIRR} = \left( \frac{\sum_{t=0}^T \text{CF}_t (1+r)^{T-t}}{\sum_{t=0}^t I_t (1+r)^{-1}} \right)^{\frac{1}{T}} - 1, \quad (10)$$

где,  $T$  – горизонт планирования проекта, лет;

$t$  – текущий период реализации проекта;

$I_t$  – отток денежных средств в  $t$ -м периоде, рублей;

$\text{CF}_t$  – приток денежных средств в  $t$ -м периоде, рублей;

$r$  – стоимость капитала, по которой реинвестируются денежные притоки, в долях %.

9. Чистая терминальная стоимость (NTV). Критерий NPV основан на приведении денежного потока к началу действия инвестиционного проекта, то есть в его основе заложена операция дисконтирования. Если все элементы денежного потока приводить к моменту окончания проекта, то есть воспользоваться для приведения обратной операцией – наращением, то моделируется критерий, который получил название «чистая терминальная стоимость» – NTV. Формула для расчета этого критерия следующая:

$$\text{NTV} = \sum_{t=0}^T \text{CF}_t * (1+r)^{t-k} - I(1+r)^{t-k}, \quad (11)$$

где  $T$  – горизонт планирования проекта, лет;

$t$  – текущий период реализации проекта;

$I$  – первоначальный затраченный инвестиционный капитал, рублей;

$\text{CF}_t$  – приток денежных средств в  $t$ -м периоде, рублей;

$r$  – ставка дисконтирования, %;

$k$  – анализируемый период.

Условия принятия проекта на основе критерия NTV аналогичны тем, которые используют при применении критерия NPV, то есть:

1) если  $\text{NTV} > 0$ , то проект прибыльный, его следует принять,

2) если  $NTV < 0$ , то проект убыточный, его следует отвергнуть,

3) если  $NTV = 0$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный [34].

### 1.5 Сравнение зарубежного и отечественного хлебопекарного рынка

Мировой рынок хлеба и хлебобулочных изделий находится в процессе постоянного развития, предлагая потребителю новые рецептуры и оригинальные решения, которые являются альтернативой традиционным рецептам.

Британская компания «Mintel», которая выступает ведущим мировым аналитическим агентством, провела исследование изменений глобального рынка хлеба и хлебобулочных изделий. Основная цель исследования заключалась в выяснении глобальных трендов мирового хлебопекарного рынка. Аналитики компании Mintel сообщают, что сочетание высокого роста рынка хлеба и высокого спроса на данную продукцию ожидается в ближайшие годы в некоторых странах Южной Африки. Так же они предсказывают активный рост на рынках хлеба и хлебобулочных изделий в странах с низким спросом на хлебобулочные изделия. К подобным странам они относят: Китай, Вьетнам и Турция. В этих государствах интерес потребителей переключается от неупакованной хлебной продукции к хлебу в удобной упаковке. Рынки развитых стран (среди которых Великобритания, Новая Зеландия, Германия и др.) на данный момент демонстрируют низкий рост спроса [16].

Согласно базе данных Mintel – Global New Products (GNPD) за период с 1 января 2015 года по 20 января 2016 года на мировой рынок в категории хлеба и хлебобулочных изделий была запущена 1746 продуктовых новинок. Распределение по странам выглядит следующим образом: 765 новинок произведено в странах Европы, 22 новинки в России, 482 – в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 250 – в странах Латинской Америки, в Северной

Америке 178 новинок и 50 новинок было произведено в государствах Ближнего Востока и Африке [33].

На долю Индии приходится 274 новинок, выведенных на рынок хлебобулочных изделий. Что делает её абсолютным лидером среди стран мира. Бразилия вывела на рынок 101 новую единицу продукции и заняла второе место. Италия заняла третье место (97 продуктов), Канада – четвёртое место (92 продуктов) и США, выпустив 86 единиц новинок, получили пятое место.

В рамках исследования было установлено, что самыми распространенными заявлениями в линейке новинок в хлебобулочной отрасли на мировом рынке стали хлебобулочные изделия с меткой «Вегетарианский», «Без добавок / консервантов», «С низким содержанием аллергенов», в частности - «Без глютена». На ряду с этими позициями особую популярность имеют: «Цельнозерновой», «С низким содержанием / Не содержит трансжиров». Так же популярность продолжают сохранять рецептуры хлебобулочных изделий, содержащие семена подсолнечника, овсяные хлопья, семена льна, розмарин [36].

Особое внимание стоит уделить сортам хлебобулочных изделий «Gluten free». То есть продукты, не содержащие глютен, которые стремительно набирают популярность особенно в Западных странах. Производитель активно отвечает на такую тенденцию, увеличивая количество предложения соответствующей продукции. Рост спроса на хлебопродукты свободные от глютена обязан не только росту популярности среди потребителей, страдающих непереносимостью глютена, но и, в целом, быстрому скачку популярности здорового образа жизни и питания. Сегодня в мир захватывает волна роста потребителей, убежденных в большей пользе хлеба не содержащего глютен, чем традиционного. Таким образом, в США 75% покупателей безглютенового хлеба не страдают непереносимостью глютена, а просто заботятся о своем здоровье [37].

Широкий ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий, не содержащих глютен, на мировом рынке характеризуется постоянным пополнением. Также производители стремятся выпускать хлеб, который может позиционироваться не

только как безглютеновый, но и одновременно сопровождаться другими заявлениями, информирующими о полезных для здоровья свойствах продукта: «без добавок и консервантов», «богат клетчаткой», «с низким содержанием сахара», «органический» и т.д. Так, производители развивают сегмент качественных хлебоулочных изделий без глютена, благодаря использованию в рецептуре разнообразных злаковых культур и витаминных добавок, что позволяет наполнить данный хлебоулочный изделия новыми изысканными вкусами и полезными свойствами [33].

Основным драйвером развития сегмента витаминизированных хлебоулочных продуктов в западных странах являются в меньшей степени государственные органы и в гораздо большей степени – потребители. Так, например, по данным аналитической группы Technavio, в период с 2016 по 2020 год, относительный годовой прирост глобального рынка хлебоулочных изделий составит около 6%. При этом, основными факторами этого роста будут: растущее потребление здоровой хлебной продукции и макаронных изделий, повышение популярности функциональных ингредиентов выпечки, а также увеличение собственного хлебоулочного бизнеса супермаркетов [16].

Аналогичного мнения придерживаются и специалисты компании Euromonitor International, согласно данным которых сегмент продуктов health and wellness (для здоровья и хорошего самочувствия) стал самым быстрорастущим на глобальном рынке продуктов и напитков в 2016 году. В отдельных случаях темпы роста продаж продуктов с подобным позиционированием в развивающихся странах были выше аналогичного показателя в развитых странах» [36].

На настоящий момент мировой рынок хлеба и хлебоулочных изделий предоставляет обширное разнообразие вариантов обогащения хлебоулочных продуктов. Такие условия диктуют производителю задачу не упустить имеющиеся перед ним возможности и своевременно предложить потребителю актуальную новинку – не просто вкусный, но и полезный продукт.

Что касается российской действительности, то последствия экономического кризиса и введение антироссийских санкций затронуло пищевую промышленность, в том числе и хлебопекарную отрасль. В 2014-2015 годах усугубились неблагоприятные факторы, осложняющие работу хлебопекарных предприятий. Самым значимым является резкое удорожание импортного сырья. К нему относятся хлебопекарные улучшители и их компоненты, ферментные препараты, изюм, орехи и другие. Однако с 2016 года на рынке хлебопекарных продуктов наметились положительные тенденции, такие как: снижение цен на основное хлебопекарное сырьё – муку, рост инвестиционных возможностей благодаря снижению ключевой ставки и, соответственно, стоимости кредитов.

Хлебопекарная отрасль России в настоящее время включает порядка 12,5 тысяч предприятий малой мощности и 750 крупных и средних хлебозаводов, которые в 2016 году произвели 6,458 миллионов тонн хлеба и хлебобулочных изделий – сообщает информационное агентство Зерно Он-Лайн со ссылкой на данные Росстата.

Согласно маркетинговому исследованию: «Рынок хлеба и хлебобулочных изделий. Текущая ситуация и прогноз», который был проведен компанией IRG (Intesco Research Group), в основном на рынке представлена отечественная продукция [16].

Что касается потребительских предпочтений, то все большим спросом пользуются изделия с функциональными добавками, витаминами и злаками, а их производство невозможно без зарубежного сырья, стоимость которого выросла на фоне девальвации рубля в 2014 году. Можно предположить, что, видя такую динамику, российские представители бизнеса задумаются о развитии собственного производства ингредиентов, которые стали бы достойными аналогами импортных.

За последние годы в России произошло значительное уменьшения крупных и средних предприятий, занимающихся выпуском хлеба и хлебобулочных изделий. Вице-президент Российского Союза пекарей С.В. Краус отмечает, что на

сегодняшний день сегментация хлебопекарной отрасли выглядит следующим образом: крупные хлебозаводы производят около 71%; супермаркеты производят 14%, с тенденцией роста до 20% к 2018 году; и небольшие пекарни – 12%, с тенденцией роста до 16% к 2018 году; и прочие – 3% от общего объёма. Снижение количества крупных и средних предприятий, прежде всего, связано с разукрупнением хлебопекарных предприятий [33].

В 2016 году было проведено интервью с С.В. Краусом, вице-президентом Российского Союза пекарей. Он обозначил Основные тенденции развития хлебопекарного рынка, к которым относятся:

- 1) сохранение объемов потребления традиционных изделий;
- 2) глобализация ассортимента производимых изделий почти на каждом предприятии (прайс более 100 SKU);
- 3) рост потребления европейских хлебобулочных изделий: чабатты, багетов, «рустикальных» хлебобулочных изделий;
- 4) увеличение спроса на «здоровый хлеб»;
- 5) увеличение потребления тостовых сортов хлеба;
- 6) расширение ассортимента заварных хлебобулочных изделий.

