

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 «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Проект открытия пекарни на рынке г. Челябинска

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.01.2020.123. ВКР

Руководитель работы  
к.э.н, доцент

\_\_\_\_\_ И.Н. Голлай  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-440

\_\_\_\_\_ А.Д. Хидиятова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Хидиятова А.Д. Проект открытия пекарни на рынке г. Челябинска. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–440, ПЭ, 2020, 94 с., 14 ил., 27 табл., библиогр. список – 76 наим., 3 приложения.

В выпускной квалификационной работе представлен бизнес-план открытия пекарни на рынке города Челябинска.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта открытия пекарни на рынке г. Челябинска.

В работе рассмотрены теоретические основы инвестиционного проектирования, анализ хлебопекарной отрасли в России и Челябинской области. Проведен стратегический анализ внешней среды, анализ стратегий конкурентов на рынке хлебобулочных изделий г. Челябинска. Составлен организационный и маркетинговый план, план производства, план продаж. Проведена оценка экономической эффективности проекта и анализ рисков.

Объект исследования – рынок хлебопекарной отрасли в России и Челябинской области.

Работа имеет практическую значимость. Результаты исследования могут быть полезны тем, кто планирует открытие собственного бизнеса в сфере организации общественного питания в г. Челябинске. Разработанный проект является экономически целесообразным.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ БИЗНЕСА.....	10
1.1 Проект: подходы к определению, функции, классификация.....	10
1.2 Структура проектов по открытию бизнеса в российской и зарубежной практике.....	18
1.3 Анализ хлебопекарной отрасли в России и Челябинской области: состояние и перспективы развития.....	25
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.....	34
2.1 Анализ внешней маркетинговой микро- и макросреды.....	34
2.2 Анализ стратегий конкурентов на рынке хлебобулочных изделий г. Челябинска.....	39
2.3 Выбор стратегии развития для нового бизнеса.....	43
3 ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ ПЕКАРНИ НА РЫНКЕ Г. ЧЕЛЯБИНСКА.....	54
3.1 Организационный план.....	54
3.2 Маркетинговый план.....	59
3.3 План производства.....	63
3.4 План продаж.....	66
3.5 Финансовый план.....	68
3.6 Оценка экономической эффективности проекта и анализа рисков, с ним связанных.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ В. График погашения кредита при дифференцированном методе начисления процентов.....	94

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В России за последние 5 лет динамика спроса на хлебобулочные изделия была положительной. В настоящее время среди существующих внутренних и внешних факторов нет ни одного, который мог бы стать непреодолимым препятствием для открытия мини-пекарни. В дополнение к крупным пекарням, специализирующимся на производстве недорогих сортов широко потребляемого хлеба (около 70% всего сегмента), на рынке востребованы небольшие частные пекарни (около 30% сегмента). Основными направлениями их деятельности являются производство и расширение ассортимента хлебобулочных и хлебобулочных изделий «премиум».

При открытии любого бизнеса требуется разработка бизнес-плана, который используется в качестве внутреннего документа при планировании деятельности и в качестве коммерческого предложения для внешней стороны – инвестора, кредитора. В последнем случае бизнес-план служит обоснованием того, что существуют реальные возможности достижения поставленных в нём целей и компания достаточно компетентна для их достижения и способна отвечать по своим обязательствам, в том числе, своевременно и в полном объёме выплачивать лизинговые платежи, кредит или выполнить обязательства перед инвесторами. Вышеизложенное позволяет заключить, что выбранная тема исследования носит актуальный характер.

**Цель работы** – разработка проекта открытия пекарни на рынке города Челябинска и оценка его эффективности.

### **Задачи исследования:**

- 1) раскрыть сущность и содержание понятия «проект», рассмотрев подходы к определению данного понятия, а также рассмотреть функции и классификацию инвестиционных проектов;
- 2) рассмотреть и дифференцировать понятия «проект» и «бизнес-план»;
- 3) рассмотреть структуру различных проектов по открытию бизнеса в российской и зарубежной практике;

4) проанализировать состояние и оценить перспективы развития хлебопекарной отрасли в России и Челябинской области;

5) проанализировать внешнюю маркетинговую микро- и макросреду;

6) проанализировать стратегии конкурентов на рынке хлебобулочных изделий г. Челябинска;

7) осуществить выбор стратегии развития для нового бизнеса;

разработать проект открытия хлебопекарни, планирующей начать свою деятельность на рынке города Челябинска, оценить его эффективность и провести анализ рисков, с ним связанных

**Объект исследования** – рынок хлебопекарной продукции.

**Предмет исследования** – факторы, влияющие на состояние и развития хлебопекарной отрасли, потребности потребителей, поведение субъектов на рынке хлебопекарной продукции, а также показатели и основные разделы проекта, направленного на открытие бизнеса, связанного с производством хлебобулочных изделий.

**Теоретическая база исследования.** Труды российских и зарубежных учёных и экономистов-практиков, специализирующихся на маркетинговом анализе и бизнес-планировании, таких как: Алфёров А.А. [4], Галицкий Е.Б. [15], Гаранина В.В. [16], Ковалёв В.С. [34], Квасова С.А. [33], Лабур Е.А. [36], Морозов Н.Г. [41], Прокофьев В.Е. [55]. В качестве источников написания работы использовались законодательные и правовые акты.

**Информационная база исследования.** Материалы по теме исследования, информационные и справочные материалы, данные статистики, обзоры рынка, представленные в компьютерной сети Интернет.

**Методы исследования.** В работе использованы следующие методы анализа и обобщения теоретического и практического материала: методы стратегического анализа, методы оценки эффективности инвестиций, методы анализа рисков, метод дисконтирования денежных потоков, метод сценариев и др. Графическое

описание создано с использованием диаграмм (сравнений, структур, динамики), в работе нашёл применение также метод табличного представления данных.

**Структура работы** соответствует её задачам. Она включает в себя введение, три главы, заключение и библиографический список литературы.

В первой главе представлены теоретические и методические аспекты разработки проекта по открытию бизнеса, а также анализ рынка хлебобулочных изделий в России и Челябинской области, дано описание состояния и перспектив его развития.

Во второй главе проведён стратегический анализ внешней среды, производится анализ стратегий конкурентов на рынке хлебобулочных изделий г. Челябинска, а также обосновывается выбор стратегии развития для нового бизнеса.

В третьей главе представлен проект открытия пекарни на рынке г. Челябинска. Дана общая характеристика проекта открытия пекарни, приводятся расчёты по оценке эффективности вложений в проект, подтверждающие его целесообразность. Представлены также результаты анализа рисков, связанных с реализацией описанного проекта.

**Практическая значимость.** Данное исследование может представлять интерес для организаций хлебопекарной отрасли, а также владельцев пекарни.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ БИЗНЕСА

## 1.1 Проект: подходы к определению, функции, классификация

В условиях современной экономики бизнес-план – достаточный и доходчивый инструмент, который применяется во многих сферах предпринимательства. С помощью него можно охарактеризовать процесс развития потенциальной фирмы с новшествами, каким образом будет обеспечиваться деятельность по её внедрению, как рационально спланировать действия для обретения поставленных задач и запланировать главные направления последующего развития.

Бизнес-план – это многостороннее определение проекта и среды, в которой он реализуется, а также оценка эффективности способов управления, содействующих достижению поставленных целей.

«Во многих источниках можно найти самые разные определения понятия «проект», но в общем они не противоречат друг другу, а дополняют друг друга. Проект (англ. project) – это:

- что-либо, что планируется или находится в задумке, к примеру, большое предприятие или малая организация;
- миссия, содержащая предварительные данные и требуемые результаты (цели) и показывающая, как их разрешить. Проект содержит идею (проблему), как она разработана (решение проблемы) и получена в ходе разработки результатов (Кодекс знаний по управлению проектами);
- процесс, содержащий список регулируемых и связанных с ними мероприятий с датами начала и окончания, которые выполняются для достижения цели удовлетворения конкретных требований, включая регулирование времени, затрат и ресурсов;
- преднамеренные временные действия, направленные на создание уникального продукта или услуги (база профессиональных знаний НТК);

- группа задач / работ, которые должны быть выполнены за соответствующий период времени для достижения целей (Руководство по управлению проектами, Cleland, King);

- временное структурирование для внедрения уникального продукта или услуги (РМВоК, Институт управления проектами)» [18].

Основными характеристиками проекта являются [17]:

- сложные задачи, которые необходимо достичь при реализации ряда экономических, технических и других условий;

- наличие внешних и внутренних взаимосвязей между операциями, задачами и ресурсами, которые требуют чёткой координации при реализации проекта, что позволяет представить их в виде серии взаимосвязанных работ;

- конкретные даты начала и окончания проекта;

- ограниченные ресурсы;

- особое проявление уникальности целей проекта и обстоятельств его реализации;

- неизбежность всех видов конфликтов.

Таким образом, многие проекты подразумевают уникальные, чётко соответствующие меры, которые направлены на достижение определённых результатов в многофункциональной среде в течение определённого периода и в пределах выделенных ресурсов с помощью группы людей с различными навыками и знаниями, которые работают под определённым направлением [51].

Проекты различаются по уровню, масштабу изменений, широте охвата, качественным условиям и методам обеспечения этого, совокупности проектов, уровню участников, характеру цели, объекту инвестиционной деятельности и основной причине проекта.

Проекты варьируются в зависимости от [11]:

- отрасли экономики и социальной сферы (промышленность, строительство, транспорт, здравоохранение, туризм и т.д.);



и выделенными ресурсами, предназначенными для их реализации. Эти программы могут быть государственными, международными, региональными, национальными, смешанными, отраслевыми и межотраслевыми. Программы формируются, координируются и поддерживаются на высшем государственном уровне: государственном, областном, региональном, местном.

Небольшие проекты, простые и ограниченные по объему. По американской методологии это проекты с инвестициями: до 10–15 миллионов долларов; затраты на рабочую силу: от 40 до 5–000 человеко-часов.

Сложные проекты предполагают ряд организационных, технических или ресурсных проблем, решение которых связано с оригинальными подходами и повышенными затратами на их решение. На практике сложные методы проекта работают с преимущественным воздействием одного из перечисленных типов трудностей – сложных схем финансирования, использования нетрадиционных технологий строительства, большого количества участников проекта и т.д.

Краткосрочные проекты осуществляются в компаниях, которые производят различные инновации, реставрационные работы и опытные установки. Безупречные проекты применяют превосходное качество как доминирующий фактор.

Международные проекты часто отличаются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает значительная роль в политике и экономике стран, для которых они разработаны. Эти проекты основаны на взаимодополняющих отношениях и партнёрских навыках» [18].

Инновационные проекты также выделяются в научной литературе. Подавляющее большинство инвестиционных проектов в той или иной степени содержат инновационную составляющую. Поэтому различие между инвестиционными и инновационными проектами довольно обобщённо. Проекты, которые разрабатывают новейшие продукты или технологии и инвестируют в нематериальные активы, как правило, определяют их как инновационные.

Несмотря на сложность назначения проектов в той или иной форме, увеличение рабочей нагрузки для внедрения инноваций, приводит к изменению характеристик проекта.

Таким образом, инновационный проект различается от инвестиционного проекта в следующем:

- большая степень двусмысленности (коммерческих, технических) показателей проекта (крайних сроков достижения целей, потенциальных затрат, будущих доходов), что снижает стабильность предварительной финансово-экономической оценки и предполагает применение вспомогательных практических в оценке и отборе проектов;

- привлечение в реализацию проекта самых редких ресурсов (высококвалифицированные специалисты, креативные сотрудники, материалы, оборудование и т. д.);

- высокая вероятность возникновения внезапных инцидентов или представляющих отдельную коммерческую значимость в рамках проекта, промежуточных или конечных результатов, накладывающих дополнительные обязательства на ловкость управления инновационным процессом, на способность быстро входить в новые сферы деятельности, промышленность, технологии, товарные рынки и т. д.

Классификация проектов позволяет точно классифицировать перспективные и текущие проекты и, таким образом, устанавливать достижимые цели, устанавливать реалистичные сроки достижения целей и привлекать оптимальные ресурсы, необходимые для их надлежащей реализации [52].

Проект – это временное предприятие, направленное на внедрение оригинального продукта, услуги или результата. Временный характер проектов показывает итоговое начало и конец. Приостановление случается, когда цели проекта достигнуты или когда проект окончен из-за того, что его цели не будут или не могут быть достигнуты или же когда проект более не надобен. Проект равно может быть прекращен, если заказчик (клиент, спонсор или компетентное

лицо) желает закончить проект. «Временный» не обязательно обозначает краткую длительность проекта. Это соучастие в проекте и продолжительность проекта. «Временный», как правило, не распространяется на услугу, продукт или эффект, созданный в результате проекта. Большое число проектов исполняются для достижения продолжительного и долгосрочного результата. К примеру, проект по строительству монумента национального значения создаст итог, который останется на века. Проекты могут также иметь экологические, социальные и экономические последствия, которые превосходят длительность самого проекта.

Любой проект ведет к созданию оригинальной услуги, продукта или результата. Окончательный итог проекта может быть нематериальным или материальным. Невзирая на то, что некоторые операции и итоги проекта могут содержать дубликаты элементов, их использование не нарушает основополагающую оригинальность проекта. К примеру, складские помещения могут быть отстроены из одних и тех же материалов или одной и той же строительной бригадой. Но каждый из этих строительных проектов будет оригинальным из-за его разного местоположения, его расхождений в архитектуре, ситуациях, обстоятельствах, разнообразных соучастниках [1].

Текущая деятельность, как правило, предполагает повторяющийся процесс, который реализуется в соблюдении с существующими в организации процедурами. И наоборот, из-за оригинального характера проектов может появиться неопределенность или расхождения в услугах, продуктах или результатах, созданных в ходе проекта. Операции проекта могут являться новыми для членов проектной группы, что требует наиболее детального планирования, а не рутинной работы. Кроме того, проекты реализовываются на всех уровнях организации. В проекте могут участвовать один или несколько человек, структурное подразделение предприятия или несколько структурных подразделений разнообразных предприятий.

Проект может воссоздать [74]:

- продукт, который является элементом иного продукта, усовершенствования продукта или окончательного продукта;
- услуга или способность обеспечения услуги (к примеру, бизнес-функция для поддержания производства или продвижения);
- усовершенствование существующего ассортимента продуктов или услуг (к примеру, проект Six Sigma, осуществлённый для снижения недочётов);
- эффект, такой как окончательный результат или документ (к примеру, научно-исследовательский проект приносит новые познания, которые можно применить, чтобы обозначить, есть ли направленность или превосходства нового процесса для общества);
- реализация новой услуги, продукта или результата;
- вводить обновления в процессы, структуру, стиль организации или персонал;
- реализация или обретение новой или усовершенствованной информационной системы (программного или аппаратного поддержания);
- выполнение изучения, итог которого будет должным образом фиксирован;
- строительство сооружения, здания или промышленного предприятия;
- введение, совершенствование или улучшение существующих процедур и бизнес-процессов.

Функции управления делятся на два типа: базовые и интегративные.

Основные функции [56]:

- управление затратами (материальный и финансовый бюджет);
  - управление временем (бюджет времени);
  - управление качеством менеджмента (стандарты, требования к производительности);
  - управление территорией проекта (значимое содержание).
- Так, например, чтобы завершить проект, нужно определить:
- область проекта (задачи, цели, объем работ с излишними ресурсами);

- качество проекта (качество работ, материалов и оборудования, организационно-технических решений, промежуточных и конечных результатов);
- протяжённость (время) проекта (разработка и мониторинг планирования длительности работ и этапов);
- затраты проекта (подготовка финансового бюджета проекта и детальной сметы затрат).

Интегрирующие функции:

- управление, заключение договоров (подписание договоров с подрядчиками, материалами);
- управление рисками управления (снижение уровня неясности в проекте);
- управление проектом, управление персоналом (подбор, организация работы, подготовка);
- управление коммуникационным менеджментом (контроль и прогнозирование хода работ и итогов).

Продолжая предыдущий пример, проект требует управления [25]:

- сотрудники проекта по персоналу (поиск, подбор и увольнение сотрудников; организация работы персонала; потребность в сотрудниках на разных этапах проекта; обучение и повышение квалификации сотрудников);
- контракты (реклама, маркетинг, организация тендеров, контроль заявок, заключение контрактов и их выполнение);
- коммуникация (поиск, сбор, обработка, отправка информации; своевременность и достаточность информации, проектирование информационных технологий);
- риск (прогнозирование негативных явлений, их оценка, умение принимать своевременные решения для предотвращения и предотвращения негативных явлений).

## 1.2 Структура проектов по открытию бизнеса в российской и зарубежной практике

Бизнес-план показывает цели нового предприятия, достижимость этих целей и конкретные задачи для их достижения. Для разработки бизнес-плана необходимо тщательно подбирать методику, для успешной реализации, а в некоторых случаях даже сочетать несколько методик [9].

Как правило, структура проектов состоит из основных разделов, разрабатываемого бизнес-плана: резюме (краткое описание проекта), характеристики предприятия, отрасли, описания товара, анализа рынка и основных конкурентов, плана маркетинга, производственного плана, финансового плана, организационного плана

Рассмотрим различные методики проектов и их структуру.

Методика KPMG.

KPMG – глобальная сеть профессиональных фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги. Работает в 155 странах, и в фирмах-членах по всему миру работают более 174 000 человек. Головной офис компании находится в Нидерландах. Отраслевая направленность помогает профессионалам фирм KPMG развить глубокое понимание бизнеса клиентов, а также понимание, навыки и ресурсы, необходимые для решения отраслевых проблем и возможностей. Независимые фирмы-члены сети KPMG связаны с KPMG International Cooperative («KPMG International»), швейцарским юридическим лицом. Каждая фирма KPMG является юридически отличным и отдельным юридическим лицом и описывает себя как таковой [75].

План продвижения и реклама, а также выбор графика, места для оптимальной продажи товара особенно важны для розничной торговли. Структура предлагаемого бизнес-плана представлена в табл. 1.2 KPMG:

Таблица 1.2 – Структура KPMG

Структура	Что содержит
Главная страница	Название компании, номер телефона, адрес, менеджер, дата.
Содержание	Подзаголовки перечислены в каждом разделе.
Резюме	Краткое изложение плана, описание товара или услуги, основные цели, финансовые прогнозы, маркетинговая стратегия.
Краткое описание текущей ситуации	
История	Происхождение компании и данные о менеджерах, история о продукте или услуги, краткое изложение успеха в бизнесе.
Определение бизнес-цели	
Определение рынка	Целевой рынок, конкурентный анализ, прогнозы проникновения на рынок.
Описание товаров или услуг	Описание того, что должно быть разработано или продано. Состояние исследований и разработок. Торговые марки, патенты, авторские права. Каталог приложений, фотографий или техническая информация могут быть включены в приложения.
Структура управления	Указание того, кто будет осуществлять план, политика сотрудников, организационная структура. Могут быть добавлены дополнительные сведения, к примеру, резюме ключевых руководителей.
Цели и задачи	Прогнозы доходов, маркетинговые планы, финансовые планы, производственный планы, планы обеспечения качества.
Финансовые данные	Прогнозный отчёт о финансовых результатах; прогнозные заявления об изменениях в финансовом положении; прогнозный отчёт и финансовом положении; прогноз движения денежных средств.
Приложения	Брошюры с описанием продукции; Рекомендательные письма или письма поддержки.

«Согласно KPMG, Рассматриваемая структура носит общий характер и может быть модифицирована для конкретной ситуации. Методология бизнес-плана, предложенная KPMG, ориентирована на управление, финансовые и рыночные прогнозы. Рассматриваемая структура бизнес-плана не включает отдельные разделы, такие как производственный план или технологический план».

Методика Ernst & Young.

Ernst & Young (далее – EY) – международная компания, предоставляющая профессиональные услуги, базирующаяся в Великобритании. Компания представлена в более чем 150 странах и предлагает налоговые, аудиторские и консультационные услуги. Руководство по бизнес-планированию EY (3-е

издание) было переведено на русский язык и опубликовано в 2010 году. Согласно ЕУ, традиционные подходы к бизнес-планированию более не являются гибкими или достаточно сложными, чтобы реагировать на динамические изменения в бизнес-среде.

Бизнес-план должен основываться на чётко определённых показателях эффективности, которые напрямую связаны со стратегическими целями организации и служат показателями успеха» [70].

Ниже приведена структура бизнес-плана по методологии ЕУ [68].

Таблица 1.3 – Структура по методологии ЕУ

Структура	Что содержит
Титульный лист	Название компании, номер телефона, адрес, менеджер, дата.
Содержание	Подзаголовки перечислены в каждом разделе.
Резюме	Сконцентрироваться на проблемах высокого уровня и обобщить основополагающие моменты использования
Предпосылки	Краткая история бизнеса и развитие бизнес-идеи, раннее финансирование, сегодняшнее положение компании
Товар и услуга	Описание товара или услуги, его задействование и характеристики; Оригинальные преимущества продаж и возможности для бизнеса.
Анализ рынка	Основополагающие особенности рынка; конкурентоспособные продукты или услуги; размер рынка или ниши в абсолютном выражении; текущая и прогнозная доля рынка; этап развития рынка (создание, рост, зрелость, спад);
Маркетинг и продажи	Маркетинг и продвижение (мы продвигаем товар / услугу; вызываем интерес к товару / услуге; различные формы продвижения); продажи (варианты методов продаж - онлайн / офлайн, данной компанией / субподрядчиком);
Управленческая команда	Ключевые члены управленческой команды; лидерский опыт и навыки; текущая и прогнозируемая организационная структура; ключевые сторонние консультанты
Потребности в финансировании	Какое финансирование требуется для вашего бизнеса
Финансовый прогноз	Прогнозный отчёт о финансовых результатах; Прогнозируемый баланс; прогноз движения денежных средств.
Оценка риска	Демонстрация понимания основных рисков
План действий на основные этапы	Перечислите основные шаги, необходимые для реализации плана; вехи на ближайшие 12-24 месяца
Стратегические альянсы	Решите, нужны ли стратегические партнерства
Приложения	Биографии менеджеров; рекомендательные письма



Согласно ЕУ, эта структура бизнес-плана подходит для компаний на раннем этапе (в том числе высокотехнологичных компаний).

Методика Deloitte.

Deloitte Touche Tohmatsu Ltd – профессиональная сеть обслуживания со штаб-квартирой в Соединенных Штатах. Deloitte обеспечивает налоговые, аудиторские, консультационные услуги, консультации по корпоративным рискам и финансам по всему миру.

«Ниже приведена общая структура предлагаемого бизнес-плана Deloitte:

Титульный лист.

Содержание.

Резюме: цель написания бизнес-плана; сколько денег требуется и на что; Краткое описание ваших продуктов и рынков, с указанием преимуществ для ваших клиентов; управленческий опыт и соблюдение плана; ключевая прогнозная финансовая информация, такая как годовой доход и чистый доход.

Контекст и история: описание компании (название, юридическая форма, местонахождение, финансовые показатели, заинтересованные стороны); краткая история бизнеса или проекта; представить новый проект.

Товар или услуга: товарная документация и технические параметры; конкурентные преимущества; контракты и / или заказы на покупку; патенты, лицензии и товарные знаки; соблюдение норм и отраслевых стандартов; оперативный план; план исследований и разработок.

Управление и организация: организационная структура; управление ключами; совет директоров; консультанты; зарплатные и другие трудовые договоры.

Рынки и конкуренты: статистика рынка; данные конкурентов; рынок и отзывы клиентов.

Маркетинг и продажи: маркетинговый план; стратегии продаж и планы.

Производственный процесс: краткое описание производственного процесса; свободные средства; производственные мощности; квалифицированной рабочей силы; процедуры контроля качества; производственные затраты.

Финансовая информация: финансовая отчетность; анализ чувствительности.

Факторы риска: полезный способ сбалансировать риски – включить их в SWOT-анализ.

Сроки и контрольные показатели: сроки осуществления основных мероприятий и ресурсы, необходимые для их осуществления.

Приложения.

Структура бизнес-плана, предложенная Deloitte, очень похожа на структуру бизнес-плана EY. Но методология Deloitte также включает в план производственный процесс и анализ чувствительности. Эта структура бизнес-плана подходит для промышленных коммерческих проектов, включая проекты, направленные на производство продукта и ориентированные на новые технологии» [70].

Методика PwC.

PwC – это глобальная сеть профессиональных услуг, базирующаяся в Великобритании. PwC предлагает налоговые, консультационные и страховые услуги. Согласно PwC, бизнес-планирование требует конкретной информации о промышленности и компании и должно основываться на реальной рыночной информации [10]. Ниже представлена возможная структура бизнес-плана, предлагаемая PwC:

Титульный лист.

Содержание.

Резюме: компания; продукт; рынок; финансы; менеджмент.

Компания.

Рынок: отраслевые тенденции; сегменты рынка; соревнование; потребители.

Маркетинг и продажи: маркетинговая стратегия; план продаж.

Продукты или услуги.

План развития: сроки разработки продукта; график найма.

План реализации (внедрения): управление запасами; потребности в персонале; оборудование.

Управление: ключевые члены управленческой команды; структура собственности.

Финансы: предположения, лежащие в основе финансовых прогнозов; финансовые прогнозы.

Эта структура бизнес-плана, рассмотренная выше, удобна для начала нового бизнеса. Структура довольно краткая, основные разделы общеприняты. Планы развития и реализации также включены.

Методики ЮНИДО [10].

ЮНИДО – является специализированным учреждением Организации Объединённых Наций, которое содействует и ускоряет инклюзивное и устойчивое промышленное развитие в целях снижения масштабов бедности, глобализации и экологической устойчивости в развивающихся странах и странах с нестабильной экономикой. Методология бизнес-планирования ЮНИДО является наиболее используемой в России. Обычно бизнес-план готовится после технико-экономического обоснования. Технико-экономическое обоснование применяется, чтобы ответить на вопрос, будет ли эта деятельность работать. Бизнес-план отвечает на вопрос, как работает этот бизнес. Технико-экономическое обоснование анализирует размер потенциального рынка, наличие и цены поставщиков и дистрибьюторов, а также возможности предпринимателя. Бизнес-план концентрируется на операционных планах, маркетинговых стратегиях, команде менеджеров и подробных финансовых прогнозах. Предложена структура промышленного технико-экономического обоснования, предложенного ниже. ЮНИДО [76].

Резюме и введение: даёт понимание основных идей и стратегических целей бизнес-плана. Краткое и ясное описание.

«Анализ рынка и концепция маркетинга: маркетинг; набросок стратегии проекта; маркетинговые исследования; маркетинговые расходы и доходы; план маркетинговой концепции.

Сырье и материалы: классификация сырья; наличие и предложение; уточнение требований; затраты на сырье; маркетинговая программа и программа поставок.

Местонахождение, участок (площадка) и окружающая среда: анализ местоположения; оценка воздействия на окружающую среду; природная среда; состояние инфраструктуры; социально-экономические политики; выбор участка (площадки); смета затрат; окончательный выбор местоположения» [70],

Инжиниринг (проектирование) и технология: производственная программа и мощность завода (компания); выбор технологии; приобретение и передача технологий; подбор машин и оборудования; детальная планировка и базовый инжиниринг; требования к обслуживанию и замене; строительные работы; оценка общих инвестиционных затрат.

Организационные и общие расходы: управление и организация предприятия; накладные расходы; организационная структура.

Людские ресурсы: требования проекта; категории и функции; социально-экономическая и культурная среда; план тренировок; доступность и подбор персонала; оценка стоимости.

Планирование и бюджетирование реализации: цели плана реализации; этапы реализации проекта; график реализации; подготовка бюджета исполнения.

Финансовый анализ и оценка инвестиций: анализ затрат; проектное финансирование; основные бухгалтерские отчеты; финансовая оценка в условиях неопределенности; финансовые и производственные показатели.

«Следует отметить, что руководящие принципы ЮНИДО были разработаны для промышленных проектов в развивающихся странах. Технико-экономическое обоснование, рекомендованное ЮНИДО, фокусируется на инженерных и производственных процессах, а также на финансовых результатах. Почти каждый раздел содержит сметы расходов. Эта структура удобна в первую очередь в коммерческих промышленных проектах.

Таким образом, хотя рекомендации по бизнес-планированию и структуре бизнес-плана, разработанные KPMG, EY, Deloitte, PwC и ЮНИДО, различаются, некоторые разделы бизнес-плана являются стандартными. Почти все бизнес-планы включают такие разделы, как «Резюме», «Продукт или услуга», «Предпосылки и история», «Маркетинг и продажи», «Анализ рынка», «Менеджмент и организация», «Финансы», «План производства», «Оценка риска», «Приложения». В то же время предусмотренные методы бизнес-планирования имеют свои особенности и, следовательно, могут быть предпочтительными для проектов определенного типа» [70]. В нашей работе бизнес план будет разработан по Методике PwC.

### 1.3 Анализ хлебопекарной отрасли в России и Челябинской области: состояние и перспективы развития

Потребление хлеба в России традиционно высокое. Хлеб содержит много необходимых питательных веществ, необходимых человеку. Это белки, углеводы, витамины, минералы и пищевые волокна. Для большинства стран мира хлеб имеет мораль и ценность и всегда была мерой человеческих ценностей [1].

Переориентация российской экономики привела к значительным изменениям объёмов производства. В хлебобулочной промышленности состоялось резкое снижение производства хлебобулочных изделий. Объёмы производства хлеба и хлебобулочных изделий, по данным ФСГС, за период 1991–2019 гг. представлен на рисунке 1.1.

В период 1991–1997 годов наблюдалось быстрое сокращение производства: в 1993 году на 7,7%, в 1995 году на 16,67%, в 1997 году на 21,24%. Объём производства хлеба и хлебобулочных изделий за этот период сократился в 2 раза, составив 9,3 млн. тонн. Затем продолжается постепенное снижение производства хлеба до 2019 г., что можно объяснить прекращением использования хлеба в качестве корма для животных, изменением культуры питания россиян, расширением потребительской корзины для других продуктов, то есть население использует более разнообразную диету [55].

Согласно рисунка 1.1 на 2018 и 2019 гг. потребление хлеба и хлебобулочных изделий составило 6,5 млн. тонн. После кризиса безработица в стране повысилась, конечно же, уровень жизни населения снизился. Население было вынуждено заменить самые дорогие средства к существованию (мясо, молоко) на довольно недорогие продукты с высокой пищевой ценностью [4]. Этот факт только подтверждает социальную важность хлеба для уязвимых групп населения, поскольку он является одним из основных источников растительного белка и углеводов.



Рисунок 1.1 – Объем производства хлеба и хлебобулочных изделий в Российской Федерации в 1991–2019 гг., млн. тонн [21]

Основную роль в размещении производственных мощностей по изготовлению хлеба и хлебобулочных изделий играет потребительский фактор: хлеб и хлебобулочные изделия представляют собой продукты с коротким сроком хранения, поэтому предприятия пребывают в косвенной близости от конечных потребителей. По этой причине структура производства в федеральных округах Российской Федерации во многом определяется народонаселением и структурой спроса на продукцию, а также покупательской способностью населения. Значимый физический объем производства хлеба и хлебобулочных изделий в России в 2017 году приходился на Центральный и Приволжский федеральные

округа (29% и 20% соответственно). Структура производства хлеба и хлебобулочных изделий в федеральном округе показана на рисунке 1.2.