Таким образом, можно сделать вывод, что хлебопекарная отрасль имеет хорошие перспективы развития, и интересна для инвеститоров.

#### Выводы по разделу один

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены следующие моменты:

1. Были раскрыты основные понятия бизнес-планирования, задачи и цели планирования, основные функции бизнес-планов. Таким образом, можно сделать вывод, что планирование бизнеса играет важную роль в достижении поставленных задач и целей. Грамотно составленный бизнес-план выступает одним из условий успешной реализации проекта.

2. Была рассмотрена классификация бизнес-планов по кругу задач, которые они решают. Сделан вывод, что применение бизнес-планов не ограничивается только созданием нового предприятия.

3. Рассмотрели структуру бизнес-планов. Существует несколько вариантов содержания бизнес-плана, однако все они содержат основные разделы, которые необходимы для анализа конкретных аспектов бизнес-плана. К основным разделам относят: резюме, описание бизнес-идеи, анализ рынка и стратегия маркетинга, производственный, организационный, инвестиционный и финансовые планы, анализ рисков.

4. Для обоснования эффективности бизнес-плана следует учитывать такие показатели как: NP, ARR, PP, PI, NPV, IRR, DPP, MIRR, NTV.

5. Зарубежная хлебопекарная отрасль характеризуется широким распространением хлебобулочных изделий, обогащенных витаминами, злаками, сухофруктами, орехами, фолиевой кислотой и другими активными добавками. Особую популярность имеют изделия вегетарианские и с низким содержанием аллергенов, в частности – хлебобулочные изделия «Без глютена». Популярность продолжают сохранять рецептуры хлебобулочных изделий, содержащие семена подсолнечника, овсяные хлопья, семена льна, сыр, розмарин.

Российский рынок хлеба демонстрирует сокращение количества крупных и средних предприятий данной отрасли, все большую популярность набирают мини-пекарни. Несмотря на сложную экономическую ситуацию, наблюдается увеличение спроса на изделия с функциональными добавками, витаминами и злаками. Экспертами отмечена тенденция увеличения спроса на «здоровый хлеб». На сегодняшний день, хлебопекарная отрасль имеет хорошие перспективы развития и интересна для инвесторов.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ПЕКАРНИ «Green Bread»

### 2.1 Маркетинговый анализ

Одно из самых перспективных направлений развития малого бизнеса в России – создание мини-пекарен. Хлебобулочные изделия пользуются спросом всегда вне зависимости от политической обстановки и экономической ситуации в стране, что гарантирует возможность сбыта производимой продукции [23].

По данным исследовательской компании NeoAnalytics, сегодня в Москве работает порядка 400 частных пекарен, около 100 из которых относятся к крупным предприятиям. Рынок растет за счет именно средних и малых предприятий. Они динамично реагируют на запросы потребителей. Рынок частных пекарен Москвы значительно отличается от российского. Прежде всего, структурой предложения и спроса. В столице более разнообразна ассортиментная и ценовая политика. При этом москвичи хотят купить товар «прямо из печи» и ближе к дому. Объем производства хлеба в Москве крупных хлебозаводов – 720 000 тонн в сутки. Частные пекарни производят 480 000 тонн. Кроме того, производственные мощности есть у многих ретейлеров типа «Ашана» или «Перекрестка» [39].

На рисунке 2 представлена динамика хлебопекарного рынка в Москве.



Рисунок 2 – Динамика хлебопекарного рынка Москвы

В период с 2010 по 2016 год московский рынок хлебобулочных изделий демонстрировал ежегодный прирост в среднем на уровне 11,2% и достиг по итогам 2016 года 69 млрд. руб. В краткосрочной перспективе наибольшую актуальность на рынке будут иметь частные мини-пекарни полного цикла, обслуживающие жилые кварталы – так называемые «свои пекарни», производящие качественный недорогой хлеб, отличный от индустриального, при этом по ценам, незначительно превышающим цены привычных хлебных изделий, выпускаемых крупными хлебозаводами [29].

В настоящее время все большее число московских компаний предлагают безглютеновые продукты оптом и в розницу. Подобные объявления в Москве можно встретить на страницах интернета или печатных изданий. Последнее время информация о целиакии стала доходить и до московских рестораторов. Так в столице появились кафе с безглютеновым меню, специальные интернет-магазины и службы доставки. Однако, несмотря на увеличение потребности в таких продуктах организации предоставляющие их не так многочисленны. Наиболее популярными выступают:

1. Кафе «FRESH» созданное Рут Тал – адептом вегетарианской пищи, приехавшей в Москву из Торонто. Так же здесь предлагаются десерты без глютена, необычный напиток из нектара агавы.

2. Отель «MOSCOW MARRIOTT ROYAL AURORA HOTEL» В меню ресторана отеля есть блюда без глютена, например паста и некоторые десерты.

3. EASY MEAL – служба доставки вкусной и здоровой пищи. Свой рацион на каждый день пользователям предлагают составить с помощью специальной вкладки, где рассчитывается необходимое количество калорий. Заказать можно как продукты, так и уже готовые блюда. Возможно составление индивидуальной программы питания. Чтобы найти блюда без глютена, достаточно сделать соответствующий запрос в поисковике, после чего появляется полный список блюд, не содержащих клейковину. В меню есть даже гамбургеры без глютена.

4. Интернет-магазин «МакМастер» специализируется именно на тех

продуктах, о которых, казалось бы, людям с непереносимостью глютена нужно навсегда забыть. В меню – безглютеновые макаронные изделия, печенье, смеси для выпечки, сухари.

5. Служба доставки «БИОМАРКЕТ»– Помимо традиционной диетической еды в «БиоМаркете» можно заказать также мюсли и печенье без глютена, макароны без клейковины, хлебцы, кетчупы, вафли и прочие сладости.

6. Интернет-магазин «ДИЕТИКА» . Все продукты, представленные на сайте, не содержат глютен. Для любителей выпечки и всяческих мясных продуктов здесь продают безглютеновую муку, макароны и конфеты, сосиски и колбасы без глютена, а также многочисленные сладости.

7. Сеть магазинов – АЗБУКА ВКУСА. Здесь можно приобрести мюсли, хлопья и макаронные изделия, не содержащие глютен. Только на них стоит более понятное обозначение «без клейковины».

8. Сеть премиум-класса «Глобус-Гурмэ» предлагает несколько расширенный список продуктов, не содержащих глютен. Здесь и соевый сыр тофу, который можно пожарить с овощами, и различные сухие завтраки, и хлебцы. Для любителей домашней выпечки имеются мука и крахмал без клейковины, а для мясоедов – птица и мясные продукты. Есть даже безглютеновые смеси семечек с соусом, содержащие сою [24].

Следовательно, можно сделать вывод, что формат безглютеновых мини-пекарен в Москве не развит, несмотря на увеличивающуюся потребность в таких продуктах.

Открытие мини-пекарен в Свердловской области, в частности в Екатеринбурге стало особенно популярным примерно с 2014 года. В настоящий момент в Екатеринбурге функционирует 441 организации в формате «мини-пекарня». На первом месте федеральная сеть из Ижевска «Хлебница», у которой 16 торговых точек в Екатеринбурге, на втором – «Хлебничная» с 14 пекарнями, замыкает тройку лидеров «Европейская пекарня», у которой действует восемь филиалов в городе [18].

По мнению операционного директора сети пекарен «Хлебничная» Василия Гусева конкуренция на рынке хлебобулочных изделий в Екатеринбурге несомненно есть, как и везде. Сейчас действительно некая мода на пекарни, а так же у людей появилась потребность покупать не только традиционный хлеб, который есть на полках в супермаркетах, но и свежую выпечку. На рынке Екатеринбурга есть крупные сетевые игроки, активно запускают пекарни по франшизе. Не стоит забывать о том, что некоторые супермаркеты также торгуют свежей выпечкой, хотя кто-то из них использует полуфабрикаты. На рисунке 3 представлены лидеры хлебобулочного рынка Свердловской области.

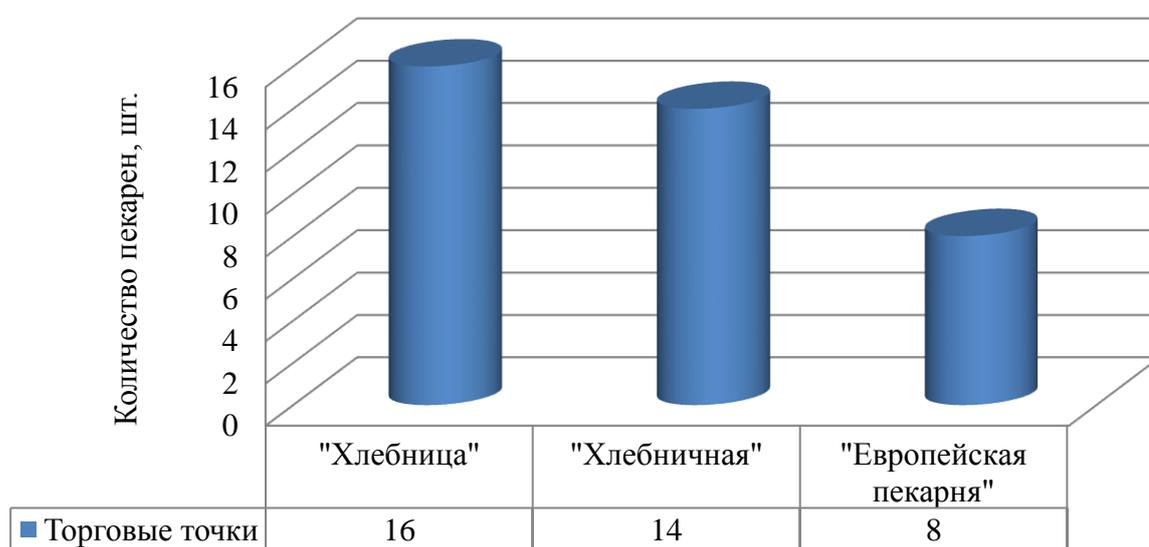


Рисунок 3 – Лидеры хлебобулочного рынка Свердловской области

Несомненно, бизнес-модель, когда пекарня работает на полуфабрикатах, требует меньше затрат, в этом случае нужно закупать меньше оборудования. По такой системе работает «Европейская пекарня», которая в 2013 году реализовала достаточно успешный проект по поставке замороженной выпечки. В настоящий момент, по мнению Василия Гусева, пекарням, которые работают на полуфабрикатах, сложнее конкурировать на рынке, поскольку этой же моделью пользуются супермаркеты [18].

На 2017 год рынок мини-пекарен Челябинской области предлагает покупателю более 100 наименований продукции. В Челябинске успешно функционируют 85 игроков, среди которых есть и сеть кондитерских «ДеКоль», «Шарлотка», «Пан Круассан», и фастфуд кафе-пекарня «Синнабон», известная во всем мире, и гораздо менее популярные частные мини-пекарни «Мечта», «Сказка», «Плюшка», «Ватрушка», «Дока-хлеб», «Славура» и другие мини-пекарни южно-уральских индивидуальных предпринимателей [5].

На рисунке 4 представлено количество пекарен по районам города Челябинск на 2017 год.

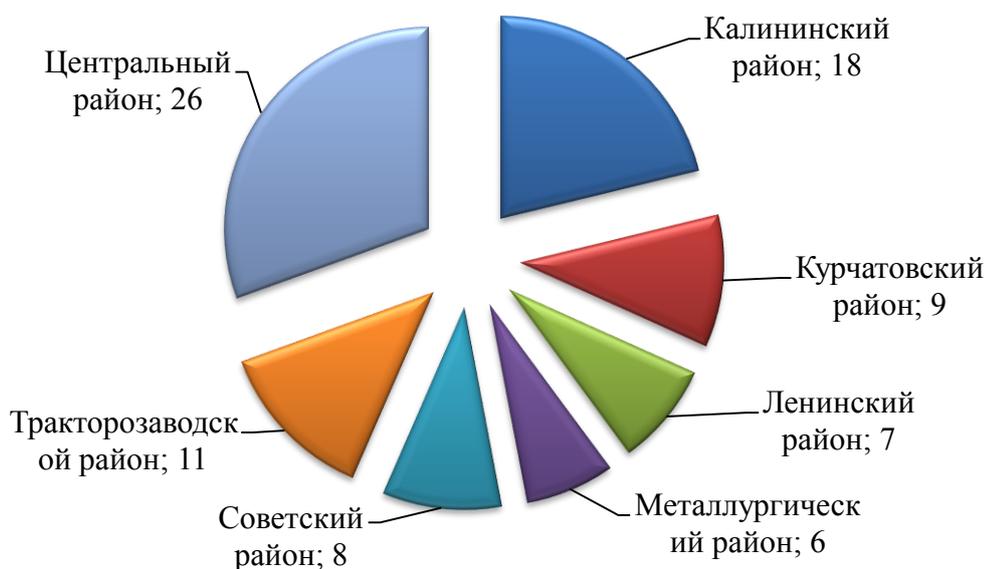


Рисунок 4 – Количество пекарен по районам г. Челябинск

Однако, несмотря на то, что центральный район является самым маленьким по населению и по площади, в нём находится наибольшее количество мини-пекарен. Это можно объяснить тем, что в данном районе сконцентрировано наибольшее количество бизнес-площадей, и, невзирая на небольшое население, агломерация данного района фактически распространяется на весь город и ближайшие города, которые расположены в Челябинской области.

В остальных районах Челябинска находится немного пекарен и примерно на одном уровне.

Цены на продукцию в этих пекарнях примерно одинаковые, но из-за отсутствия полностью тождественного ассортимента их достаточно сложно сравнивать. Что касается сервиса и обслуживания, то они соответствуют запросам потребителей и не слишком отличаются друг от друга, что обеспечивает стабильную обстановку в данном сегменте рынка.

Челябинский рынок довольно молодой и динамично развивающийся, не пересыщен подобного рода предприятиями. Основным их преимуществом перед заводами и комбинатами является способность к быстрой перестройке производства, расширения ассортимента продукции [5].

Одним из современных направлений деятельности хлебопекарного бизнеса является изготовление обогащенных хлебобулочных изделий, а так же изделий без глютена. Это связано со значительным увеличением количества населения, имеющих непереносимость животного белка и глютена. В настоящее время в Челябинске не существует ни одной пекарни, предлагающей хлебобулочные изделия без глютена. Это обуславливает актуальность проекта пекарни «Green Bread».

Рассмотрим наиболее крупных конкурентов на рынке хлебобулочных изделий в г.Челябинск. Будем рассматривать наиболее серьезных конкурентов находящихся в непосредственной близости к пекарне «Green Bread». К таким конкурентам относятся: «Бабушка приехала», «Ватрушка». В таблице 1 приведено сравнение.

Таблица 1 – Анализ конкурентов

Критерии	«Бабушка приехала»	«Ватрушка»	«Green Bread»
Расположение	Свердловский проспект, 26	ТРЦ "Фокус", ул. Молдавская, 16, 1 этаж	Братьев Кашириных, 105
ОПФ	ИП	ИП	ИП
Наличие кофейной зоны	-	+	+
Средний чек, руб.	200-300	400	300
График работы	8:30-20:00	10:00-22:00	8:00-20:00
Производство	Пекарня	Кафе-кондитерская	Пекарня
Основная направленность	Пироги	Хлебобулочные и кондитерские изделия, салаты	Хлебобулочные изделия, печенье
Здоровое питание	-	-	Безглютеновая продукция, хлебобулочные изделия с био-добавками

Проанализировав конкурентов, можно определить основные преимущества пекарни «Green Bread»:

1. Удобный график работы. Пекарня открыта для посетителей с 8:00, что будет удобным для людей, спешащих на учебу или работу.

2. В Челябинске нет ни одной пекарни, которая бы учитывала особенности здоровья населения, а именно непереносимость животного белка и глютена. Также пекарни не предоставляют продукцию для здорового питания, не используют активные добавки. «Первый хлебокомбинат» производит сорта хлеба, с витаминно-минеральными добавками и зерновыми смесями. Но так как производство не находится непосредственно в точке продажи, оно теряет

некоторые свои потребительские свойства.

3. Представленные конкуренты не предлагают своим посетителям кофе/чай, хотя в подавляющем большинстве жители больших городов мало обращают внимание на правильность своего питания. Это обусловлено большой занятостью, ритмом жизни, отсутствием свободного времени и легкодоступностью к услугам быстрого питания. Следовательно предоставление дополнительных услуг является целесообразным.

4. Расположение пекарни в строящемся районе города, недалеко от пекарни находятся школы, спорт-зал, продуктовый магазин, следовательно, ожидаем высокую проходимость потенциальных клиентов.

Таким образом, можно составить портрет потребителя мини-пекарен: мужчины и женщины всех возрастов, дети дошкольного и школьного возраста. А так же лица имеющие непереносимость животного белка и глютена; граждане ведущие здоровый образ жизни.

## 2.1 Организационный план

Миссия проекта: Помочь людям питаться правильно и вкусно!

Цель проекта – открытие пекарни «Green Bread» в городе Челябинск для обеспечения населения качественной, полезной и гипоаллергенной хлебопекарной продукцией.

Основной вид деятельности пекарни «Green Bread»: Производство и реализация хлебобулочных изделий обогащенных добавками и витаминами, а так же безглютеновой выпечки.

Для регистрации такого предприятия в налоговой службе лучше использовать форму Индивидуальный предприниматель, без образования юридического лица. Выбор обусловлен следующим:

1. Открытие бизнеса при такой организационно-правовой форме – сравнительно простая процедура.

2. Открытие не требует указания юридического адреса – ИП регистрируется по месту проживания бизнесмена.
3. Нет необходимости формировать уставной капитал.
4. Предоставление отчетности носит упрощенный характер.
5. Льготный режим налогообложения. Система налогообложения выбрана в форме Единого налога на вменённый доход. Код предпринимательской деятельности: 12 – Оказание услуг общественного питания через объект организации общественного питания, имеющий зал обслуживания посетителей.

Для осуществления пекарской деятельности необходим штат сотрудников. Организационная структура представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура пекарни «Green Bread»

Для организации полного штата необходимо:

1. Индивидуальный предприниматель. Следит за организацией процесса производства и реализации продукции, отвечает за непрерывность работы пекарни и своевременное устранение неполадок. Так же выполняет функции экспедитора, ведет документооборот, ежедневно принимает кассу, принимает управленческие решения. На первоначальном этапе функционирования пекарни считаем, что обороты будут сравнительно небольшими, и совмещение этих обязанностей возможно в рамках одной должности. Должность предполагает 6-

дневный рабочий график с 10.00-20.00 с обеденным перерывом с 13.00 до 14.00.

2. Продавец-кассир, 2 человека. Основная обязанность заключается в обслуживании покупателей и работа с кассой. Помимо этого, продавец-кассир принимает готовую продукцию из производственного цеха, выкладывает товар на прилавок, следит за порядком в торговом зале. Рабочий день продавца-кассира длится с 8.00-20.00. Обеденный перерыв в работе продавца-кассира не предусмотрен. График работы 2/2.

3. Пекарь-кондитер, 2 человека. Полностью контролирует цикл производства продукции: от ведения учета сырья в наличии до производства готовых изделий. А так же поддержание чистоты в цеху, своевременное списание испорченных продуктов. График работы пекаря-кондитера с 6.00 до 16.00, 2/2.