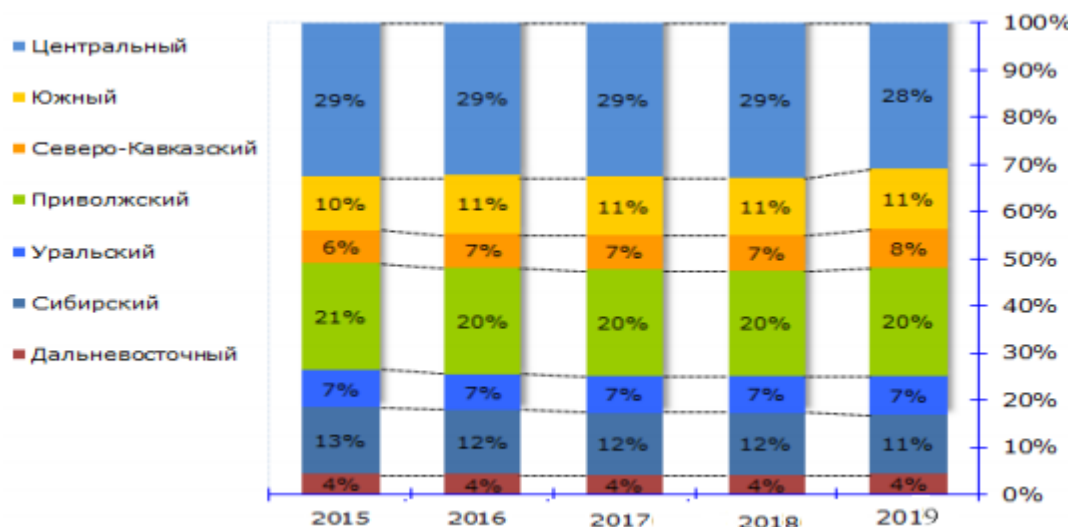


Рисунок 1.2 – Структура производства хлеба и хлебобулочных изделий по ФО в 2015–2019 гг., в натуральном выражении [3]

Согласно таблице 1.4 продемонстрированы самые крупные предприятия по производству хлеба. Среди пекарен по Челябинской области занимает первое место АО «Первый хлебокомбинат».

Таблица 1.4 – Крупные отечественные производители хлеба и хлебобулочных изделий в РФ [57]

Наименования организаций
1. ОАО «Каравай»
2. ООО «Фацер»
3. КДВ «Яшкино» (Кемеровская область)
4. АО «Первый хлебокомбинат» (Челябинская область)
5. «Чипита Санкт-Петербург» (г. Санкт-Петербург)
6. Кондитерско-булочный комбинат «Черемушки»
7. ЗАО «Атрус» (Ярославская область)
8. Булочно-кондитерский комбинат «Коломенский» (г. Москва)

Рассмотрим позицию Челябинска на рынке мини-пекарен в России.

Челябинск – один из крупнейших городов России, занимающий 7-е место по численности населения. В то же время в Челябинске всего 85 мини-пекарен. Это один из самых низких показателей среди крупнейших городов России.

Меньше – только в Омске и Самаре (78 и 76 мини-пекарен соответственно). Количество мини-пекарен в городе видно на рисунке 1.3.

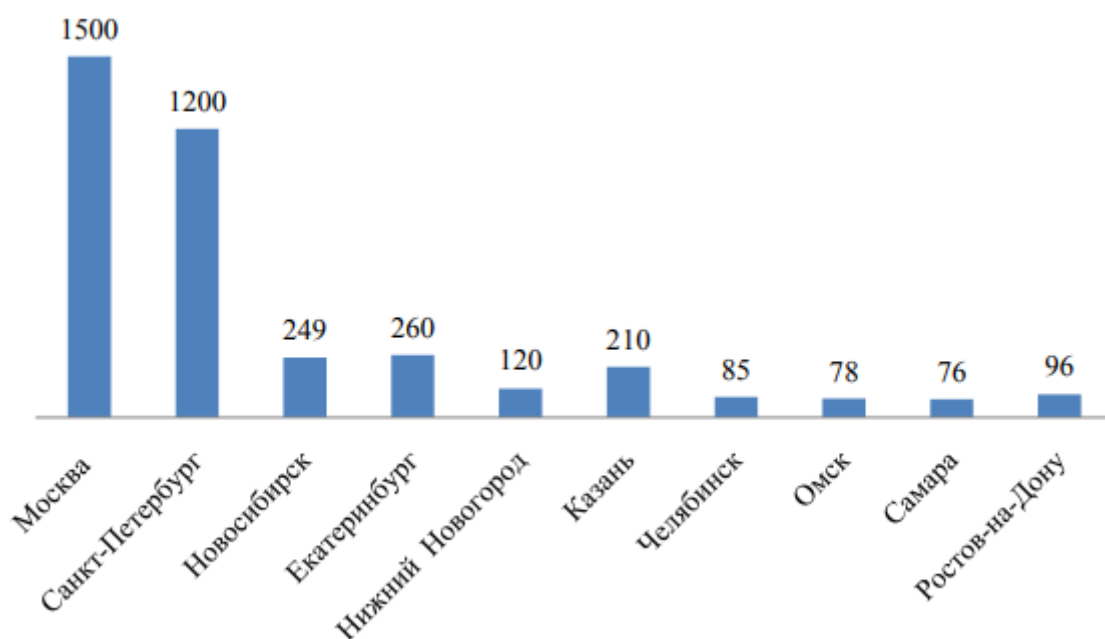


Рисунок 1.3 – Количество мини-пекарен в городе, штук [35]

Хлеб всегда входит в тройку самых популярных продуктов, приобретаемых жителями региона, помимо молочных и мясных продуктов. В среднем 17,4% расходов на продукты питания приходится на хлебобулочные изделия. Минувший год был нелёгким для Челябинской области, доходы снизились, цены выросли, потребление всех продуктов питания, кроме картофеля и хлеба, сократилось (потребление выросло на 800 г). Обычно во времена кризиса потребление хлеба увеличивается. Но если учесть долгосрочную динамику употребления продуктов питания, то наблюдается прирост потребления молока, мяса, фруктов и овощей. Население, следуя инструкциям по диетическим правилам или диетам, все чаще отказывается от хлеба вообще или сокращает его потребление [15].

Все розничные продукты можно разделить на две основные категории – универсальные продуктовые магазины (включая любой магазин, в котором продаются все виды товаров, в том числе универмаги, супермаркеты, гипермаркеты), другие – специализированные. К специализированным представителям продуктового ритейла включают магазины, которые выбрали



один тип или категорию продуктов питания, связанных с розничной продажей продуктов питания. Самыми яркими примерами в этом случае будут: мясные, винные магазины и другие. Пекарни попадают во вторую категорию, потому что они в основном продают один тип продукта - хлебобулочные изделия (и в редких случаях связанные продукты, такие как напитки, жевательная резинка и другие). Кроме того, доля специализированных магазинов обычно выше, чем в обычных магазинах [36]. В частности, в Челябинске доля специализированных магазинов составляет чуть более 62%. Рассмотрим структуру продуктового ритейла на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Структура продуктового ритейла г. Челябинска

Доля пекарен в Челябинске довольно невысока (5,8%) и, как отмечалось ранее, ниже, чем у других крупных по населению городов России. При этом в структуре специализированных магазинов Челябинска, пекарни также имеют довольно небольшую долю, которая примерно равна 9,2%, что довольно низкий показатель, если сравнивать с другими городами.

Что касается площади, то самыми большими районами города являются Metallургический район (110,5 квадратных километров или 22,0% от общей

площади города), Советский район (81,3 квадратный километр или 16,2% от общей площади города) и Ленинский район (78,2 квадратных километра или 15,6% от общей площади города). Самым маленьким по площади районом Челябинска, как и в случае с населением, является Центральный район (45,9 квадратных километров или 9,1% от общей площади города). Доля пекарен на количество населения по районам города Челябинска наглядно можно рассмотреть в таблице 1.5 [69].

Таблица 1.5 – Доля пекарен на количество населения по районам города Челябинска

Район	Население тыс. чел.	Доля населения, %	Площадь, кв. км.	Доля площади, %	Кол-во мини-пекарен в районе, штук	Доля мини-пекарен, %	Кв. км. на 1 мини-пекарню	Населения на 1 мини-пекарню
Калининский	224 391	18,7	50,1	10,0	18	21,2	2,78	12 466
Курчатовский	223 566	18,6	62,6	12,5	9	10,6	6,95	24 841
Ленинский	191 288	16,0	78,2	15,6	7	8,2	11,17	27 327
Металлургический	138 156	11,5	110,5	22,0	6	7,1	18,42	23 026
Советский	137 533	11,5	81,3	16,2	8	9,4	10,17	17 192
Тракторозаводской	183 909	15,3	73,0	14,6	11	12,9	6,64	16 719
Центральный	100 015	8,3	45,9	9,1	26	30,6	1,76	3 847
Итого	1 198 858	100	501,6	100	85	100	57,83	125 418

Однако, несмотря на то, что Центральный округ 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, таким образом, невзирая на небольшое население, агломерация данного района фактически распространяется на весь город и ближайшие города, которые расположены в Челябинской области. В Центральном районе Челябинска находится 26 мини-пекарен или 30,6% от общего их количества в городе. Также крупным районом

по количеству мини-пекарен является Калининский район, в котором находится 18 мини-пекарен или 21,2% от общего количества в городе. Столь высокое значение у Калининского района обусловлено двумя факторами: во-первых, данный район находится ближе всего к Центральному району и, по сути, является второй частью центра города; а во-вторых, данный район является лидером по населению в Челябинске, что обеспечивает довольно высокую проходимость. В остальных районах Челябинска, в свою очередь, находится немного пекарен и примерно на одном уровне. Наименьшее количество мини-пекарен находится в Metallургическом районе (6 мини-пекарен или 7,1% от общего количества в городе) и Ленинский район (7 мини-пекарен или 8,2% от общего количества мини-пекарен в городе). Что касается относительных показателей (квадратных километров на одну мини-пекарню и численность населения на одну мини-пекарню), то тут ситуация аналогична количеству мини-пекарен [58].

Лидерами являются Центральный район (1 пекарня на каждые 1,76 квадратных километров площади района и одна пекарня на 3847 человек жителей района) и Калининский район (одна пекарня на каждые 2,78 квадратных километров площади района и одна пекарня на 12466 человек жителей района).

У всех остальных районов Челябинска данные показатели значительно хуже, чем у районов-лидеров.

К сожалению, в условиях сложной экономической ситуации в стране производство хлеба и хлебобулочных изделий сегодня продолжает снижаться. Это сопровождается закрытием компаний в промышленных масштабах [63].

Сегодня многие люди обеспокоены своим здоровьем, поэтому потребление хлебобулочных изделий динамически снижается, поэтому объемы производства также будут сокращаться. Было разработано значительное количество различных хлебобулочных изделий для лечебного питания. Существует широкий ассортимент профилактических продуктов питания, предназначенных для людей с предрасположенностью к определенным заболеваниям.

Пекарни сталкиваются с рядом проблем [66]:

- недостаточная квалификация работников на рабочем месте;
- условия труда, не соответствующие уровню производства;
- устаревшее оборудование.

Тем не менее, вкусная и свежая выпечка продается покупателям, поскольку производственные компании стараются обеспечить мастерские современным и мощным оборудованием, нанимают квалифицированных рабочих.

Основными трудностями, появляющимися при производстве хлеба и хлебобулочных изделий в России в целом и на межрегиональном уровне, подразумеваются [21]:

- низкая рентабельность производства;
- ежегодный спад производства промышленных хлебобулочных изделий;
- низкая конкурентоспособность продукции на зарубежном и национальном рынке;
- продукты с необоснованно высоким содержанием калорий, недостатком микроэлементов и пищевых волокон, пониженной пищевой ценностью.

Урегулирование этих трудностей требует внедрения совершенно новых условий для работы хлебозавода [72]:

- увеличение объёмов производства хлеба и кондитерских изделий при длительном хранении и низкой влажности для особенностей массового производства;
- дифференцировать массовое производство в социальные и коммерческие продукты;
- производство «полезных» пищевых продуктов, а также травяных добавок;
- создание серийного производства продуктов со сложными оригинальными рецептами (к примеру, безглютеновая выпечка).

Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года № 1364-р от 29 июня 2016 г. будет содействовать введению на промышленных хлебозаводах новейшей техники [65].

Существуют следующие способы решения проблем рынка выпечки:

Обновление основных фондов хлебных компаний (в основном, машин и оборудования).

Увеличение инвестиций в научные исследования и предоставления средств для технического и технологического улучшения отрасли.

Руководство над региональными усилиями по производству хлеба для различных категорий здоровья человека.

Поэтому, чтобы увеличить производство в хлебопекарной промышленности, необходимо обновить устаревшие устройства, модернизировать машины и привлечь инвестиции в производство.

Вывод по главе один

Таким образом, структура бизнес-плана, а так же ее внешний вид, очень важен. Это нужно для того что бы, потенциальные инвесторы или кредиторы отнеслись к работе серьезно, смогли уловить суть проекта и понять, стоит ли вкладываться в данный проект.

Бизнес-план используется для оценки ситуации на рынке, как вне, так и внутри компании, при поиске инвесторов. Это может помочь крупным предпринимателям развить свой бизнес путем покупки акций другой компании или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования стратегии национального планирования.

Сегодня при открытии новой организации, необходимо иметь бизнес-план, также для облегчения предпринимателям существуют несколько методик для его разработки.

## 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

### 2.1 Анализ внешней маркетинговой микро- и макросреды

Анализ макросреды пекарни будет проводиться с помощью такого маркетингового инструмента, как PEST-анализ, предназначенного для выявления политико-правовых, экономических, социально-культурных и технологических факторов, которые влияют на деятельность предприятия. Политический фактор учитывается в макросреде, поскольку этот фактор регулируется государством, которое определяет среду для получения ключевых ресурсов для полноценного функционирования компании. Экономический фактор макросреды позволяет понять, как формируются и распределяются экономические ресурсы на государственном уровне. Используя социальный аспект внешней среды компании, мы оцениваем, как социальные явления могут влиять на деятельность компании. Технологическая составляющая макросреды выявляет тенденции в научно-техническом развитии, которые часто являются причиной рыночных изменений [28].

Сначала рассмотрим политические факторы в макросреде. Рынок хлеба и деятельность организации по производству хлебобулочных изделий постоянно находятся под влиянием политических событий и решений. Хлебопекарная промышленность должна строго соблюдать требования, прописанные в Уставе компании. В связи с этим выводом, пекарня должна контролировать следующие правовые факторы [29]:

- регулирования налоговой политики;
- контроль законодательства в области защиты прав потребителей;
- государственное регулирование цен на определённые сорта хлеба.

Рассмотрим каждый политико-правовой фактор подробнее.

Более строгое законодательство Российской Федерации в области налоговой политики может разрушить малый бизнес, в то время как крупные производители хлеба, напротив, могут противостоять ужесточению налогово-бюджетной политики [32].

1. Примерно раз в год изменения или изменения в сфере налоговой политики появляются в законодательстве Российской Федерации, что так или иначе негативно сказывается на малых предприятиях по производству хлеба. Именно налоговые ограничения вынуждают небольшие компании повышать цены на продукцию по сравнению с ценовой политикой крупных пекарен.

2. Недобросовестное поведение потребителей, направленное на незаконное получение материальных товаров от предпринимателя, основанное на злоупотреблении правами, предоставленными потребителям специальным законодательством.

3. Разработка цен в рыночных условиях осуществляется самими производителями, но с учетом принятых законов правительством. Кроме того, отклонение от установленных стандартов поведение в хорошо развитой системе рыночных отношений может быть легко обнаружены в процессе взаимодействия производителей с партнерами или через финансово-кредитную систему, налогообложение [49].

Рассмотрим экономические факторы макросреды пекарни. Экономическое положение страны имеет большое значение для компаний любой направленности. Определенные экономические факторы окружающей среды должны постоянно оцениваться и диагностироваться, например, текущий уровень инфляции, процентная ставка налога. Пекарня должна контролировать следующие экономические факторы [41]:

- неустойчивость экономической системы;
- изменение валютного курса;
- невысокий уровень инвестиций.

Разберём каждый экономический фактор подробнее.

1. Нестабильность экономической системы является одной из причин девальвации существующих сырьевых и денежных запасов. Распространение этого экономического фактора может вынудить компании искать другие источники пополнения капитала и увеличить издержки производства и продажи,

что в итоге приводит к повышению цен на продукцию и, следовательно, снижению спроса на них.

2. Постоянные колебания курса доллара и евро определяют рост стоимости полуфабрикатов в рублях и рост цен на продукцию. Повышение курса европейской валюты негативно влияет на деятельность фирмы и вынуждает её искать наиболее гибкую цену, которая будет способствовать незначительному снижению спроса и сохранит прибыль на том же уровне.

3. Инвестиции недостаточно высоки. Несмотря на развитие рынка хлеба и хлебобулочных изделий, в частности небольших компаний, производящих хлебобулочные изделия, хлебная промышленность остается одной из наименее привлекательных для привлечения инвестиций [54].