Таким образом, штат сотрудников состоит из 5 человек. В таблице 2 отражена заработная плата каждого сотрудника.

Таблица 2 – Формирование заработной платы сотрудников

Должность	Оклад, рублей
Управляющий	25 000
Пекарь-кондитер	17 000
Продавец-кассир	15 000
Итого	57000

График работы пекарни с 8.00 до 20.00, без обеденного перерыва.

Месторасположение: г.Челябинск, Братьев Кашириных 105, первый этаж, 90 кв.м, помещение переведено в нежилое. Ранее здесь находилась пекарня, и требования СЭС в данном помещении соблюдены.

Рассмотрим требования СЭС:

- 1) неподвальное помещение, оснащенное вентиляцией;
- 2) наличие канализационного стока, а также воды (горячей и холодной);
- 3) присутствие всех необходимых помещений, как бытовых (туалета, комнаты отдыха), так и подсобных;
- 4) стены помещения под пекарню должны быть отделаны плиткой, а

потолки побелены.

Стоимость оборудования находящегося в помещении составляет 500 000 рублей, в нее входит:

- 1) оборудование: торговое и производственное: холодильник, 4 хлебопечи, столы, стеллажи, 3 миксера, кухонная утварь, стеллаж для готовой продукции, барная стойка, кассовый аппарат, 3 барных стула;
- 2) противопожарное оборудование;
- 3) постоянный поток посетителей.

Арендная плата составляет 20 000 рублей в месяц.

На рисунке 6 представлено расположение арендуемого помещения.

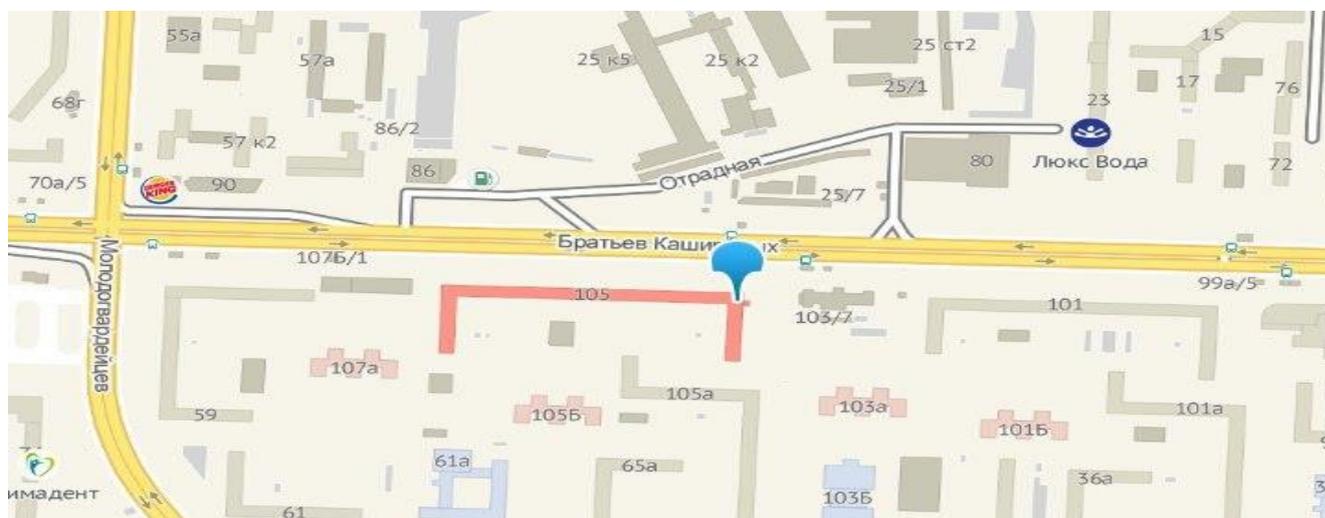


Рисунок 6 – Расположение пекарни «Green Bread»

Таким образом, месторасположение пекарни является выгодным, с точки зрения высокой проходимости и отсутствием конкурентов поблизости.

## 2.3 Стратегический анализ

Одним из популярных методов оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ. Это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес. Стоит отметить, что рассматриваемые факторы относятся к категории факторов косвенного воздействия на бизнес. В рамках проекта создания пекарни «Green Bread» воспользуемся базовым способом PEST-анализа, в который входит определение политических факторов, экономических факторов, социальных факторов, а так же технологических факторов.

Факторы внешней среды приведены в таблице 3.

Таблица 3 – PEST-матрица

Политические факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ужесточение требований Роспотребнадзора</li><li>2. Льготные налоговые режимы</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Изменчивость стоимости импортных компонентов под влиянием изменения курса валюты</li><li>2. Рост рынка хлебобулочных изделий</li><li>3. Изменчивость цен на сырье</li></ol>
Социальные факторы	Технологические факторы
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рост количества людей с заболеванием целиакия.</li><li>2. Снижение покупательской способности населения</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Высокая изношенность оборудования</li><li>2. Ресурсосберегающее производство</li></ol>

Факторы внешней среды могут представлять для проекта угрозы либо возможности. Их изучение содействует обеспечению прогнозирования факторов, способных оказать влияние на инвестиционный проект.

Всю совокупность факторов, представленных в таблице 3, вносим в таблицу качественной оценки (таблица 4), определяем вектор воздействия фактора:

- 1) «-» – отрицательное воздействие, угроза;
- 2) «+» – положительное воздействие, возможность.

Таблица 4 – Качественная оценка макроэкономических факторов

Фактор	Влияние	Пояснения
Политические факторы		
Ужесточение требований Роспотребнадзора	-	Существуют требования по организации работы, помещению, сырью, персоналу, сроку хранения ГП и др.
Льготные налоговые режимы	+	Для данной деятельности предусмотрены льготные режимы налогообложения
Социально - экономические факторы		
Нестабильность курса валют	-	Многие ресурсы являются импортными
Рост рынка хлебобулочных изделий	+	Тенденция роста объема продаж за последние 3 года
Изменчивость цен на импортные сырье од влиянием изменения курса валюты	+	Стоимость необходимых ресурсов зависит, в первую очередь, от урожайности. На 2017 год наблюдается рекордный уровень урожая.
Рост количества людей с заболеванием целиакия	+	Увеличение спроса на безглютеновую продукцию
Снижение покупательской способности населения	+	Рост спроса на товары первой необходимости, в которые включен хлеб.
Технологические факторы		
Высокая изношенность оборудования	-	Отвлечение средств для их ремонта
Ресурсосберегающее производство	+	Снижение затрат

В таблице 5 представлены факторы внешнего прямого воздействия на пекарню.

Таблица 5 – Факторы прямого воздействия

Направления	Значимые факторы
Потребители	1. Рост интереса к продукции для здорового питания
	2. Отсутствие сезонности спроса
	3. Увеличение требований к продукции
Поставщики	1. Снижение цен на сырье
	2. Перебои в поставках
Конкуренты	1. Высокая вероятность появления конкурентов вблизи
	2. Отсутствие продуктов для людей с заболеванием целиакией у конкурентов
	Лояльность к марке постоянного потребления
Контактные аудитории	Большое количество рекламных агентств, СМИ

Внутренняя среда организации представлена совокупностью встроенных элементов, которые определяют способность и степень интеграции организации во внешнюю среду.

Внутреннюю среду можно рассматривать как в статичном состоянии, выделяя состав элементов и культуру, так и в динамике, изучая процессы, протекающие под действием ряда факторов.

К элементам внутренней среды можно отнести:

- 1) цели и задачи организации;
- 2) персонал;
- 3) применяемые в производстве технологии;
- 4) финансовые и информационные ресурсы;
- 5) организационная культура и др.

В рамках рассматриваемого проекта проанализируем маркетинг, услуги, управление и персонал в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ внутренней среды «Green Bread»

Маркетинг	Услуги	Технология и управление	Кадры
Наличие рекламы в СМИ	Высокое качество предоставляемых	Наличие уникальной рецептуры	Высококвалифицированный персонал
Проведение дегустаций	Наличие гипоаллергенной продукции	Применение экологически чистой бумажной упаковки	Премирование при больших объемах продаж
Проведение акций	Предоставление кофе/чая	Более высокий уровень себестоимости	-
Скидки на вчерашнюю продукцию и вечерние часы	-	Риск остатков нереализованной продукции недлительного хранения	-
-	-	Применение технологии безотходного производства	-

Далее проведем анализ внутренней среды, выделив вес фактора и его оценку.

Для оценки использовалась следующая бальная шкала:

- 1) 1 балл – фактор не важен;
- 2) 3 балла – умеренная важность;
- 3) 5 баллов – высокая важность;
- 4) 2 и 4 балла – компромиссные значения.

Стоит отметить, что вес фактора был установлен субъективно, сумма весов факторов по сильным или слабым сторонам составил 1.

В таблице 7 рассчитаем взвешенную оценку.

Таблица 7 – Оценка внутренней среды «Green Bread»

Показатель	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Сильные стороны</b>			
Наличие уникальной рецептуры	0,10	3	0,30
Наличие рекламы в СМИ	0,15	4	0,60
Использование маркетинговых инструментов	0,20	5	1,00
Наличие гипоаллергенной продукции	0,20	5	1,00
Предоставление кофе/чая	0,10	3	0,30
Премирование при больших объемах продаж	0,05	2	0,10
Применение экологически чистой бумажной упаковки	0,20	5	1,00
Итого:	1,00	-	4,30
<b>Слабые стороны</b>			
Более высокий уровень себестоимости, по причине использования биологически активных добавок	0,40	3	1,20
Риск остатков нереализованной продукции недлительного хранения	0,60	5	3,00
Итого:	1,00	-	4,20

Таким образом, взвешенная оценка сильных сторон ( 4,3) незначительно, но превышает взвешенную оценку слабых сторон (4,2).

Далее все данные, сводятся в одну таблицу состоящую из 4 основных полей: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Таковую таблицу, так же называют матрицей SWOT-анализа, это результирующий этап стратегического анализа.

В результате проведенного анализа внешней и внутренней сред формируем SWOT-матрицу (таблица 8) , в которую вносим соответствующие доминирующие факторы.

Таблица 8 – Исходная SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие гипоаллергенной продукции</li> <li>2. Использование маркетинговых инструментов</li> <li>3. Предоставление кофе/чая</li> <li>4. Применение экологически чистой бумажной упаковки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень себестоимости выше среднего значения по отрасли, по причине использования биологических активных добавок</li> <li>2. Риск остатков нереализованной продукции недлительного хранения</li> </ol>
Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ужесточение требований Роспотребнадзора</li> <li>2. Появление рядом конкурентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост интереса к продукции здорового питания</li> <li>2. Рост количества людей с заболеванием целиакия</li> <li>3. Строительство новых жилых кварталов</li> </ol>

Далее проводится количественная оценка взаимовлияния факторов внутренней и внешней сред (таблица 9). В проекте использована следующая бальная шкала.

- 1) 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 2) 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 3) 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
- 4) 2 и 4 балла – компромиссные значения.

На пересечении факторов проставляется соответствующая экспертная оценка их взаимного влияния в баллах: если взаимовлияние факторов высокое – проставляется максимальная оценка, если факторы не оказывают влияние друг на друга – проставляется 1 балл. Рассмотрим таблицу 9.

Таблица 9 – Количественная оценка взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды

Внутренняя среда	Внешняя среда	Возможности		Угрозы			Итого	Среднее значение
	Факторы	Рост интереса к продукции здорового питания	Рост количества людей с заболеванием целиакия	Большое количество конкурентов	Ужесточение требований Роспотребнадзора	Нестабильность курса валюты		
Сильные Стороны	Наличие гипоаллергенной продукции	5	5	5	3	5	23	5
	Использование маркетинговых инструментов	5	5	5	1	1	17	5
	Предоставление кофе/чая	3	2	5	4	1	15	3

Окончание таблицы 9

Внутренняя среда	Внешняя среда	Возможности		Угрозы			Итого	Среднее значение
	Факторы	Рост интереса к продукции здорового питания	Рост количества людей с заболеванием целиакия	Большое количество конкурентов	Ужесточение требований Роспотребнадзора	Нестабильность курса валюты		
Сильные стороны	Применение экологически чистой бумажной упаковки	5	1	5	4	1	16	5
Слабые стороны	Уровень себестоимости выше среднего значения по отрасли	5	4	5	1	5	20	5
	Риск остатков готовой продукции недлительного хранения	1	2	3	2	1	9	1
Итого		24	19	28	15	14	100	
Среднее значение		4,0	3,2	4,7	2,5	2,3	16,6	

Итоговые столбцы и строки позволяют оценить степень значимости факторов. При этом итоговая строка позволяет выделить наиболее значимые возможности и угрозы, на которые при формировании стратегии развития следует обратить

первоочередное внимание, а итоговый столбец – наиболее значимые сильные и слабые стороны проекта, с которыми в первую очередь необходимо работать.

На основании полученных оценок, в таблице 10 был составлен рейтинг мероприятий, направленных на работу с сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами.

Таблица 10 – Рейтинг мероприятий

Мероприятие	Ранг
Проведение широкой рекламной кампании	1
Проведение жесткого контроля за условиями производства и реализации продукта, качества и срока хранения	2
Установление скидки на продукцию вчерашнего производства и в вечерние часы	3
Проведение мероприятий по снижению затрат	4
Расширение ассортимента	5

При реализации проекта построение проблемных полей решений позволяет выделить наиболее важные мероприятия (комплексы работ) проекта, требующие повышенного внимания.

Мероприятия:

1. Проведение широкой рекламной кампании. Так как направление в хлебопекарной отрасли для нашего города новое, то необходимо максимально оповестить об открытии такой пекарни население, рассказать о наших продуктах, акциях и скидках. Рекламные материалы будут размещены в сети «Вконтакте», «Инстаграм». Планируется создание сообщества в социальной сети «Вконтакте» где периодически будет размещена информация о проводимых акциях, скидках, а так же информация о пользе изготавливаемой продукции и ЗОЖ. Помимо этого планируется раздача листовок, а так же размещение рекламы в газетах, распространяющихся на бесплатной основе.

2. Проведение жесткого контроля за условиями производства и реализации продукта, качества и срока хранения. Хлебобулочные изделия имеют невысокий

срок хранения и быстро теряют свои потребительские свойства, так же предоставление кофе/чая покупателям требует создания специальных условий. Руководство пекарни должно соблюдать установленные законом требования.

3. Установление скидки на продукцию вчерашнего производства и в вечерние часы. Это позволит сократить остатки готовой продукции на конец рабочего дня, и реализовать с утра продукцию прошлой смены.

4. Проведение мероприятий по снижению затрат. Производство хлебобулочных изделий является производством с низкой себестоимостью, однако, наша пекарня ориентирована на обогащение продукции различными минеральными и витаминными комплексами, злаками и пр. Кроме того, будет использовано сырье без содержания глютена. Все эти затраты увеличат себестоимость. В целях снижения затрат возможен вариант заключения договора с отечественным поставщиком необходимых для производства ресурсов, либо поиск аналогов используемых ингредиентов, а так же возможность внедрения технологии безотходного производства, то есть использование остатков готовой продукции, незавершенного производства (сухари, посыпка, отруби и т.д.).

5. Расширение ассортимента. Для поддержания конкурентоспособности пекарни на рынке необходимо постоянно пересматривать ассортимент продукции, предлагать новинки.

## 2.4 Инвестиционный план

Оценивая затраты проекта важно правильно разделять их на инвестиционные (единовременные) и эксплуатационные (текущие или операционные). К инвестиционным затратам относятся все расходы, связанные с реализацией проекта. К эксплуатационным (операционным) затратам относятся все затраты, связанные с производством и реализацией продукции. Важно понимать, что неточное разделение инвестиционных и операционных затрат (и, соответственно, денежных потоков) приведет к ошибкам в оценке эффективности проекта [13].

Текущие (операционные) затраты представлены в таблице 11:

Таблица 11 – Текущие затраты, месяц

Статья затрат	Единицы измерения	Сумма, рублей
Переменные затраты		
Сырьё и материалы на 1 месяц работы	Кг	88 060
Постоянные затраты		
Аренда	1 месяц	20 000
Фонд оплаты труда сотрудников, в т.ч.:	4 человека	166 400
Заработная плата	4 человека	128 000
Продавец кассир	2 человека	40 000
Пекарь	2 человека	50 000
Управляющий	1 человек	38 000
Страховые отчисления	4 человека	38 400
Итого:		288 722

Операционные затраты на один месяц хозяйственной деятельности пекарни составят 288 722 рубля.

Инвестиционные затраты по открытию Пекарни «Green Bread» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Инвестиционные затраты

Статья затрат	Количество, штуки	Сумма, рублей
Капитальные вложения		
Покраска стен без привлечения подрядной организации	-	5 000
Напольное покрытие	30	20 000
Изготовление вывески	1	3 000
Получение сертификации и разрешений от СЭС	-	30 000
Стоимость готового бизнеса в т.ч.:	103	500 000
шкаф холодильный,	1	7000
шкаф расстойный ШРЭ 2.1 стекло,	1	25000
мукопросеиватель ПВГ-600м,	1	24000
машина тестомесильная МТМ-65МНА БД,	1	47000
хлебопечь,	4	240000
плита МЖИГ307141001 МТМ-65МНА,	1	10000
ванна моечная,	1	8000
формы для выпечки хлеба,	50	10000

## Окончание таблицы 12

Статья затрат	Количество, штуки	Сумма, рублей
подовые листы,	10	7000
столы,	3	10500
стеллажи,	2	8000
миксер,	3	24000
кухонная утварь и посуда,	13	28500
тележка для печей и транспортировки хлеба,	2	10000
стеллаж для готовой продукции,	1	2700
барная стойка,	1	15000
кассовый аппарат,	1	7300
терминал,	1	5000
барный стул,	3	9000
противопожарное оборудование	3	2000
Стол	2	6 000
Стул	6	6 000
Кофе-машина	1	5 000
Декоративные элементы	-	5 000
Монтаж	-	100000
Прочие расходы в т.ч:		5 000
открытие расчётного счета		2000
ввод системы учета документооборота		3000
Итого капитальные вложения		685 000
Оборотные средства (потребность на 3 месяца)		264 181
Итого инвестиции		949 181

Таким образом, инвестиционные затраты составили 685 тыс. рублей, капитальные затраты, принимая их как операционные затраты за 3 месяца, составили 264 181 рублей, что суммарно составляет 949 181 рублей.

### 2.5 Операционный план

Пекарня «Green Bread» при 100% загрузке планирует выпекать и реализовывать следующие виды продукции по плану по следующей цене, представленному в таблице 13.