Проанализируем социальные факторы макросреды пекарни. Социокультурные факторы макросреды связаны с ожиданиями и предпочтениями населения. Следующие социокультурные факторы могут дополнительно повлиять на деятельность пекарни:

- средний уровень дохода населения;
- ежегодное уменьшение потребления хлеба;
- изменение потребительских предпочтений к хлебу.

Рассмотрим более подробно социально-культурные факторы.

1. Хотя хлеб относится к социально значимым продуктам, цены на основные продукты питания значительно выросли в условиях экономического кризиса. В этом смысле некоторые слои населения полностью отказываются есть хлеб, а некоторые считают, что выпекать хлеб дома дешевле, чем покупать хлеб сегодня.

2. Потребление хлеба в России снижается год от года. Прежде всего, это связано с изменением структуры питания населения: кто-то отказался от хлеба для правильного питания, кто-то заменил хлеб альтернативными продуктами в виде хлеба, отрубей.



3. Изменение потребительских предпочтений в отношении хлебобулочных изделий и хлеба в целом может привести к постоянному удовлетворению ожиданий потребителей и потере отношения к выпечке [48].

Далее теперь рассмотрим технологические факторы макросреды печи. Довольно быстрые изменения в технологической среде могут поставить предприятие в неконкурентное состояние. Из-за этого технологические изменения напрямую воздействуют на производственную систему, которая определяется технологическим процессом и спросом на продукт, применяемым для его фактического производства. Рассмотрим технические факторы [57]:

- стремительный износ дорогостоящего оборудования;
- становление конкурентной рецептуры хлеба и хлебобулочных изделий;
- применения современных средств коммуникации с потребителями.

1. Износ дорогостоящего производственного оборудования и, тем самым, покупка нового оборудования могут повлечь за собой увеличение затрат, что, в свою очередь, может заставить компанию закупать продукцию из некачественного дешевого сырья и неприродных добавок.

2. Разработка рецептуры хлеба может в целях конкурентоспособности привести к тому, что потребитель перестает различать отличительные вкусовые особенности рецептов каждой пекарни.

3. Применение современных каналов связи существенно облегчит работу с поставщиками и потребителями, а также современные каналы связи - хороший метод продвижения предприятия.

Следовательно, можно сделать вывод: наиболее важными факторами для пекарни являются политические, правовые и социокультурные факторы. Поэтому хлебопекарные компании должны тщательно производить продукт социальной значимости для удовлетворения основных потребностей населения.

Микросреда характеризует параметры и ситуацию ведения бизнеса на внутреннем рынке, что представляет особый интерес для организации. Микросреда включает в себя силы, которые действуют в непосредственной

близости от микросреды и могут нарушить их способность обслуживать клиентов [65, с. 8]: сама организация; маркетинговые посредники; конкуренты; покупатели; поставщики; широкая общественность

Покупатели (потребители) являются наиболее важной частью маркетинговой микросреды. Знание конкретных желаний своих клиентов, их чаяний и надежд позволяет организации разрабатывать чёткие цели и программы развития для их реализации.

Преимуществом маркетинга является способность реагировать на изменения в потребительских предпочтениях, выяснять причины этих изменений и предлагать организацию мер по корректировке их деятельности [60].

Поставщиками являются организации и частные лица, которые предоставляют необходимые ресурсы для производства товаров или оказания услуг. Тенденции рынка, которые влияют на поставщиков, могут серьезно повлиять на маркетинговый план организации. Маркетинговые посредники являются организации, которые помогают рекламировать, продавать и доставлять клиентам. Все они обычно связаны друг с другом.

Финансовые посредники - банки, кредитные и страховые компании, другие организации, которые финансируют сделки, совершаемые организациями, и снижают риски, связанные с их работой. Агентства по маркетинговым услугам – это маркетинговые исследовательские фирмы, рекламные агентства, СМИ и консультанты. Они помогают организации определить целевой рынок и продвигать свои продукты и услуги [34].

Конкуренты. Широкий круг конкурентов противостоит любой организации. Теория рынка гласит, что для успеха бизнеса организация должна приспособливаться к стратегиям своих конкурентов, а не только удовлетворять меняющиеся потребности клиентов.

Таким образом, для открытия пекарни важно не только изучить специфику элементов маркетинговой микросреды и обеспечить её идеальное сочетание, но и оказывать на нее соответствующее воздействие.

## 2.2 Анализ стратегий конкурентов на рынке хлебных изделий г. Челябинска

У предполагаемого проекта есть три сильных конкурента: АО «Первый хлебокомбинат», АО «Хлебпром» и «Союзпищепром».

Самым крупным и сильнейшим является АО «Первый хлебокомбинат» [42].

Компания позиционируется как один из крупнейших заводов по производству хлеба в России, компания, которая с каждым годом совершенствует производство расширяя свой ассортимент. Объем продаж в 2019 году составил 1425,6 тыс. руб., что на 22,65% больше, чем в 2018 году. Продажи хлебобулочных изделий по товарным группам: слоёная продукция – 4%, мелкие изделия (булочки, сдобы, пирожные) – 4%, заварные сорта хлеба – 5%, батоны и сорта хлеба – 84%.

На рынке хлебобулочных изделий доля продукции в сегменте нарезки и упаковки увеличилась. В 2019 году наблюдался рост продаж на 12,2 тонны / сутки и до 21,6 т / сутки [16].

Современный рынок хлебобулочных изделий достаточно жесток к производителям. Сегодня для успеха компании нужно выработать широкий ассортимент продукции, постоянно обновляя его, строго контролировать качество произведённой продукции, учитывать желания и потребности покупателей. Именно поэтому ОАО «Первый хлебокомбинат» успешно продвигается на рынке.

Все вышеперечисленные требования рынка к производителю, позволили ОАО «Первый хлебокомбинат» сформировать отношение потребителей о себе как о родном хлебопекарном предприятии.

За последний год были проведены нововведения в ассортименте продукции компании, а именно: 46 кондитерских изделий и 28 новых видов хлебобулочных изделий с подготовленной технической документацией и составом. Разработаны несколько видов хлебов для здорового питания, в состав которых включают добавки из масличных и зерновых культур в виде отрубей, много-зерновых смесей. В этот состав входят пищевые добавки в виде синтетического происхождения. Потребители Челябинска в основном не знают об этих пищевых

добавках, 55 % населения даже не обращает на это внимания при покупке хлебобулочных изделий.

ОАО «Первый хлебокомбинат» за долгое время разработал несколько стратегий:

- разработка новой продукции и ассортиментных групп;
- минимизация затрат, а также повышение качества за счет механизации и автоматизации производства;
- ежегодное обновление ассортимента и снятие с производства изделий, не потребляемых на рынке;
- широкий выбор хлебобулочных изделий по низким ценам.

Но даже у крупного предприятия имеются риски, такие как [62]:

- конкуренция с малыми предприятиями;
- влияние сетевой розницы;
- рост цен на сырьевую базу, что может повлиять на себестоимость и конечную стоимость продукта;
- несостоятельность сети магазинов, и следовательно, закрытие данных профессиональных организаций.

Основываясь на стратегиях ОАО «Первый хлебокомбинат», можно сделать вывод, что они применяют лучшие методы конкуренции, повышая спрос на свою продукцию и уровень рентабельности путём внедрения продукции премиум–класса, кондитерских изделий, а также придерживаясь старинных рецептов ещё с 1932 года. Но у крупных предприятий, так же есть уязвимое место [38].

Уязвимость заключается в том, что из-за размера бизнеса они не так гибки и не так быстро реагируют на изменения окружающей среды как малые предприятия.

Ещё одним из производителей хлеба является АО «Хлебпром» [44].

Компания производит более 20 видов хлеба. А также большое количество кондитерских изделий, это: 6 видов пирожных, 5 видов сдобы с разными начинками (повидло, корица, мак, орехи), 6 видов кексов (творожный,

мраморный, ореховый, манный). Компания придерживается традиций русского и европейского питания с использованием новой технологии для Челябинского рынка, это эффективное и быстрое охлаждение продукции – заморозка. Благодаря этой технологии, компания может поставлять свою продукцию в несколько регионов страны.

К сильными сторонам АО «Хлебпром» относят:

- наличие трёх производственных площадок в Красногорске, Ярцево, Челябинске и 15 сбытовых подразделений по всей территории РФ;
- наличие маркированных изделий и уникальные рецепты, только натуральные продукты.

Доля рынка у АО «Хлебпром» 5,9 %, это почти на 20 % меньше чем у ОАО «Первый хлебокомбинат». А объём продаж в среднем в год составляет 24 720 тыс. руб.

Недостатками являются:

- длительность поставок сырья;
- дизайн упаковки менее яркий, чем у конкурентов;
- не активная реклама.

ОАО «Хлебпром» с 1982 года выработала несколько стратегий:

- расширение ассортимента продукции и улучшение её качества за счёт использования новых технологий;
- постоянное повышение уровня квалификации персонала;
- гибкая ценовая политика;
- разрабатывать технологии, которые позволят снизить затраты.

Сейчас компания производит множество видов хлебобулочных и кондитерских изделий, но также производит фирменные торты, и имеет фирменный знак, это начертание разноцветного кремового торта в красно-белом ободке.

Следующим крупным конкурентом является «Союзпищепром» [43].

«Союзпищепром» объединяет несколько крупных предприятий пищевой промышленности в Челябинске. И именно это его самое главное конкурентное преимущество. Компания работает на рынке хлебобулочных изделий очень давно – с 1898 года.

Доля рынка занимает 56 %, объём продаж в среднем составляет в год 234 626 тыс.руб. «Союзпищепром» предлагает своим покупателям широкий ассортимент продуктов питания: мука, макаронные изделия, геркулес, мясные продукты, много–зерновые крупы, яйца, готовые завтраки и хлебобулочные изделия.

Компания совсем недавно для продукции премиум-класса разработала уникальные упаковки для «Здоровое меню». Разработана упаковка в европейском ярком стиле. Данная серия упаковок представляет собой белый бумажный пакет с ярким названием предприятия и сорта хлеба, и также прозрачной выемкой для небольшой видимости хлеба.

Предприятие сохраняет традиции качества и соблюдает традиции богатой русской кухни для здоровья будущих поколений. «Союзпищепром» существует на рынке уже около 120 лет, и за этот период производства сумела сформировать достойное мнение о себе и отношения с потребителями. Ориентация на потребности и вкусы потребителей чувствуется во многом , к примеру, в красочно и понятно оформленном официальном сайте, в обширном перечне ассортимента, в специальных предложениях со скидками, в фотографиях улыбающихся сотрудников на сайте, в миссии компании «Возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений».

К сильным сторонам «Союзпищепром» можно отнести:

- наличие хорошо отработанной системы сбыта;
- линейка здорового хлеба, с выработанной яркой упаковкой;
- производство нескольких видов продукции по потребностям покупателей;
- производство качественного национального продукта, основанного на традициях русского хлебопечения.

Стратегии «Союзпищепром»:

- яркая и красивая упаковка в европейском стиле;
- ориентирование на нужды потребителей;
- комплексная профессиональная поддержка;
- ежегодное расширение ассортимента продукции, не только хлебобулочных изделий, так же других видов производимого продукта.

Поэтому можно сказать, что достаточно надежными конкурентными стратегиями являются те, которые основаны на стратегических преимуществах, таких как уникальность продукта (услуг, работы) и лидерство по его качеству [59].

### 2.3 Выбор стратегии развития для нового бизнеса

Грамотно выбранная стратегия предприятия – залог того, что бизнес будет расти и приносить стабильный доход [2].

Выбор стратегии развития для нового бизнеса – это определение будущих действий, на основе которых будет строиться новое предприятие. Данный процесс напоминает игру в шахматы, подразумевает осмысление цели бизнеса, сформирование идей, долгосрочное планирование мероприятий и установление сроков их реализации [12].

Цель создания бизнеса указана в уставе следующим образом:

Целью создания бизнеса является продажа хлебобулочных изделий на основе прибыли от хозяйственной деятельности.

Следует отметить, что предполагаемый проект не будет осуществлять определенные виды деятельности, в частности, она не занимается торговлей и снабжением, а также не развивает дочерние фермы [30].

Следующим шагом в выборе бизнес-стратегии является определение бизнес-целей. Ниже на рисунке 2.1 представлены основные области установления целей.

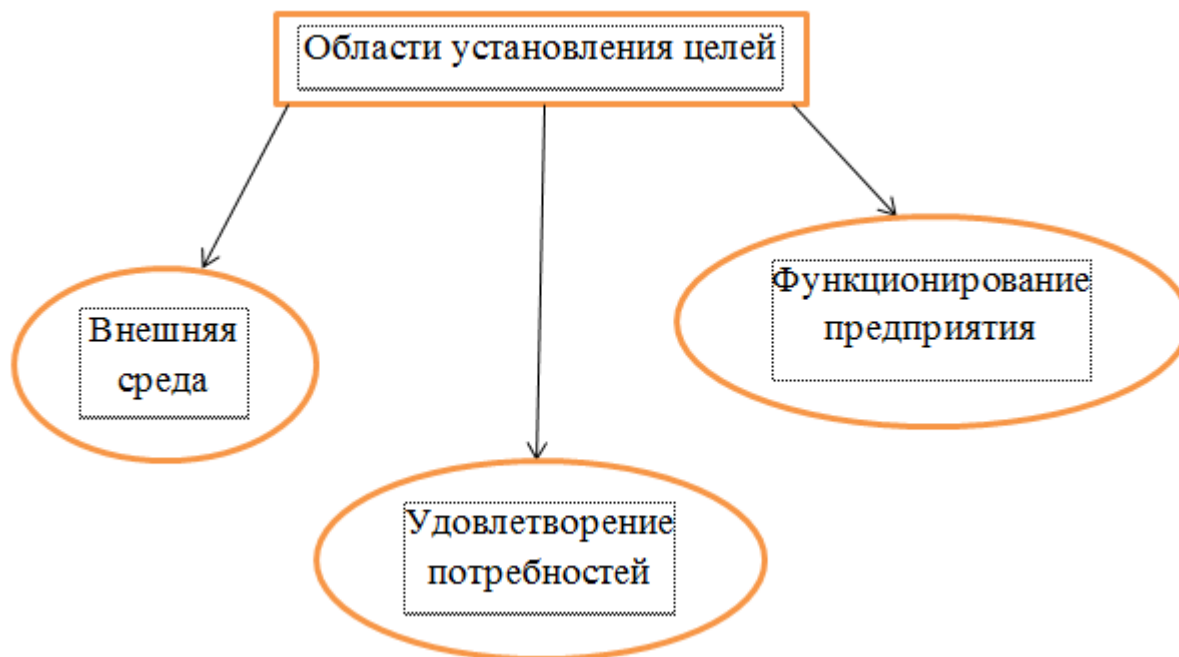


Рисунок 2.1 – Области установления целей [14]

Внешняя среда: создание благоприятного имиджа; обеспечить ликвидность и финансовую устойчивость компании.

Удовлетворение потребностей: качество продукции; полное удовлетворение потребительского спроса на продукт.

Функционирование предприятия: формирование позитивного психологического климата в организации; повышение заработной платы (премии); обеспечить ответственность и личную заинтересованность каждого сотрудника; сокращение потерь, получение прибыли и повышение рентабельности продукции [75].

Практика показывает, что предприятия, осуществляющие стратегическое планирование своей деятельности, работают более успешно и получают прибыль выше средней по отрасли. Стратегия даёт ответ на вопрос какими способами, с помощью каких действий организация сможет осуществить свои цели в условия жёсткой конкуренции.

Разработка стратегии способствует решению следующих задач [26]:

- разработка систем поддержки с улучшением их задач;
- распределение ресурсов между отделами;



– построение организационных отношений между сотрудниками;

– установить соответствие между стратегией и внутриорганизационными обновлениями;

– согласование и выбор с текущим стилем управления и стратегией лидерства.

Оценка различных аспекты деятельности компании представлена ниже (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Качественная оценка развития предприятия

Сфера	Будущий период
1. Продукты	Натуральные ингредиенты, Увеличение объемов продаж, расширение ассортимента
2. Финансы	Получение прибыли
3. Персонал	Рациональная организация труда, введение мотивации труда
4. Управление	Развитие имиджа фирмы Обеспечение стабильной работы
5. Ноу-хау	Внедрение новых технологий и видов продукции
6. Маркетинг	Индивидуальный подход к клиенту (на заказ)

Любая организация создаётся для определённой цели и характеризуется рядом особенностей, к ним относят [27]:

– обязательное развитие и изменчивость критерием развития;

– наличие определённых ресурсов и их преобразование в товар или услугу;

– необходимость управления организацией, в таких случаях создаётся специальный орган управления, который имеет определённую систему утверждённых норм поведения и формы контроля за их соблюдением.

При разработке стратегии развития управление должно быть ориентировано на взаимодействие организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения целей [37].

Для нового предприятия для выхода на рынок и успешного продвижения целесообразно выбрать стратегию ввод нового продукта на рынок.

Для планирования предстоящих задач воспользуемся методом дерева целей, который представлен ниже на рисунке 2.3.

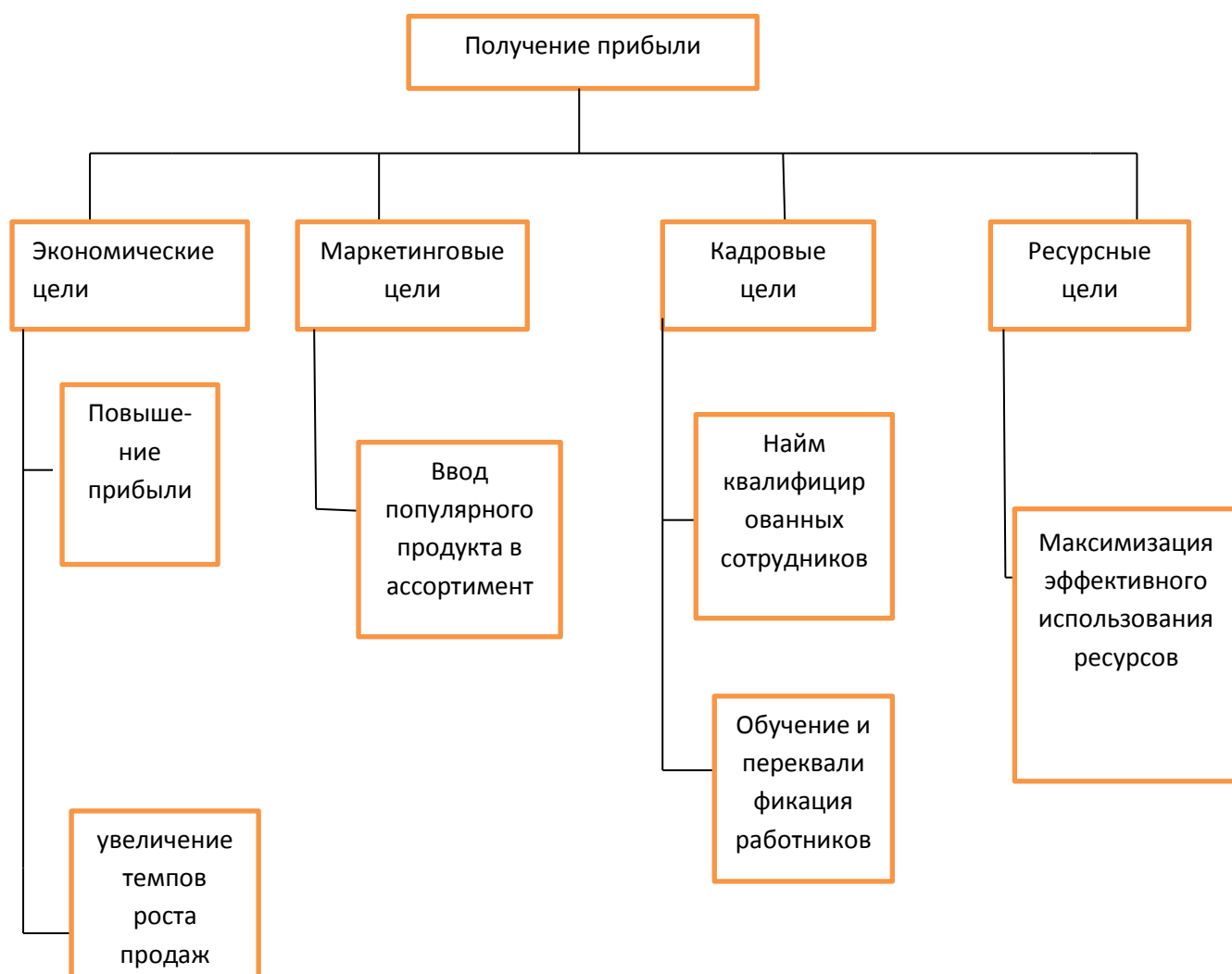


Рисунок 2.3 – Дерево целей.

Дерево целей представляет собой структурированный перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня служат для достижения целей более высокого уровня [19].

Для разработки стратегии проанализируем сильные и слабые стороны проекта.

Основным этапом анализа конкуренции на рынке является оценка на базе анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции, степени подверженности рынка процессам конкуренции.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ

Сильные стороны (S)	Слабые стороны(W)
Высокое качество продукции	Отсутствие рекламы в СМИ
Широкий ассортимент	Отсутствие программ лояльности
Натуральные ингредиенты	Малоизвестный бренд
Индивидуальный подход к клиенту	
Высокая квалификация персонала	
Возможности (O)	Угрозы(T)
Важность для потребителя качества и экологичности продуктов	Большая законодательная база Увеличение цен на сырье и материалы

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М. Портера представлен ниже:

Таблица 2.4 – Анализ конкуренции по модели М. Портера [53]

Наименование силы	Значение	Описание
Угроза появления новых игроков	Высокий	Высокие входные барьеры в отрасль
Рыночная власть потребителей	Средний	Финансовое состояние потребителей Важность для потребителя качества продуктов
Рыночная власть поставщиков	Низкий	Достаточный выбор поставщиков на рынке Челябинска Возможность сотрудничества на среднесрочных условиях Удорожание необходимых ресурсов
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Угроза со стороны вновь пришедших в отрасль
Угроза со стороны конкурентов	Высокий	Из-за внедрения новых технологий производства хлебобулочных изделий; Развивающийся рынок различного формата пекарен

Возникает ситуация новых возможностей, которая состоит в том, что имеется потребность людей в качественных кондитерских изделиях. Предлагается новый способ решения, а именно – изготовление и продажу фото-тортов, используемых в оригинальном поздравлении на любом празднике или на торжестве.

Торт – незаменимый атрибут любого праздника. Кроме сладкого угощения и украшения к столу, он может выполнить роль подарка. Фото-торт, современное и оригинальное решение любого праздника.

Можно подарить имениннику как торт с его съедобным фото, так и с любой фотографией или изображением. На съедобное фото можно добавить надписи и поздравления, а также совместить с реальными продуктами, например ягодами, шоколадом и прочим. А с помощью фотомонтажа получить не просто торт с фото, а пейзаж с фигурой именинника на фоне самых красивых на Земле мест, в компании известных людей или придумать дружественный шарж.

Пример фото-торта представлен ниже на рисунке 2.4



Рисунок 2.4 – Пример фото-торта

Фото-торты предоставляют большое количество возможностей для потребителя.

Во-первых, это уверенность в качестве продукции. Съедобная картинка для фото-торта изготавливается из специальной пищевой основы и пищевых красок, на специальном оборудовании. Все материалы сертифицированы в России и совершенно безвредны. Ингредиенты пищевой картинки идентичны ингредиентам применяемым при изготовлении конфет. На вкус торт не меняется, краска не портит вкус торта. Пищевые основы универсальны в использовании – ими можно украшать любую выпечку, кондитерские изделия и даже мороженое.

Во-вторых, это экономия времени. Не нужно закупать продукты, стоять у печи, а на торжество приходите уставшим.

В-третьих, возможность попробовать торты, а именно начинки, крема, суфле, коржи и пр. Дегустация будет проходить в свободном режиме. А пекари найдут индивидуальный подход к каждому клиенту.

Оборудование для создания фото-тортов. Принтер пищевой Decojet Digital Photo для украшения тортов. Это пищевой принтер, многофункциональное устройство для печати на тортах. Это уникальное кондитерское оборудование для украшения тортов. Размещая съедобную картинку на торте, можно добиться 100% персонализации изделия.

Особенности производственной технологии совмещают в себе как консервативную, привычную кондитерам технологию создания различных тортов, так и эксклюзивную и современную технологию нанесения рисунков на торты.

Как и на обычном принтере на бумаге чернилами печатается картинка, так и на специальном принтере можно распечатать любую съедобную картинку. Конечно, чернила и бумага используются другие, не такие, как для обычной печати. Красители используются пищевые, т.е. пригодные для употребления в пищу.

В качестве стандартного наполнителя для торта предполагают торт с кремом из взбитых сливок и йогуртов. Но клиент сможет выбрать в качестве наполнителя любой торт из меню пекарни. Все декорации – ручной работы и являются съедобными. Цветы готовятся из сахара, фигурки – из марципана.

Итак, пекарня будет готова предоставить потребителю следующие возможности:

- уверенность в качестве продукции;
- экономия времени и энергии на изготовление тортов самостоятельно;
- возможность продегустировать торты перед заказом;
- возможность получить заказ в краткие сроки;
- возможность самим выбрать дизайн торта.

Риск падения спроса на торты не существует. Если же данный риск всё-таки случится, то необходимо будет придумывать новые пути решения данной

проблемы. А если снизится уровень доходов населения, то придется снижать цены на продукцию.

Маркетинговое исследование спроса [50].

Маркетинговое исследование будет включать пять основных этапов: 1) выявление проблем и формулирование целей исследования; 2) отбор источников информации; 3) сбор информации; 4) анализ собранной информации; 5) предоставление полученных результатов.

Целью исследования является то, на сколько именно оформление торта влияет на выбор потребителя.

Источником информации о спросе на товар является сегмент рынка.

В исследовании сегментом рынка станет трудоспособное население города Челябинска в возрасте от 18 до 55 лет и пенсионеры, т.к. именно эта группа покупателей может осознанно ответить на вопросы анкеты и даст наиболее достоверную информацию о положении дел на рынке тортов г. Челябинска.

Для проведения сегментации рынка тортов представляется целесообразным использовать следующие критерии [64]:

– доход (на одного члена семьи в месяц). Данный критерий является одним из наиболее важных, т.к. в большинстве случаев именно он напрямую влияет на решение о покупке товара или услуги. В случае с тортом, это может быть решение о выборе конкретного вида или производителя;

– возраст потребителя оказывает немалое влияние на предпочтения и стиль потребления товаров и услуг. Например, пенсионер однозначно обратит внимание на производителя, а молодёжь вообще пренебрегает употреблением кондитерских изделий;

– финансовый статус – восприятие потребителем своего материального положения. Т.е. одна и та же сумма ежемесячного дохода может по-разному оцениваться разными людьми.

Сбор данных осуществляется самостоятельно путём интервьюирования [33].

Анкета (или опросный лист) – это объединённая единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета исследования (см. ПРИЛОЖЕНИЕ А).

Респондентами выбраны жители города, в выходной день на Северо-западной части города. В состав фокус-группы входило 50 человек. Все пятьдесят анкет заполнены полностью и корректно и приняты к обработке.

Оценка компетентности респондентов.

Из опрашиваемых респондентов 76% часто покупают кондитерские изделия, 16% изредка, 8% не употребляют вообще.

Оценка состава семьи респондентов.

Наибольшее количество опрошенных, это 58%, имеют семью из двух человек, 20% одиноки, 16% – семья из трёх человек и только 6% – большие семьи от 4-х человек.

Реже всех употребляют кондитерские изделия одинокие люди (7 человек), чаще всего, у кого состав семьи из трёх-четырёх человек (14 человек).

Частота приобретения тортов.

Несколько раз в неделю покупают торты лишь 10% опрошенных, наиболее часто торты покупают раз в неделю 48%, среди этой группы нет одиноких людей, 20% респондентов вообще не покупает торты.

Важность фирмы-производителя:

Лишь 26% респондентов не обращают внимания на фирму производителя при покупке торта.

Формат покупки торта.

Наиболее удобным для покупателей является заказ индивидуального торта через сеть Интернет, о чем заявили 50% респондентов, готовые торты предпочитают 34% и только 16% готовы заказывать торты в стационарных точках.

Оценка предпочтений респондентов по оформлению.

Стандартный – 28%, оригинальный – 60%, не имеет значения – 12%.  
Не обращают внимания лишь 12% опрошенных.

Оценка важности характеристик тортов.

Оформление – 94%, состав – 88%, упаковка – 78%, производитель – 74%,  
постоянное наличие – 40%, калорийность – 34%, вес – 10%.

Наиболее важными практически для всех респондентов является оформление  
и состав. Такая же практическая характеристика как вес торта интересует лишь  
10% опрошенных.

Половой состав респондентов.

Женщины – 80%, мужчины – 20%.

Женщины наиболее охотнее соглашаются принять участие в анкетировании.  
Большинство мужчин, услышал, что тема анкетирования связана с покупкой  
продуктов, отказались отвечать на вопросы.

Семейное положение респондентов.

Замужем (женат) – 70%, не замужем (холост) – 30%.

Оценка доходов респондентов.

До 10 000 руб. – 40%, 10 000-20 000 руб. – 34%, 20 000-40 000 руб. – 20%,  
свыше 40 000 руб. – 6%.

Более половины опрошенных (54%) имеют стабильный доход на уровне  
средне областных значений.

Отношение к пекарне, которая будет производить фото-торты на заказ.

– будут покупать торт с картинкой для взрослых – 14 человек;

– для детей – 34 человека;

– для компании – 16 человек;

– не будут покупать – 10 человек.

Таким образом, только 20 % не заинтересовались в предлагаемой продукции.

Проведённое исследование подтверждает эффективность стратегии развития  
нового бизнеса, путём введения в ассортимент эксклюзивного оформления  
тортов.



К факторам, обеспечивающим уникальность данного бизнеса можно отнести:

- наличие пищевого принтера в пекарне;
- продажа готовых тортов. Это понадобится прохожим людям, не планирующих заранее заказывать торт, либо покупать его не полностью, а кусочками;
- индивидуальный подход к каждому клиенту, в выборе оригинального десерта. Возможность клиентов на свой вкус придумать внешнее оформление и состав кондитерского изделия;
- наличие дегустации, которая позволяет оценить качество.

Вывод по главе два

Планируется постепенно расширять ассортимент продукции и улучшать качественные характеристики, а именно реализовать проект открытия пекарни на рынке г. Челябинска.

Чтобы открыть пекарню важно не только изучать специфику элементов маркетинга микросреды и обеспечить их идеальное сочетание, но и оказывать соответствующий эффект на него. Достаточно надежными конкурентными стратегиями являются те, которые на основе стратегических преимуществ, таких как эксклюзивность продукта (услуги, работы) и лидерство по качеству.

Основными сильными сторонами у конкурентов являются: уникальные рецепты, доверие потребителей, наличие отработанной системы сбыта, большое производство множества видов хлебобулочных и кондитерских изделий.

### 3 ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ ПЕКАРНИ НА РЫНКЕ Г. ЧЕЛЯБИНСКА

#### 3.1 Организационный план

Планируется открыть пекарню по производству хлебобулочных изделий. Наиболее предпочтительной формой ведения бизнеса для данного проекта будет – индивидуальный предприниматель.

Основные преимущества открытия ИП [40]:

- 1) простота и скорость процедуры регистрации;
- 2) минимальный пакет документов;
- 3) наличие отдельной площади не требуется;
- 4) для ведения бизнеса достаточно прописки на территории РФ;
- 5) уставной капитал формировать не требуется;
- б) размер стартового капитала зависит только от сферы занятий и возможностей человека;
- 7) требования к ведению бухгалтерского и налогового учёта минимальны; вся прибыль достаётся ИП. Не надо отчитываться про её размеры и способ образования;
- 8) при нарушении требований законодательства, штрафные санкции, налагаемые на ИП существенно ниже, чем на юридические лица и их руководителей;
- 9) процесс ликвидации представляет упрощённую процедуру в виде подачи соответствующего заявления в регистрирующий орган.

Предполагается открытие пекарни в г. Челябинск по адресу ул. Академика Сахарова, д. 14.

Планируемое местоположение можно проследить на рисунке 3.1.