Таблица 13 – План продаж

Группа продукции	Цена за единицу, рублей	Плановый объем продаж, штук/день	Плановый объем продаж, штук/месяц
Обогащённая витаминно-минеральным комплексом			
Хлеб пшеничный витаминизированный	55	30	900
Хлеб пшеничный обогащённый кальцием и витамином С	60	25	750
Хлеб пшеничный цельнозерновой витаминизированный	60	30	900
Хлеб ржаной витаминизированный	60	20	600
Хлеб ржаной цельнозерновой витаминизированный	70	25	750
Хлеб кукурузный витаминизированный с сухофруктами	70	15	450
Хлеб "Женское здоровье" пшеничный обогащённый фолиевой кислотой	70	17	510
Хлеб "Женское здоровье" ржаной обогащённый фолиевой кислотой	25	17	510
Хлеб "Женское здоровье" ржаной обогащённый фолиевой кислотой	25	40	1200
Печенье пшеничное детское обогащенное железом, большое (1 шт)	25	40	1200
Печенье пшеничное детское обогащенное кальцием и витамином С, большое (1 шт)		40	1200
Без глютена			
Хлеб кукурузный	70	10	300
Хлеб гречневый	80	10	300
Печенье имбирное, среднее (1шт)	20	20	600
Итого	339	339	10170

Однако, для того чтобы учесть реалии рынка и сделать операционный план максимально правдоподобным, предположим, что в первое время загрузка мощностей пекарни не составит 100%, тогда плановые показатели пекарни изменятся следующим образом и отчет о прибылях и убытках покажет значения представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Операционная деятельность

Показатель	Номер шага					
	1	2	3	4	5	6
Длительность шага, месяц	6	6	12	12	12	12
Плановый сценарий загрузки мощностей, %	50	60	80	100	100	100
Выручка, рублей	1 438 200	1 725 840	4 602 240	5 752 800	5 752 800	5 752 800
Текущие затраты, рублей, в т.ч.:	1 462 519	1 515 355	3 242 055	3 453 400	3 453 400	3 453 400
- сырьё и материалы	264 181	317 017	845 379	1 056 724	1 056 724	1 056 724
- аренда	120 000	120 000	240 000	240 000	240 000	240 000
- реклама	60 000	60 000	120 000	120 000	120 000	120 000
- фонд оплаты труда	768 000	768 000	1 536 000	1 536 000	1 536 000	1 536 000
- страховые взносы	230 400	230 400	460 800	460 800	460 800	460 800
-страховые взносы ИП	19 938	19 938	39 876	39 876	39 876	39 876
Прибыль (убыток) до налогообложения, рублей	-24 319	210 485	1 360 185	2 299 400	2 299 400	2 299 400
ЕНВД, рублей	39 340	39 340	78 680	78 680	78 680	78 680
Чистая прибыль, рублей	-63 659	171 145	1 281 505	2 220 720	2 220 720	2 220 720
Денежный поток от операционной деятельности, рублей	-63 659	171 145	1 281 505	2 220 720	2 220 720	2 220 720

Таким образом, наша пекарня уже во втором полугодии должно начать генерировать чистую прибыль.

## 2.6 Бюджетная эффективность проекта и финансовая реализуемость

Суммы уплачиваемых налогов и взносов по шагам проекта приведены в таблице 16.

Проведя расчеты и сопоставив их можно сделать вывод, что проект является эффективным и принесет в бюджет денежные средства.

Таблица 16 – Бюджетная эффективность проекта

Показатель	Номер шага					
	1	2	3	4	5	6
Длительность шага, месяц	6	6	12	12	12	12
Страховые взносы, рублей	230 400	230 400	460 800	460 800	460 800	460 800
Страховые взносы ИП, рублей	19 938	19 938	39 876	39 876	39 876	39 876
Налог ЕНВД, рублей	39 340	39 340	78 680	78 680	78 680	78 680
Итого, рублей	289 678	289 678	579 356	579 356	579 356	579 356

Финансовая реализуемость инвестиционного проекта – обеспечение такой структуры денежных потоков, при которой на каждом шаге расчета имеется достаточное количество денег для осуществления проекта. Необходимым и достаточным условием финансовой реализуемости инвестиционного проекта является неотрицательность для каждого шага расчета величины обобщенного накопленного сальдо потока денежных средств. Для оценки финансовой реализуемости проекта было рассчитано накопленное сальдо денежных потоков по всем видам деятельности предприятия: инвестиционной, операционной и финансовой. Из таблицы 17 видно, что проект является реализуемым.

Таблица 17 – Денежные потоки проекта

Показатель	Номер шага						
	0	1	2	3	4	5	6
Длительность шага, месяц	0	6	6	12	12	12	12
Операционная деятельность, рублей	0	-63 659	171 145	1 281 505	2 220 720	2 220 720	2 220 720
Инвестиционная деятельность, рублей	-949 181	-	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность, рублей	1 012 840	-	-	-	-	-	-
-собственный капитал	1 012 840	-	-	-	-	-	-
Общее сальдо по шагам проекта, рублей	63 659	-63 659	171 145	1 281 505	2 220 720	2 220 720	2 220 720
Общее сальдо накопленным итогом, рублей	63 659	0	171 145	1 452 650	3 673 371	5 894 091	8 114 811

Общее сальдо денежных потоков накопленным итогом представлено на рисунке 7.

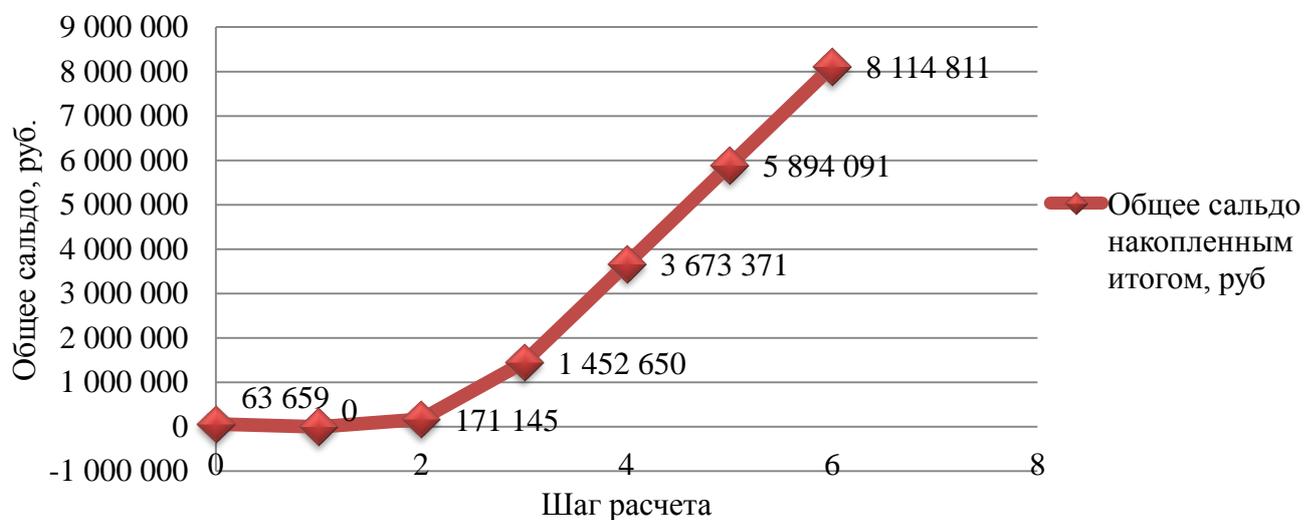


Рисунок 7 – Общее сальдо денежных потоков накопленным итогом

Таким образом наблюдается повышательная тенденция рассматриваемого показателя.

## 2.7 Оценка экономической эффективности проекта

Эффективность проекта – категория, которая отображает соответствие затрат и результатов инновационного проекта интересам и целям участников. Экономическая эффективность показывает соотношение затрат на реализацию проекта и его результатов в соответствии с интересами и целями участников проекта в денежном эквиваленте.

Оценка эффективности осуществляется с помощью расчета системы показателей эффективности инвестиционного проекта. Все они имеют одну важную особенность. Расходы и доходы разнесены по времени, приводятся к одному (базовому) моменту времени. Базовым моментом времени является дата начала реализации проекта. Приведение разновременных платежей к базовой дате осуществляется с помощью процедуры дисконтирования.

В качестве ставки дисконтирования для оценки проекта было выбрано значение процента по заемному капиталу. Ставка процента по заемному капиталу – это ставка процента, под которую предприятие может взять в долг в настоящее время.

Для оценки экономической эффективности проекта были рассчитаны такие показатели как чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Чтобы рассчитать чистый дисконтированный денежный поток проекта необходимо знать установить значение ставки дисконтирования. Одним из подходов при определении ставки дисконтирования является формула Фишера:

$$r = r_m + j + R, \quad (12)$$

где,  $r_m$  – минимальная реальная доходность;

$j$  – уровень инфляции;

$R$  – рисковая премия.

Расчет ставки дисконтирования представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет ставки дисконтирования кумулятивным способом

Показатель	Значение, %
Безрисковая норма доходности	5,00
Ставка инфляции	4,47
Рисковая премия	13,00
Итого	22,47

Безрисковая норма доходности взята как средняя ставка по вкладу в Сбербанке. Ставка инфляции взята как среднее прогнозируемое значение на 2018-2020 годы по данным Росстата, расчёт которой представлен в таблице 19. Рисковая премия при реализации нового проекта согласно методике, изложенной в «Положении об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета Российской Федерации», находящихся в пределах от 13% до 15%. В результате расчетов можно определить коэффициент дисконтирования как 22,47%.

Таблица 19 – Прогноз коэффициента инфляции

Период, год	Прогноз, %	Максимум, %	Минимум, %
2018	4,50	5,8	3,2
2019	4,60	5,3	4,0
2020	4,30	5,0	3,7
Среднее значение			4,47

Оценка экономической эффективности проекта представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка экономической эффективности проекта

Показатель	Год планирования						
	0	1	2	3	4	5	6
Длительность шага, месяц	0	6	6	12	12	12	12
Номер шага	0	1	2	3	4	5	6
Ставка дисконтирования, %	-	22,47	22,47	22,47	22,47	22,47	22,47
Коэффициент дисконтирования	-	0,9036	0,8165	0,6667	0,5444	0,4445	0,3630
Недисконтированный ЧДП от операционной деятельности по шагам проекта дисконтированное, руб	-	-63 659	171 145	1 281 505	2 220 720	2 220 720	2 220 720
Дисконтированный ЧДП от операционной деятельности по шагам проекта дисконтированное, руб.	-	-57 523	139 745	854 399	1 208 940	987 131	806 019
Недисконтированный ЧДП от инвестиционной деятельности по шагам проекта, руб..	-949 181	-	-	-	-	-	-
Дисконтированный ЧДП от инвестиционной деятельности по шагам проекта дисконтированное, руб.	-949 181	-	-	-	-	-	-
Текущий NPV, руб.	-949 181	1 006 704	-866 960	-12 560	1 196 380	2 183 511	2 989 530
NPV проекта, руб.	2 989 530						
PI	4,15						
IRR, %	92,27%						
DPP, лет	2 года и 1 месяц						
PP, лет	1 год и 5 месяцев						

В соответствии с произведенными расчетами показателей экономической

эффективности:  $NPV = 2989530$  руб.,  $PI = 4,15\%$ ,  $IRR = 92,27\%$ , срок окупаемости = 1 год 5 месяцев.

Значение  $NPV$  положительное,  $PI$  больше единицы,  $IRR$  существенно превышает ставку дисконтирования, а срок окупаемости не превышает горизонта планирования.

Исходя из полученных данных, можно сказать, что проект экономически эффективен.

## 2.8 Оценка рисков проекта

Анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий.

Количественный анализ рисков необходим для того, чтобы оценить, каким образом наиболее значимые рисковые факторы могут повлиять на показатели эффективности инвестиционного проекта. Существует несколько основных методик проведения подобного анализа.

Для оценки рисков проекта был осуществлен операционный анализ и анализ чувствительности проекта – таблица 16.

Таблица 16 – CVP анализ

Показатель	Номер шага					
	1	2	3	4	5	6
Длительность шага, месяц	6	6	12	12	12	12
Выручка, рублей	1 438 200	1 725 840	4 602 240	5 752 800	5 752 800	5 752 800
Амортизация, рублей	12 786	12 786	12 786	12 786	12 786	12 786
Постоянные затраты, рублей в т.ч.:	1 198 338	1 198 338	2 276 676	2 276 676	2 276 676	2 276 676
- арендные платежи	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
- реклама	60 000	60 000	120 000	120 000	120 000	120 000
- заработная плата	768 000	768 000	1 536 000	1 536 000	1 536 000	1 536 000
- страховые взносы	230 400	230 400	460 800	460 800	460 800	460 800
- страховые взносы ИП	19 938	19 938	39 876	39 876	39 876	39 876
Переменные затраты, рублей в т.ч.	264 181	317 017	845 379	1 056 724	1 056 724	1 056 724
- закупка материалов	264 181	317 017	845 379	1 056 724	1 056 724	1 056 724
Общие затраты, рублей	1 462 519	1 515 355	3 122 055	3 333 400	3 333 400	3 333 400
Коэффициент маржинальной прибыли, %	81,63	81,63	81,63	81,63	81,63	81,63
Порог рентабельности, рублей	1 467 991	1 467 991	2 788 979	2 788 980	2 788 980	2 788 980
Запас финансовой прочности, рублей	-29 791	257 849	1 813 261	2 963 820	2 963 820	2 963 820
Запас финансовой прочности, %	-2,07	14,94	39,40	51,52	51,52	51,52

Порог рентабельности в первые 6 месяцев составит 1 467 991. То есть данный размер выручки позволяет покрыть затраты, не получая при этом прибыли от продаж.

Анализ чувствительности проводится для учета и прогноза влияния изменений различных входных параметров на показатели эффективности проекта. Этот анализ определяет устойчивость проекта к возможным изменениям экономической ситуации и внутренних показателей проекта. В качестве ключевого показателя эффективности инвестиций был выбран чистый дисконтированный доход, т.к. он показывает насколько возрастет стоимость вложенного капитала в результате реализации проекта. В систему основных факторных показателей, оказывающих влияние на его изменение вошли:

- 1) средний чек;
- 2) объем продаж;
- 3) ставка дисконтирования;
- 4) цена закупки.

Расчет ключевого показателя для всех выбранных факторов представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Анализ чувствительности проекта

Показатели	Изменение арендных платежей						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Арендные платежи	102 000	108 000	114 000	120 000	126 000	132 000	138 000
NPV, рублей	2 996 064	2 993 886	2 991 708	2 989 530	2 987 352	2 985 174	2 982 996
Изменение NPV, рублей	6 534	4 356	2 178	0	-2 178	-4 356	-6 534
Показатели	Изменение выручки от реализации						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Выручка, рублей	4 889 880	5 177 520	5 465 160	5 752 800	6 040 440	6 328 080	6 615 720
NPV, рублей	2 675 937	2 780 337	2 884 737	2 989 530	3 093 537	3 197 937	3 302 337
Изменение NPV, руб.	-313 593	-209 193	-104 793	0	104 007	208 407	312 807

Окончание таблицы 20

Показатели	Изменение материальных затрат						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Материальные затраты, рублей	898 215	951 051	1 003 888	1 056 724	1 109 560	1 162 396	1 215 233
NPV, рублей	3 046 668	3 027 491	3 008 314	2 989 530	2 969 960	2 950 783	2 931 606
Изменение NPV, рублей	57 138	37 961	18 784	0	-19 570	-38 747	-57 924

График чувствительности для всех неопределенных факторов, который позволяет сделать вывод о наиболее критичных аспектах инвестиционного проекта и скорректировать их, представлен на рисунке 8.

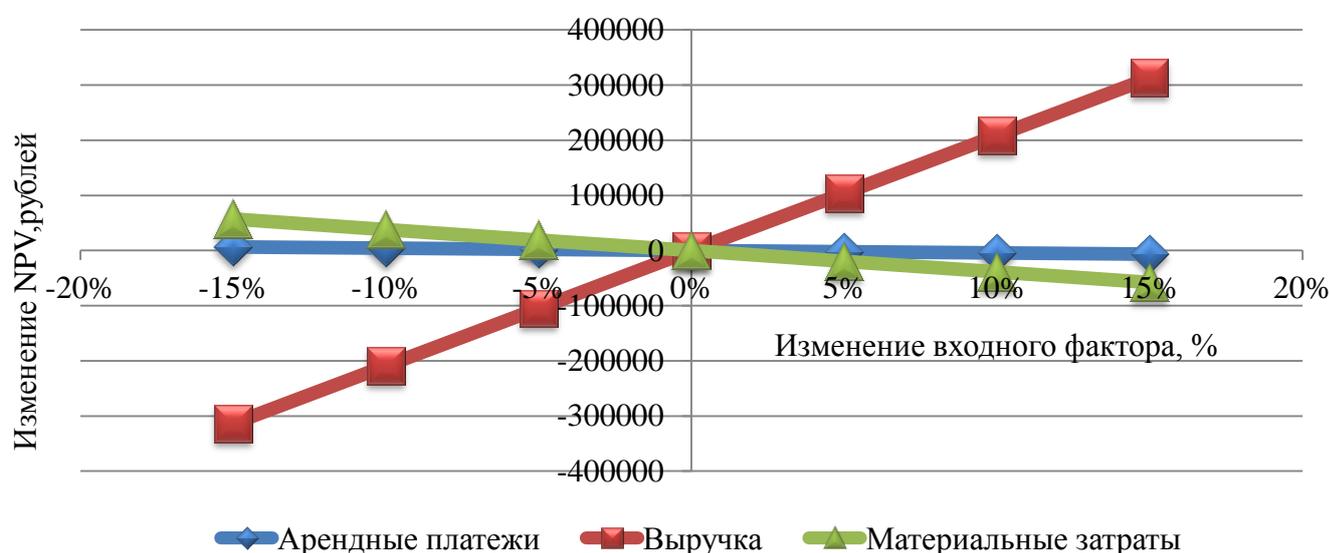


Рисунок 8 – Анализ чувствительности

Проведенные расчеты показали, что данный проект характеризуется крайне высокой степенью риска к изменению объема выручки, иными словами изменение выручки является критическим фактором, и поэтому в ходе реализации проекта следует обратить на них особое внимание с целью сокращения риска инвестиционного проекта. Отсюда следует, что в ходе реализации проекта необходимо постоянно улучшать программу маркетинга и сбытовую политику.

Рекомендации по закрытию рисков:

- 1) Обеспечивать продажу высокорентабельных видов продукции;
- 2) Осуществлять активную рекламную политику.

Сложность хлебопекарного бизнеса состоит в том, что он реализует скоропортящийся товар. Поэтому для успешного ведения бизнеса необходима широкая рекламная политика в целях полной реализации продукции, и следовательно, снижения потерь.

#### Вывод по разделу два

Одно из самых перспективных направлений развития малого бизнеса в России – создание мини-пекарен. На 2017 год рынок мини-пекарен Челябинской области предлагает покупателю более 100 наименований продукции. В Челябинске успешно функционируют 85 игроков, среди которых есть и сеть кондитерских и гораздо менее популярные частные мини-пекарни.

В настоящее время в Челябинске не существует ни одной пекарни, предлагающей хлебобулочные изделия без глютена. Это обуславливает актуальность проекта пекарни «Green Bread». Предлагаемая продукция будет интересна мужчинам и женщинам всех возрастов, детям дошкольного и школьного возраста, а так же лицам имеющим непереносимость животного белка и глютена, гражданам ведущим здоровый образ жизни.

Для регистрации используется форма «Индивидуальный предприниматель», выбрана специальная система налогообложения – Единый налог на вмененный доход. Штат сотрудников включает помимо индивидуального предпринимателя двух кассиров и двух пекарей с графиком работы 2/2. График работы пекарни с 8.00 до 20.00, без обеденного перерыва. Она расположена по адресу г.Челябинск, Братьев Кашириных 105.