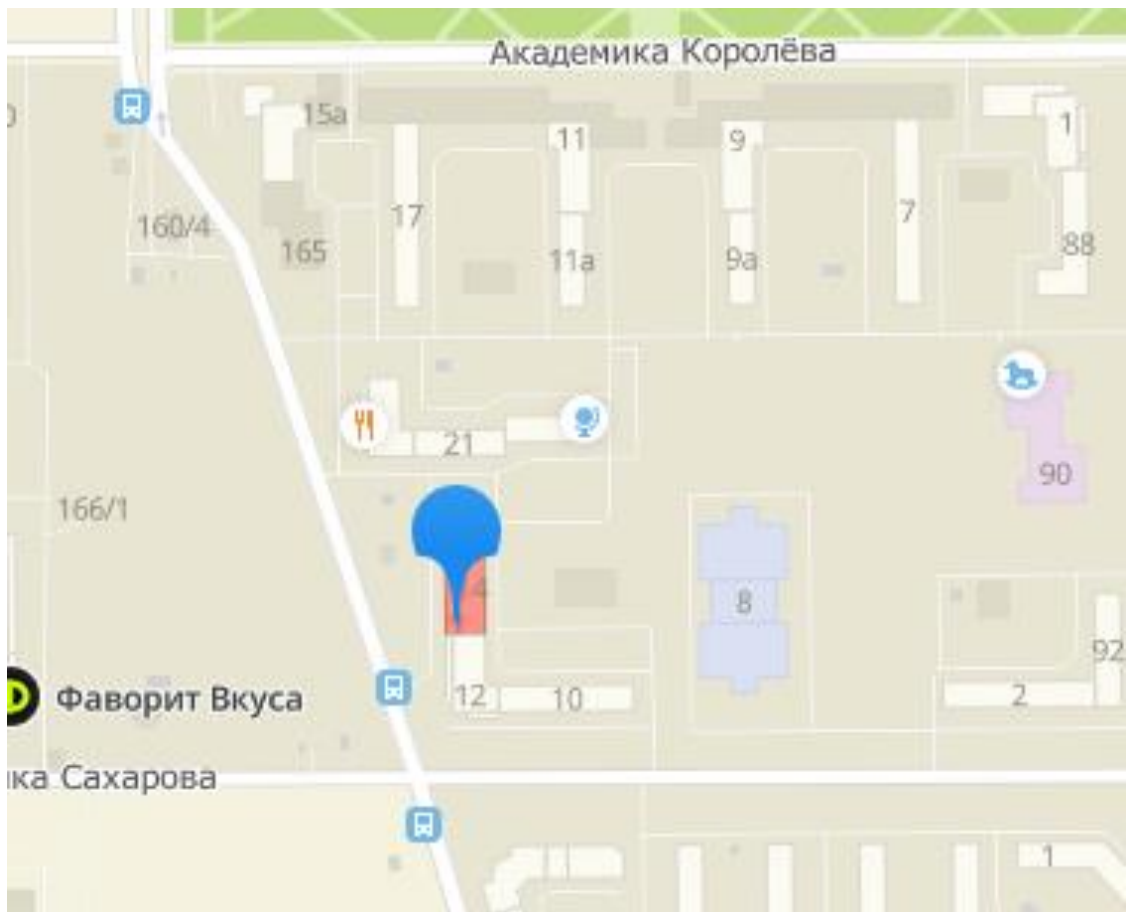


Рисунок 3.1 – Планируемое местоположение пекарни

Данное местоположение очень удобное, так как рядом находится остановка общественного транспорта. Благодаря этому решаются взаимовыгодные для клиентов и владельца пекарни задачи: обеспечивается высокий трафик потенциальных посетителей, а гости, в ожидании нужного автобуса, могут перекусить свежими булочками или приобрести их по пути домой.

Напротив пекарни имеется парковка, поэтому посетителями могут стать не только пассажиры общественного транспорта и пешеходы, но и водители.

Планируется начать реализацию проекта с регистрации ИП 1.07.2020 г. Открытие пекарни планируется на 1.09.2020 г. Наиболее длительным этапом является ремонт помещения. Он займет 30 дней.

Более подробное календарное планирование представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Календарное планирование проекта

Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность, дни
Регистрация ИП	01.07.2020	11.07.2020	10
Поиск арендаторов помещения. Просмотр помещения	11.07.2020	21.07.2020	10
Заключение договора на аренду	21.07.2020	25.07.2020	4
Ремонт	25.07.2020	25.08.2020	30
Поиск и доставка оборудования	30.07.2020	25.08.2020	25
Заключение договоров на охрану	15.08.2020	25.07.2020	10
Поиск поставщиков и закупка сырья и материалов	05.08.2020	25.08.2020	20
Поиск и найм персонала	01.08.2020	30.08.2020	29
Начало работы пекарни	01.09.2020	–	–

Наиболее наглядно представим календарное планирование с помощью диаграммы Ганта. Данная диаграмма представлена на рисунке 3.2.

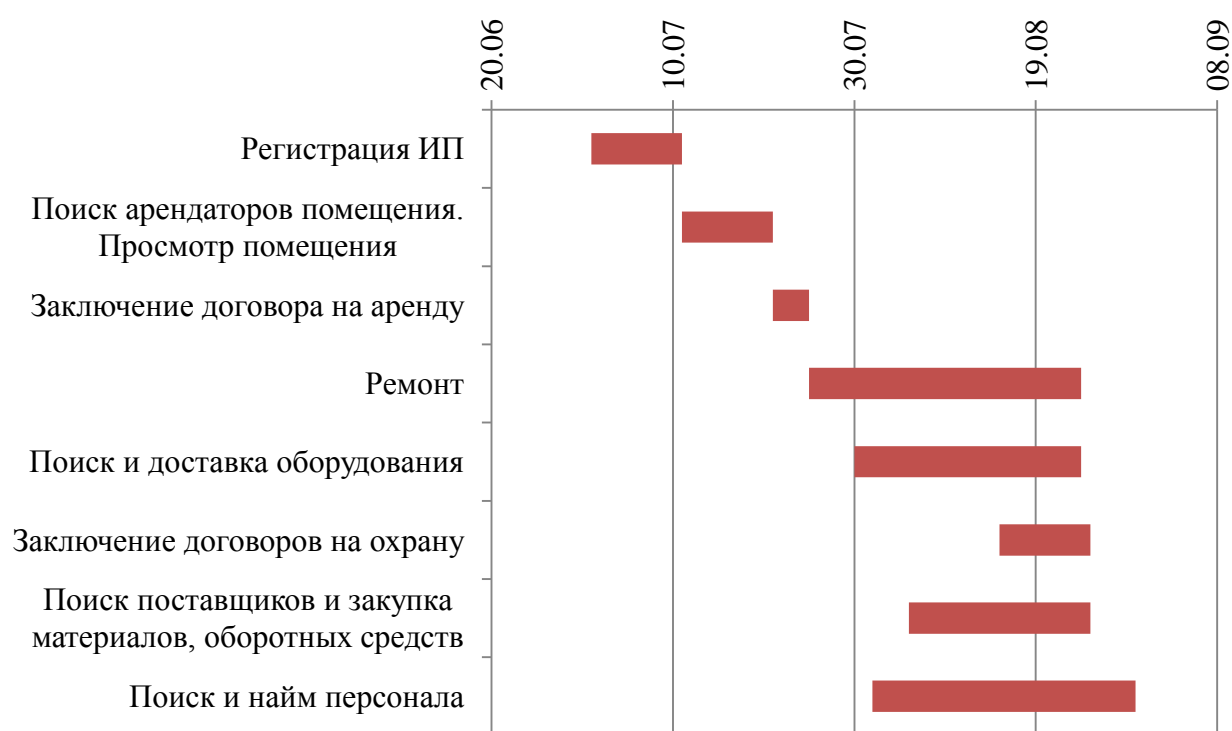


Рисунок 3.2 – Диаграмма Ганта

В целом, подготовительный период продлится 60 дней.

Для начала деятельности необходимо зарегистрировать ИП. Для осуществления деятельности была выбрана упрощенная система

налогообложения. Была выбрана упрощенная система налогообложения с объектом «доходы-расходы» по ставке 15 % [45]. Затраты на регистрацию ИП представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты на регистрацию ИП

Регистрация ИП	Сумма, руб
Государственная пошлина	800
Изготовление печати	800
Итого	1 600

Из таблицы 3.2 видно, что затраты на регистрацию ИП небольшие. Государственная пошлина – 800 рублей, изготовление печати – 800 рублей.

Планируется, что пекарня будет находиться в арендованном помещении. Стоимость аренды составит 40 000 руб. в месяц. Следовательно, в год затраты на аренду составят 480 000 руб.

Для функционирования предприятия необходимо нанять сотрудников. Потребность в персонале представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Потребность в персонале

Должность	Количество, чел.	Зароботная плата, руб.	Итого затраты на заработную плату в месяц, руб.	Итого затраты на заработную плату в год, руб.
Пекарь	3	25 000	75 000	900 000
Уборщица	1	6 000	6 000	72 000
Продавец	2	17 000	34 000	408 000
Управляющий	1	30 000	30 000	360 000
Итого	7	–	145 000	1 740 000

Помимо выплаты заработной платы, предприятие будет нести издержки, связанные с выплатой отчислений во внебюджетные фонды.

Согласно НК РФ, в 2020 году отчисления во внебюджетные фонды составляют 30% от ФОТ [46]:

- 1) обязательное пенсионное страхование – 22%;
- 2) обязательное социальное страхование – 2,9%;

3) обязательное медицинское страхование –5,1%.

Фондом социального страхования предусмотрены взносы за травматизм. Для нашего случая ставка составит 0,2%.

Следовательно, в месяц отчисления составят 43 790 руб., в год – 525 480 руб.

Также предприятию необходимо выплачивать фиксированные платежи за ИП. Фиксированный платеж за ИП в 2020 году на обязательное медицинское страхование составляет 8 426 руб. Фиксированный взнос на обязательное пенсионное страхование – 32 448 руб. в год.

Фиксированные платежи за ИП составят:  $8\,426 + 32\,448 = 40\,874$  руб.

С учетом подбора персонала рассмотрим, как будет выглядеть организационная структура управления в будущей организации. Данная структура представлена на рисунке 3.3.

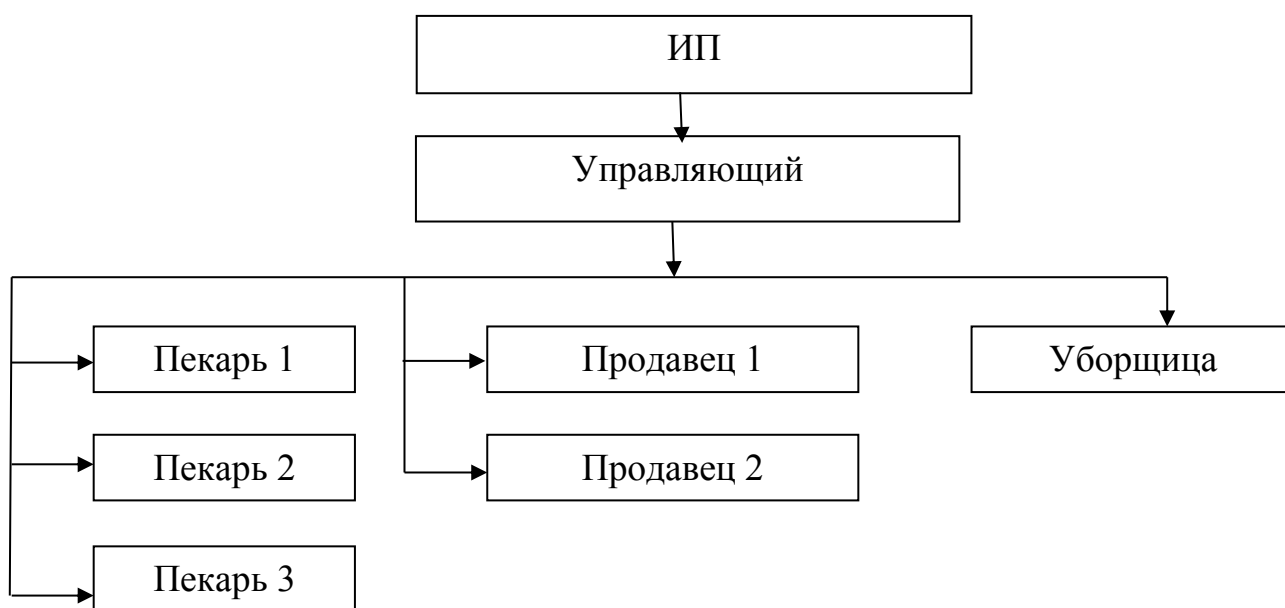


Рисунок 3.3 – Организационная структура управления в организации

Из рисунка 3 видно, что оргструктура управления в организации будет соответствовать линейной структуре управления. Преимуществами линейной структуры управления в данном случае будут [71]:

- 1) единство и четкость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;

- 4) быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- 5) простота управления;
- 6) получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий;
- 7) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;
- 8) простой контроль.

Однако у данной структуры есть также и недостатки:

- 1) высокие требования к руководителю. Он должен иметь разносторонние знания и опыт по всем сферам деятельности;
- 2) сложные коммуникации между исполнителями;
- 3) ярко выраженный авторитарный стиль управления.

### 3.2 Маркетинговый план

Согласно исследованиям, сегмент заведений со свежей выпечкой и кофе показывает самый высокий рост в российском общепите, выяснили аналитики NPD Group. Челябинск в рейтингах городов-миллионников по количеству пекарен на долю населения пока аутсайдер [47].

По данным NPD Group, в первом полугодии 2019 года оборот российских пекарен взлетел на 18 %, обогнав даже фаст-фуд, добавивший только 9 %. Кофейно-булочный сегмент неплохо развивался и в предыдущие периоды, прирастая на 4-6 % в год.

Челябинск является одним из крупнейших городов России, занимая 7-ое место по населению. При этом в Челябинске насчитывается всего 85 мини-пекарен.

Что касается проникновения по населению (количество пекарен на тысячу человек), то в данном случае у города Челябинск наименьшее проникновение (одна мини-пекарня на 14,1 тысяч человек).

Доля пекарен в Челябинске довольно невысока (5,8 %) и, этот показатель ниже, чем у других крупных по населению городов России.

Исходя из всего выше сказанного, рынок мини-пекарен является растущим и развивающимся. Из последних выводов, мы можем сделать вывод, что их по сути не хватает для города-миллионика, а значит есть ниша, которую можно занять на этом рынке.

Для наиболее эффективного проведения маркетинговой политики проведем анализ конкурентов организации.

Границами изучения рынка является микрорайон вдоль улиц Александра Макеева и Академика Королева.

Проанализировав рынок, было выявлено два конкурента:

- 1) пекарня «Хлеберев»;
- 2) кафе-кондитерская «LaPetit».

Более подробный анализ представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Анализ конкурентов

Характеристика	Рассматриваемая в данном проекте мини-пекарня	Пекарня «Хлеберев»	Кафе-кондитерская «LaPetit»
Цены	Средние	Средние	Высокие
Ассортимент	Большой выбор хлебобулочных изделий	Большой выбор хлебобулочных изделий	Ассортимент разнообразный в части кондитерских изделий: тортов, пирожных, и т.п.
Известность	Низкая	Средняя	Высокая
Местоположение	Находится в самом проходном месте, вблизи проезжей части, около автобусной остановки	Расположено далеко от остановки общественного транспорта	Расположено на противоположной стороне улицы.

Рассматриваемую в данном проекте мини-пекарню отличает более выгодное местоположение. Ключевым фактором является расположение рядом с автобусной остановкой, что обеспечивает высокую проходимость. Также данную пекарню будет отличать высокое качество продукции (за счет



натуральности ингредиентов, высококвалифицированного персонала), широкий ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий (что придется по душе как тем, кто любит «посытнее» и тем, кто любит, что послаще). Более того к продукции пекарни будут предлагаться горячие напитки (чай/кофе).

Однако предприятие обладает главным недостатком – маленькая известность. Именно поэтому, необходимо провести активную рекламную кампанию, направленную на раскрутку бренда и привлечение потенциальных потребителей.

Для привлечения интереса у жителей микрорайона, в котором будет располагаться пекарня, вход будет оборудован яркой вывеской. Помимо этого планируется размещать информацию об открытии в социальной сети Вконтакте в официальных группах жилых комплексов данного микрорайона. А также информация об открытии новой пекарни также будет размещена на официальном сайте пекарни, который планируется создать. Размещение рекламы в группах микрорайона платное. Затраты на размещение одной рекламы составляют 350 руб. Планируется заказывать там рекламу один раз в неделю. В месяц затраты составят – 1 400 руб.

В дальнейшем в социальных сетях будет выкладываться вся основная информация о заведении, действующих акциях и скидках.

В качестве рекламы вне социальных сетей планируется напечатать 5 000 листовок и раздавать их прохожим. Печать планируется в типографии "Абсолют" (ул. Сони Кривой, 58а). Стоимость за 5 000 шт. односторонних листовок составит 3 660 руб.

Итого, затраты на маркетинг составят 5 060 руб. в месяц, 60 720 руб. – в год. Так как предприятие будет активно расширяться, то и затраты на маркетинг будут увеличиваться с каждым годом примерно на 15 %.

Итоговые затраты на маркетинг представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты на рекламу

Наименование	1-й год, руб.	2-й год, руб.	3-й год, руб.
Реклама в группах в социальной сети Вконтакте	16 800	19 320	22 218
Затраты на печать листовок	43 920	50 508	58 084
Итого	60 720	69 828	80 302

Из таблицы 3.5 видно, что затраты на рекламу за весь период реализации проекта составят 210 850 руб.

Целевая аудитория пекарни: в целом, это люди от 16 до 60 лет с достатком от 10 000 руб. на человека и выше. Рассмотрим основные сегменты потребителей:

- жители данного микрорайона от 16 до 45 лет. Основной поток посетителей из данной категории приходится на утренние часы и на вечерние часы, так как люди идут с работы и на работу, а значит, по пути могут зайти в пекарню за завтраком, или взять себе на обед выпечку;

- работники близлежащих учреждений (детский сад школа) в возрасте 28 до 60 лет. Основной поток приходится на вечернее время (после 16-00);

- также это могут быть сотрудники соседних магазинов, офисов, небольших компаний. Основной поток также приходится на вечернее время (после 18-00).

Для изучения предпочтений потребителей был проведен мини-опрос на интернет-ресурсах (через официальные группы социальных сетей), через google-форму. Для опроса была составлена анкета, состоящая из закрытых вопросов с возможными вариантами ответов. С анкетой можно ознакомиться в приложении Б.

Опрос показал, что более 76 % опрошенных людей хотели бы иметь в шаговой доступности пекарню, предлагающую свежеспеченный хлеб. Его готовы покупать около 69 % опрошенных. Около 75 % респондентов готовы потратить в пекарне 100-150 рублей.

В среднем, как показал опрос, жители / покупатели готовы тратить около 100-150 рублей за посещение пекарни (например, за пару видов выпечки и чашечку горячего кофе / чая). Также жители близлежащих домов, работники соседних учреждений также готовы быть посетителями пекарни, как минимум для покупки свежее испеченного хлеба, в большей части выпечки (с собой на обед).

Исходя из проведенного опроса, был составлен примерный ассортимент продукции. С номенклатурой и ценами можно ознакомиться в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Ассортимент предполагаемой продукции

Наименование продукции	Цена, руб.
Торт в ассортименте (по кусочкам)	50
Пироги в ассортименте (за 500 грамм)	45
Пирожки в ассортименте	20
Сладкие булочки в ассортименте	30
Хлеб в ассортименте	30
Печенье в ассортименте (за 1 кг)	80

В дальнейшем возможно расширение ассортимента продукции исходя из желаний и потребностей посетителей.

Продажи будут осуществляться посредством прямого сбыта. Необходимое сырье для изготовления продукции планируется закупать самостоятельно в таких крупных магазинах, как «Ашан» и «Лента».

### 3.3 План производства

Для того, чтобы открыть пекарню необходимо рассчитать потребность в основных средствах, точнее в оборудовании, которое необходимо для выпечки хлебобулочных изделий непосредственно для кухонной зоны, а также офисное и другое оборудование для осуществления продаж. Потребность в основных средствах представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Потребность в основных средствах и инвентаре

Наименование	Цена, руб.	Количество, шт	Итого затраты, руб.
Печь пекарская ВОСХОД ХПЭ-500 нержавейка	49 335	2	98 670
Шкаф расстойный ВОСХОД ШРЭ 2.1 металл	23 465	1	23 465
Лист подовый для ХПЭ 700x460 мм	803	12	9 636
Тележка-шпилька ТС-Р-16 для подовых листов (к печам ХПЭ)	23 660	2	47 320
Рукавицы для пекарей 220 мм замшевые [GL1]	1 860	2	3 720
Зонт вытяжной пристенный МВО-1,0 МСВ-0,8 П	13 026	1	13 026
Стол кондитерский ТЕХНО-ТТ СП-323/2008 нерж	27 490	2	54 980
Стеллаж со сплошными полками С-1200x400x2000/4 э	8 230	2	16 460
Весы CAS SW-1-2	5 535	1	5 535
Шкаф холодильный POLAIR ШХ-1,4 (СМ114-S) (глухие двери)	60 990	1	60 990
Шкаф морозильный POLAIR ШМ-0,7 (СВ107-S) (глухая дверь)	53 910	1	53 910
Принтер пищевой Decojet Digital Photo	15 550	1	15 550
Ванна моечная ВМП-6-2-5 РЧ	29 600	1	29 600
Форма для выпечки «Прямоугольники» 300x175 мм SiliconFlex [SF026/N]	718	2	1 436
Форма для выпечки «Кекс» с отверстием 295x173 мм SiliconFlex [SF061/N]	734	1	734
Набор насадок кондитерских 10 шт.	900	1	900
Мешок кондитерский 100 шт., полиэтилен 400 мм [EPROLH40]	1 016	1	1 016
Сито 300 мм с пластиковой ручкой [SD2206-A]	459	2	918
Венчик 400 мм	235	2	470
Миска 360 мм из нержавеющей стали [RGS-2073]	311	1	311
Миска 600 мм из нержавеющей стали [RGS-2073]	949	1	949
Онлайн-касса ЭЛБЕС-МФ без ФН	5 000	1	5 000
Витрина кондитерская CRYSPI ElegiaPremium К 1240	84 866	2	169 732
Кофемашинa SaecoIperAutomatica	105 990	1	105 990
Стул ДИК М16 Коричневый	3 100	4	12 400
Стол плетеный из ротанга САВЕ	5 100	2	10 200
Полка навесная Compass МДМ-9	1 500	3	4 500
Итого	–	–	747 418

Из таблицы 3.7 видно, что итоговые затраты на основные средства составят 747 418 руб. Заметим, что на предприятии есть кофе-машина (СПИ = 7 лет) и 2 витрины, которые можно учитывать как комплект (единый) оборудования (СПИ=10 лет). Таким образом, этот фактор будем учитывать при расчете потока по операционной деятельности для расчета амортизации.

Следовательно, при расчете линейным способом, амортизация в год составит 32 115 руб. (15 141 руб. – кофе-машина, 16 973 руб. – витрины).

Рассчитаем потребность в оборотных средствах. Для предприятия оборотными средствами будут являться сырье для производства хлебобулочных изделий.

Результаты расчета представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет суммы материальных затрат

Наименование	Количество	Итого в месяц, руб.
Мука высшего сорта, кг	70	7 000
Масло сливочное, пачек	85	8 500
Масло растительное, л	55	5 500
Сахар, кг	60	1 800
Соль, кг	7	100
Сгущенное молоко, банок	45	4 500
Яйца, шт.	1 200	12 000
Маргарин, пачек	75	4 000
Какао, упаковок	10	1 000
Ванилин, кг	2	1 000
Дрожжи, кг	26	1 500
Молоко, л	30	3 000
Прочее (сливки, йогурты, начинки, и. т. д.)	–	39 600
Итого	–	90 000

Из таблицы 3.8 видно, что затраты на оборотные средства в месяц составят 90 000 руб. Затраты за два первых месяца работы включим в инвестиционные затраты. Следовательно, затраты начальный оборотный капитал, включаемые в инвестиционные, составят 180 000 руб.

В год материальные затраты составят – 1 080 000 руб. Так как предприятие будет расширяться, количество потребителей будет увеличиваться, то и затраты на оборотные средства с каждым годом будут также увеличиваться примерно на 15 %.

Годовые материальные затраты с учетом роста представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Материальные затраты

Период	1-й год, руб.	2-й год, руб.	3-й год, руб.
Материальные затраты	1 080 000	1 242 000	1 428 300

Из таблицы 3.9 видно, что в третий год работы материальные затраты достигнут 1 428 300 руб.

### 3.4 План продаж

С учетом анализа конкурентов, опроса, исследований самой пекарни составим возможный недельный спрос в соответствии с возможной проходимостью.

Пешеходный поток играет огромную роль. Проследили за трафиком рядом с потенциальным местом локации в разное время суток и в разные дни недели, чтобы убедиться в том, что у места действительно хорошая проходимость – такая, какая нам необходима. Результаты представлены на рисунке 3.4.

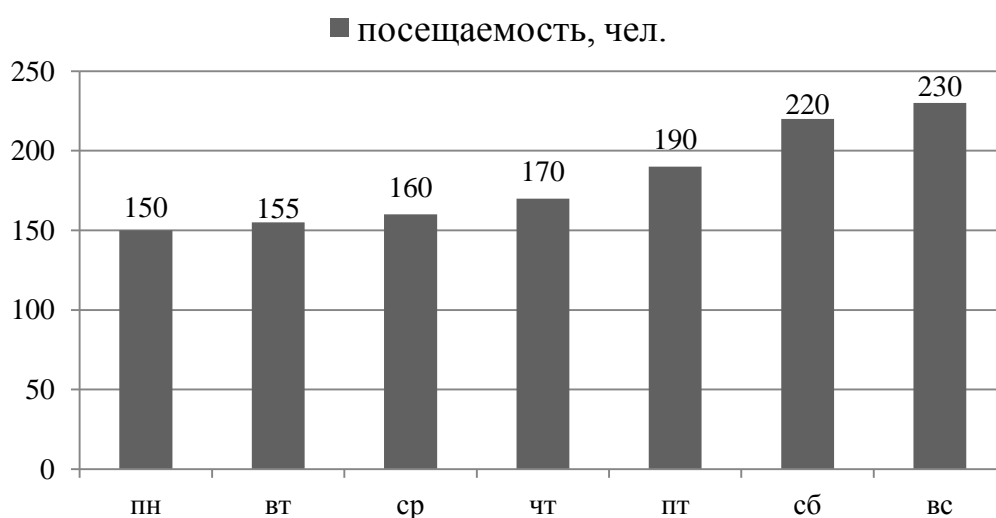


Рисунок 3.4 – Планируемая посещаемость в первую неделю работы, составленная по результатам наблюдений и опроса потенциальных клиентов, чел.

Из рисунка 3.4 видно постепенное нарастание посещаемости людей данной пекарни. Поскольку с начала работы пекарни, все же не все люди знают о начале её работы, о её «существовании». Затем люди все больше узнают о пекарне, и начинает повышаться спрос. В целом, наибольшая проходимость ожидается

на утренние часы (перед работой), а также в вечернее время (после работы). К выходным на первой неделе, о существовании пекарни узнает как можно больше населения данного микрорайона, в том числе за счет «сарафанного радио» и конечно, же появится заинтересованность посетить новое заведение или же что-либо купить к чаю себе домой.

При проведении опроса было выяснено, что потребители готовы тратить 100-150 руб. в пекарне. Исходя из этого, предположим, что средний чек в нашем заведении составит 120 руб. Также на основе недельной пропускной способности предположим, что в день в среднем наше заведение будет посещать 170 человек. Исходя из этого, выручка в день составит 20 400 руб., в месяц – 612 000 руб. в год – 7 344 000 руб.

Можно предположить, что по мере истечения времени количество посетителей будет расти, так как пекарня зарекомендует себя как привлекательное место, где можно вкусно и недорого перекусить, причем продукцией собственного производства.

Стоит отметить и тот факт (что также было подмечено исследованиями рынка самой пекарни), что спрос на продукцию будет мало подвержен сезонным изменениям. Во-первых, это объясняется спецификой самой продукции – она практически незаменима товарами-субститутами. Товар (хлеб) является продукцией повседневного спроса. А во-вторых, расположение вблизи остановки общественного транспорта обеспечивает гарантированный спрос на продукцию. Люди, которые работают, а вечером идут домой, могут по пути заходить в пекарню для покупки свежее испеченного хлеба.

Исходя из этого, можно предположить, что с каждым годом выручка будет увеличиваться примерно на 15 %.

Предполагаемая выручка представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Предполагаемая выручка

Период	1-й год, руб.	2-й год, руб.	3-й год, руб.
Выручка	7 344 000	8 445 600	9 712 440

Из таблицы 3.11 видно, что к третьему году существования пекарни, выручка в год достигнет 9 712 440 руб.

### 3.5 Финансовый план

Для открытия пекарни необходимы инвестиционные вложения. Необходимые капитальные вложения представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Капитальные вложения

Наименование	Сумма, руб.
Затраты на регистрацию ИП	1 600
Основные средства	747 418
Начальный оборотный капитал	180 000
Вывеска	20 000
Ремонт	200 000
Униформа	5 000
Резерв на непредвиденные расходы	25 000
Итого	1 469 018

Из таблицы 3.12 видно, что итоговые капитальные вложения составят 1 469 018 руб. У индивидуального предпринимателя нет такой суммы свободных денежных средств. Именно поэтому, было принято решение оформить кредит в ВТБ банке под 15 % годовых на 2 года.

График погашения долга представлен в приложении В. Из приложения В видно, что ежемесячно предприятие будет платить 61 209 руб. основного долга. В год выплаты составят 734 509 руб. При этом предприятию необходимо выплачивать проценты. В первый год затраты на выплату процентов составят 169 616 руб., во второй – 59 440 руб.

Для обеспечения функционирования предприятия необходимо учитывать все затраты: постоянные и переменные.

Постоянные издержки – это затраты предприятия, которые в краткосрочном периоде остаются неизменными вне зависимости от объема производства.

В нашем случае отнесем к постоянным издержкам следующие затраты:

- 1) заработная плата персонала; арендная плата;



- 2) отчисления во внебюджетные фонды;
- 3) затраты на связь (телефон, интернет);реклама;
- 4) фиксированные платежи для ИП.

Переменные издержки – это затраты, которые меняются в зависимости от объёмов производства. К ним отнесём затраты на расходные материалы.

Переменные издержки будут увеличиваться примерно на 15 % в сравнении с предыдущим годом.

Если годовой доход ИП превысит 300 000 рублей, то ИП обязан перечислить 1% от суммы дохода. Отнесем эти суммы к переменным затратам:

- 1) первый год:  $(7\,344\,000 - 300\,000) \cdot 0,01 = 70\,440$  руб.;
- 2) второй год:  $(8\,445\,600 - 300\,000) \cdot 0,01 = 81\,456$  руб.;
- 3) третий год:  $(9\,712\,440 - 300\,000) \cdot 0,01 = 94\,124$  руб.

Постоянные и переменные затраты представлены в таблице 13.

Из таблицы 3.13 видно, что итоговые затраты в первый год составят 3 829 514 руб., во второй – 4 191 538 руб., в третий – 4 401 081 руб.

Таблица 3.13 – Операционные (текущие) затраты

Наименование	1-ый год, руб.	2-ой год, руб.	3-ой год, руб.
<b>Постоянные затраты</b>			
Аренда	480 000	480 000	480 000
Заработная плата персонала	1 740 000	1 740 000	1 740 000
Отчисления во внебюджетные фонды	525 480	525 480	525 480
Фиксированные платежи ИП	40 874	40 874	40 874
Реклама	60 720	69 828	80 302
Затраты на связь	12 000	12 000	12 000
Амортизация	32 115	32 115	32 115
<b>Итого постоянных затрат</b>	<b>2 891 189</b>	<b>2 900 297</b>	<b>2 910 771</b>
<b>Переменные затраты</b>			
Оборотные средства (за вычетом первоначального оборотного капитала)	900 000	1 242 000	1 428 300
Платежи ИП на доход, превышающий 300 000 руб.	70 440	81 456	94 124
<b>Итого переменных затрат</b>	<b>970 440</b>	<b>1 323 456</b>	<b>1 522 424</b>
<b>Итого затраты</b>	<b>3 861 629</b>	<b>4 223 753</b>	<b>4 433 196</b>

Общая сумма постоянных и переменных затрат составляет суммарные издержки производства. Эти затраты закладываются в себестоимость продукции.