В ходе оценки внешней и внутренней среды пекарни были вделены следующие мероприятия: проведение широкой рекламной кампании; проведение

жесткого контроля за условиями производства и реализации продукта, качества и срока хранения; установление скидки на продукцию вчерашнего производства и в вечерние часы; проведение мероприятий по снижению затрат; расширение ассортимента продукции.

Операционные затраты на один месяц хозяйственной деятельности пекарни составят 288 722 рубля, инвестиционные затраты составили 685 000 рублей. В соответствии с произведенными расчетами показателей экономической эффективности: NPV = 2989530 руб., PI = 4,15%, IRR = 92,27%, срок окупаемости = 1 год 5 месяцев. Значение NPV положительное, PI больше единицы, IRR существенно превышает ставку дисконтирования, а срок окупаемости не превышает горизонта планирования. Исходя из полученных данных, можно сказать, что проект экономически эффективен. Порог рентабельности в первые 6 месяцев составит 1 467991. То есть данный размер выручки позволяет покрыть затраты, не получая при этом прибыли от продаж. Однако, данный проект характеризуется крайне высокой степенью риска к изменению объема выручки. Отсюда следует, что в ходе реализации проекта необходимо постоянно улучшать программу маркетинга и сбытовую политику.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование бизнеса играет важную роль в достижении поставленных задач и целей. Грамотно составленный бизнес-план выступает одним из условий успешной реализации проекта.

Существует несколько вариантов содержания бизнес-плана, однако все они содержат основные разделы, которые необходимы для анализа конкретных аспектов бизнес-плана. К основным разделам относят: резюме, описание бизнес-идеи, анализ рынка и стратегия маркетинга, производственный, организационный, инвестиционный и финансовые планы, анализ рисков.

Для обоснования эффективности бизнес-плана следует учитывать такие показатели как: NP, ARR, PP, PI, NPV, IRR, DPP, MIRR, NTV.

Российский рынок хлеба демонстрирует сокращение количества крупных и средних предприятий данной отрасли, все большую популярность набирают мини-пекарни. Несмотря на сложную экономическую ситуацию, наблюдается увеличение спроса на изделия с функциональными добавками, витаминами и злаками. Экспертами отмечена тенденция увеличения спроса на «здоровый хлеб». На сегодняшний день, хлебопекарная отрасль имеет хорошие перспективы развития и интересна для инвесторов.

Одно из самых перспективных направлений развития малого бизнеса в Челябинской области – создание мини-пекарен. На 2017 год рынок мини-пекарен Челябинской области предлагает покупателю более 100 наименований продукции. В Челябинске успешно функционируют 85 игроков, среди которых есть и сеть кондитерских и гораздо менее популярные частные мини-пекарни.

В настоящее время в Челябинске не существует ни одной пекарни, предлагающей хлебобулочные изделия без глютена. Это обуславливает актуальность проекта пекарни «Green Bread».

Предлагаемая продукция будет интересна мужчинам и женщинам всех возрастов, детям дошкольного и школьного возраста, а так же лицам имеющим

непереносимость животного белка и глютена, гражданам ведущим здоровый образ жизни.

Для регистрации используется форма «Индивидуальный предприниматель», выбрана специальная система налогообложения – Единый налог на вмененный доход. Штат сотрудников включает помимо индивидуального предпринимателя двух кассиров и двух пекарей с графиком работы 2/2. График работы пекарни с 8.00 до 20.00, без обеденного перерыва. Она расположена по адресу г.Челябинск, Братьев Кашириных 105.

В ходе оценки внешней и внутренней среды пекарни были вделены следующие мероприятия: проведение широкой рекламной кампании; проведение жесткого контроля за условиями производства и реализации продукта, качества и срока хранения; установление скидки на продукцию вчерашнего производства и в вечерние часы; проведение мероприятий по снижению затрат; расширение ассортимента продукции.

Операционные затраты на один месяц хозяйственной деятельности пекарни составят 288 722 рубля, инвестиционные затраты составили 685 000 рублей. В соответствии с произведенными расчетами показателей экономической эффективности:  $NPV = 2989530$  руб.,  $PI = 4,15\%$ ,  $IRR = 92,27\%$ , срок окупаемости = 1 год 5 месяцев. Значение  $NPV$  положительное,  $PI$  больше единицы,  $IRR$  существенно превышает ставку дисконтирования, а срок окупаемости не превышает горизонта планирования. Исходя из полученных данных, можно сказать, что проект экономически эффективен. Порог рентабельности в первые 6 месяцев составит 1 467991. То есть данный размер выручки позволяет покрыть затраты, не получая при этом прибыли от продаж. Однако, данный проект характеризуется крайне высокой степенью риска к изменению объема выручки. Отсюда следует, что в ходе реализации проекта необходимо постоянно улучшать программу маркетинга и сбытовую политику.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Положения по бухгалтерскому учету [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://казначей78.рф/vse-pbu-po-buhuchetu-na-2017-2018-god/>

2 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994г. №51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. – №32. – Ст. 3301;

3 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 26 января 1996г. №14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. – №5. – Ст. 410.

4 Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 августа 2000 N 117-ФЗ (ред. от 06 декабря 2005) // Собрание законодательства РФ, 07 августа 2000, N 32, ст. 3340

5 Агеев, А.М. Анализ конкурентоспособности организаций хлебопекарной промышленности в Челябинской области / А.М. Агеев, П.Р. Шелеманов // Проблемы экономики. – 2016. – № 2. – С. 195-205.

6 Антонов, Н.М. Технологические аспекты использования хлебопекарных улучшителей в производстве хлебобулочных изделий / Н.М. Антонов // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: наука и высшее профессиональное образование. – 2017. – № 4. – С. 168-172.

7 Баранова, В.З. Бизнес-планирование. Учебник и практикум: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Баранова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 591 с.

8 Барсуков, Д.П. Бизнес-планирование. Учебное пособие / Д.П. Барсуков, С.А. Фатова. – СПб.: СПбГУКиТ, 2013. – 80 с.

9 Борисова, О.В. Ключевые направления типизации бизнес-планов на современном этапе развития экономики / О.В. Борисова // Концепт. – 2015. – №11. – С. 44-56.

10 Бухорбаева, А.Т. Особенности и проблемы бизнес-планирования малого

бизнеса / А.Т. Бухорбаева // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1151-1154.

11 Белал, А.А. Основные категории бизнес-плана / А.А. Белал // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №3. – С. 78-89.

12 Валинурова, Л.С. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов // Молодой инвестор. – 2017. – №1. – С.90-99.

13 Верещагин, П.О. Влияние способа приготовления теста на качество витаминизированного хлеба и сохранность в нем витаминов / П.О. Верещагин // Известия вузов. Пищевая технология. – 2016. – № 1. – С. 49-50.

14 Горан, Х.Р. Ситуация на рынке хлебопекарного производства в России в 2017 г. и перспективы его развития / Х.Р. Горан // Хлебопечение России. – 2018. – №3. – С.10-11.

15 Деловой портал города [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://ekb.dk.ru/news/bogatym-prodavaya-hleb-ne-stat-kak-postroit-biznes-na-pekarne-svoe-delo-237097683>

16 Дмитренко, В.В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования [Электронный ресурс]. /В.В. Дмитренко // Juvenis scientia. – 2015. – №1. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-odin-iz-metodov-strategicheskogo-planirovaniya>. – С. 488-555.

17 Досуева, Е.Е. Основные принципы реализации инвестиционного проекта / Е.Е. Досуева // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – №1(20). – С. 15-45.

18 Иголкин, В.Н. Финансовые потоки и их флуктуации / В.Н. Иголкин. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2017. – 136 с.

19 Информационный портал БИБОСС.ру [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.beboss.ru/bplans/bpj>

20 Информационный портал «Крастесто» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://krastesto.ru/mini-pekarnya-kak-biznes/>

21 Информационный портал «Большой Город» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://bg.ru/health/7\\_mest\\_gde\\_mozhno\\_kupit\\_produkty\\_bez\\_gljutena-17803/](http://bg.ru/health/7_mest_gde_mozhno_kupit_produkty_bez_gljutena-17803/)

22 Кирсанов, М.П. Экология: экозащитная техника и технологии на предприятиях масложирового, сахарного, дрожжевого, хлебопекарного, кондитерского производства / М.П. Кирсанов // Кемеровский вестник. – 2017. – №5. – С. 77-88.

23 Кольцова, О.В. Назначение и особенности реализации бизнес-плана / О.В. Кольцова // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – №1. – С. 88-96.

24 Консалтинговая компания Inventica [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://inventica.ru/sectornews/pekarni\\_01.html](http://inventica.ru/sectornews/pekarni_01.html)

25 Консалтинговая компания «LeaderResearchGroup» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://lider-bp.ru/standarty-biznes-planov/43-biznes-plan-po-standartu-sberbanka>

26 Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия / Э.И. Крылов // СКИФ. – 2017. – №11. – С. 44-46.

27 Солдаткина, О.В. Управление структурой товарного ассортимента хлебопекарного предприятия как фактором повышения его конкурентоспособности / О.В. Солдаткина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 14. – С. 49-56.

28 Хлебопекарный кондитерский форум [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://bac-forum.ru/articles/23-mini-pekarni-zavoevyvayut-hlebnyi-rynok-rf.html#hcq=hV9rSPq>

29 Шапошников, И.И. Концепция и прогноз развития хлебопекарной промышленности России в 2011-2015 гг. / И.И. Шапошников // Хлебопечение России. – 2011. – №1. – С. 4-7.

30 Федеральная служба государственной статистики РФ. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

31 Шарпилов, Т.Р. Развитие хлебопекарной промышленности в России и ее современное состояние / Т.Р. Шарпилов // Экономика и менеджмент

инновационных технологий. – 2016. – № 6. – С. 18-20.

32 Юнидо – официальный портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. –  
Режим доступа: <https://www.unido.org>