Так как была выбрана упрощенная система налогообложения с объектом налогообложения «доходы минус расходы» ( по ставке 15 %) рассчитаем налог на прибыль. В соответствии с налоговым кодексом, мы имеем право включить в расходы выплату процентов по кредиту. Также предприятие начисляет амортизацию, которую также имеет право вычесть при расчете налогооблагаемой базы.

Налоговая база в нашем случае составит:

1) за первый год:  $(7\,344\,000 - 3\,829\,514 - 169\,616 - 32\,115) \cdot 0,15 = 496\,913$  руб.;

2) за второй год:  $(8\,445\,600 - 4\,191\,638 - 59\,440 - 32\,115) \cdot 0,15 = 624\,361$  руб.;

3) за третий год:  $(9\,712\,440 - 4\,401\,081 - 32\,115) \cdot 0,15 = 791\,887$  руб.

Для проведения оценки эффективности проекта необходимо рассчитать ряд показателей. Для этого необходимо рассчитать планируемую прибыль.

Расчет планируемой прибыли представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Планируемая прибыль

Показатель	1-й год, руб.	2-й год, руб.	3-й год, руб.
Выручка от продаж	7 344 000	8 445 600	9 712 440
Себестоимость	3 829 514	4 191 638	4 401 081
Проценты по кредиту	169 616	59 440	–
Амортизация	32 115	32 115	32 115
Прибыль до налогообложения	2 610 361	3 460 013	5 311 359
Налог УСН (15%)	496 913	624 361	791 887
Чистая прибыль	2 820 659	3 542 863	4 492 175

За CF возьмем значение чистой прибыли с учетом амортизации, т. е.:

1)  $CF_1 = 2\,820\,659 + 32\,115 = 2\,852\,774$  руб.;

2)  $CF_2 = 3\,542\,863 + 32\,115 = 3\,574\,978$  руб.;

3)  $CF_3 = 4\,492\,175 + 32\,115 = 4\,524\,290$  руб.

На основании денежных потоков проведем оценку инвестиционной привлекательности проекта.

### 3.6 Оценка экономической эффективности проекта и анализ рисков, с ним связанных

Для оценки эффективности, как правило, применяются дисконтированные и не дисконтированные показатели. Для расчета не дисконтированных показателей используется: чистый доход (NV), не дисконтированный срок окупаемости (PB), норма прибыли (ARR), индекс доходности (PI) [73]. Рассчитаем данные показатели для нашего проекта.

Чистый доход вычисляется по формуле 1.

$$NV = \sum(\Pi_m - O_m), \quad (1)$$

где  $\Pi_m(O_m)$  – приток(отток)денежных средств за период, руб.

Нормативное значение показателя – больше нуля.

$$NV = 2\,820\,659 + 3\,542\,863 + 4\,492\,175 - 1\,469\,018 = 9\,386\,679 \text{ руб.}$$

Вывод: чистый доход положителен, следовательно, проект приемлем.

Норма прибыли рассчитывается по формуле 2.

$$ARR = \frac{\overline{PF}}{I} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $\overline{PF}$  – среднегодовая прибыль, руб. ;

I – инвестиции, руб.

Полученная норма прибыли сравнивается со средним отраслевым значением.

Рассчитаем среднегодовую прибыль:

$$\overline{PF} = \frac{2\,820\,659 + 3\,542\,863 + 4\,492\,175}{3} = 3\,618\,566 \text{ руб.}$$

Исходя из этого, норма прибыли будет равна:

$$ARR = \frac{3\,618\,566}{1\,469\,018} \cdot 100\% = 246\%.$$

Среднее значение нормы прибыли в отрасли – 20%.

Вывод: норма прибыли выше среднеотраслевого значения, следовательно, проект приемлем.

Не дисконтированный срок окупаемости рассчитывается по формуле 3.

$$PB = \frac{I}{PF}, \quad (3)$$

$$PB = \frac{1\,469\,018}{3\,618\,566} = 0,41 \cdot 12 \approx 5 \text{ месяцев.}$$

Следовательно, проект окупится за 5 месяцев, что меньше горизонта планирования (3 года). Проект приемлем.

Не дисконтированный индекс доходности рассчитывается по формуле 4.

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

где  $\sum k_m$  – сумма первоначальных капитальных вложений, руб.

Нормативное значение:  $PI > 1$ .

$$PI = 1 + \frac{9\,386\,679}{1\,469\,018} = 7,4.$$

Вывод: на каждый вложенный рубль, получаем прибыль равную 7,4 руб. Не дисконтированный индекс доходности больше 1, следовательно, проект приемлем. Представим все полученные значения в сводной таблице 3.15.

Таблица 3.15– Значения не дисконтированных показателей

Показатель	Нормативное значение	Полученное значение
Чистый доход (NV), руб.	$NV > 0$	9 386 679
Норма прибыли (ARR), %	$ARR \geq \text{среднеотраслевого значения}$	246
Не дисконтированный срок окупаемости (PB), мес.	$PB < T$	5
Не дисконтированный индекс доходности (PI)	$PI > 1$	7,4

Из таблицы 3.15 видно, что значения всех показателей соответствуют нормативным значениям. Это говорит о том, что проект эффективен.

Среди дисконтированных показателей выделяют: чистый дисконтированный доход (NPV), внутренней норма доходности (IRR), дисконтированный срок окупаемости (DPP), дисконтированный индекс доходности (DPI).

Для расчета дисконтированных показателей необходимо рассчитать ставку дисконтирования. Рассчитаем ее по сокращенной формуле Фишера (формула 5) [49].

$$r \approx r_m + j + R, \quad (5)$$

где  $r_m$  – минимальная реальная доходность, %;

$j$  – уровень инфляции, %;

$R$  – рискованная премия, %.

За минимальную реальную доходность примем ставку рефинансирования – 6%. Прогнозируемый уровень инфляции в 2019 году – 4%. Премия за риск при продвижении на рынок нового продукта, согласно методике, изложенной в «Положении об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных ресурсов бюджета развития Российской Федерации» находится в пределах от 13% до 15% [8]. Возьмем максимальное значение – 15%.

Следовательно,  $r = 4 + 6 + 15 = 25\%$ .

Рассчитаем дисконтированные денежные потоки.

$$CF_1 = \frac{2\,820\,659}{(1 + 0,25)^1} = 2\,256\,527 \text{ руб.};$$

$$CF_2 = \frac{3\,542\,863}{(1 + 0,25)^2} = 2\,267\,432 \text{ руб.};$$

$$CF_3 = \frac{4\,492\,175}{(1 + 0,25)^3} = 2\,299\,994 \text{ руб.}$$

Рассчитаем данные показатели для нашего проекта.

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле 6.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}, \quad (6)$$

где T – горизонт планирования, год.

Проект считается приемлемым, если чистый дисконтированный доход больше нуля.

$$NPV = 2\,256\,527 + 2\,267\,432 + 2\,299\,994 - 1\,469\,018 = 5\,354\,935 \text{ руб.}$$

Вывод: чистый дисконтированный доход больше нуля, следовательно, проект приемлем.

Дисконтированный индекс доходности рассчитывается по формуле 7.

$$DPI = 1 + \frac{NPV}{I}, \quad (7)$$

Проект считается эффективным, если дисконтированный индекс доходности больше единицы.

$$DPI = 1 + \frac{5\,354\,935}{1\,469\,018} = 4,65.$$

Вывод: на один рубль вложенных капитальных вложений приходится 4,6 рублей чистого дисконтированного дохода. Данное значение больше 1. Проект приемлем.

Внутренняя норма доходности – это ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю. Найдем такую ставку с помощью метода подбора (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Зависимость чистого дисконтированного дохода от ставки дисконтирования

r, %	50	100	204	250	300
NPV, руб.	3 317 042	1 388 549	0	-269 128	-472 234

Из таблицы 3.16 видно, что внутренняя норма доходности равна 204 %. Представим эту зависимость графически на рисунке 3.5.

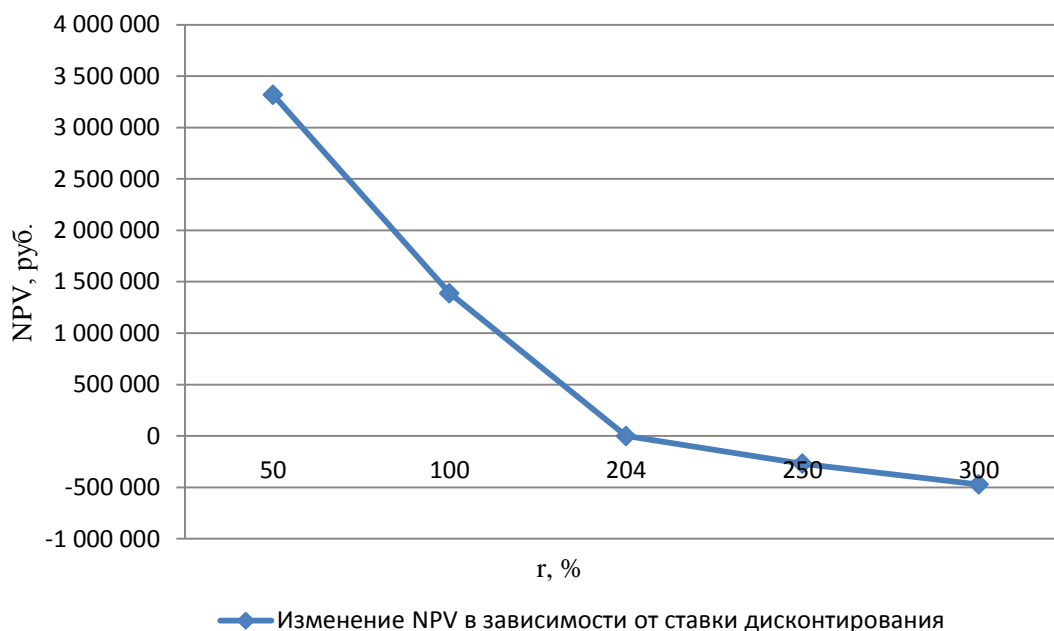


Рисунок 3.5 – График внутренней нормы доходности

Внутренняя норма доходности больше, чем ставка дисконтирования. Следовательно, проект приемлем.

Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается по формуле 8.

$$DPB = \frac{\sum I}{(1+r)^t} \div \frac{\sum PF}{T(1+r)^t}, \quad (8)$$

Рассчитаем среднегодовую дисконтированную прибыль:

$$\frac{\sum PF}{T(1+r)^t} = \frac{2\,256\,527 + 2\,267\,432 + 2\,299\,994}{3} = 2\,274\,651 \text{ руб.}$$

$$DPB = \frac{1\,469\,018}{2\,274\,651} = 0,65 \cdot 12 \approx 8 \text{ месяцев.}$$

Следовательно, инвестиции окупятся за 8 месяцев, что меньше горизонта планирования. Проект приемлем.

Представим все полученные показатели, рассчитанные дисконтированным методом в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Значения дисконтированных показателей

Показатель	Нормативное значение	Полученное значение
Чистый дисконтированный доход (NPV), руб.	$NPV > 0$	5 354 935
Дисконтированный индекс доходности (DPI)	$DPI > 1$	4,65
Внутренняя норма доходности (IRR), %	$IRR > r$	204
Дисконтированный срок окупаемости (DPB), мес.	$DPB < T$	8

Для сравнения и большей наглядности представим все значения дисконтированных и не дисконтированных показателей в сводной таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Сводная таблица показателей эффективности

Показатель	Нормативное значение	Полученное значение
<b>Не дисконтированные показатели</b>		
Чистый доход (NV), руб.	$NV > 0$	9 386 679
Норма прибыли (ARR), %	$ARR \geq \text{среднеотраслевого значения}$	246
Не дисконтированный срок окупаемости (PB), мес.	$PB < T$	5
Не дисконтированный индекс доходности (PI)	$PI > 1$	7,4
<b>Дисконтированные показатели</b>		
Чистый дисконтированный доход (NPV) за 3 года, руб.	$NPV > 0$	5 354 935
Внутренняя норма доходности (IRR), %	$IRR > r$	204
Дисконтированный срок окупаемости (DPB), мес.	$DPB < T$	8
Дисконтированный индекс доходности (DPI)	$DPI > 1$	4,65

Как видно из таблицы 3.18, все рассчитанные показатели соответствуют нормативным значениям, следовательно, проект открытия пекарни в г. Челябинск является инвестиционно-привлекательным и готов к реализации.



Для дальнейшей оценки проанализируем риски, которые могут возникнуть при реализации проекта.

Точка безубыточности в натуральном выражении рассчитывается по формуле 9 [67].

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (9)$$

где FC – постоянные издержки, руб.;

P – цена за единицу товара, руб.;

AVC – средние переменные издержки.

Найдем средние переменные затраты (AVC):

$$AVC = \frac{1\,150\,440}{61\,200} \approx 19 \text{ руб.}$$

$$Q_{кр} = \frac{2\,891\,189}{120 - 19} = 27\,762 \text{ чел.}$$

Вывод: для обеспечения безубыточной деятельности, пекарню должно посетить более 27 762 человека в год. При этом выручка предприятия составит 3 655 251 руб. (при среднем чеке равном 120 руб.).

Изобразим точку безубыточности графически на рисунке 3.6.

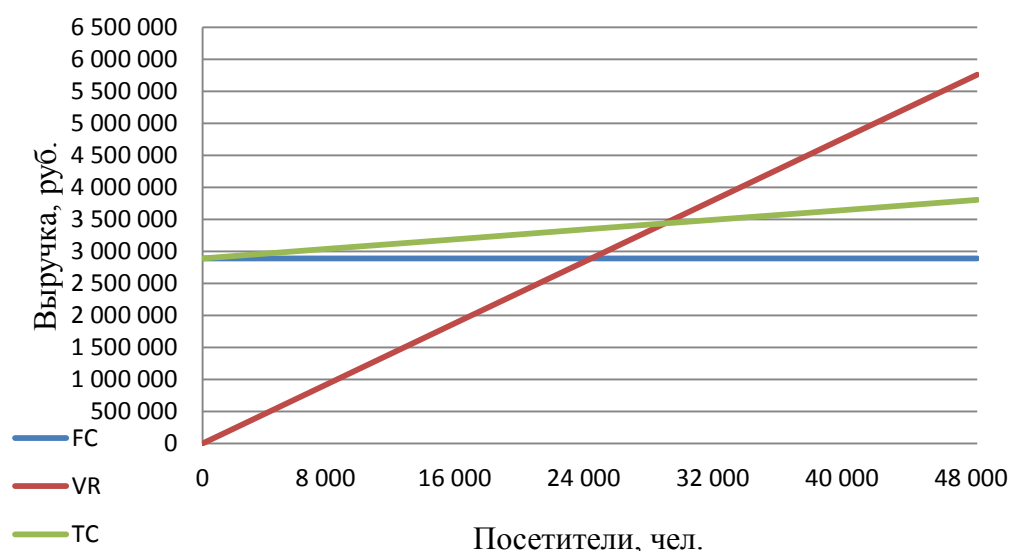


Рисунок 3.6 – Изображение точки безубыточности

Заключительным этапом проведем анализ чувствительности проекта, который заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых обычно используется внутренняя норма прибыли или дисконтированный доход.

Проведем оценку чувствительности к:

- 1) изменению выручки;
- 2) изменению постоянных затрат;
- 3) изменению переменных затрат.

Данные представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Анализ чувствительности проекта

Изменение фактора	NPV, руб.				
	20%	10%	0%	-10%	-20%
Выручка	8 117 971	6 736 453	5 354 935	3 973 417	2 591 899
Постоянные затраты	4 392 827	4 873 881	5 354 935	5 835 989	6 317 043
Переменные затраты	4 946 451	5 150 693	5 354 935	5 559 177	5 763 419

Анализ чувствительности к изменению исходных параметров представлен на рисунке 3.7.

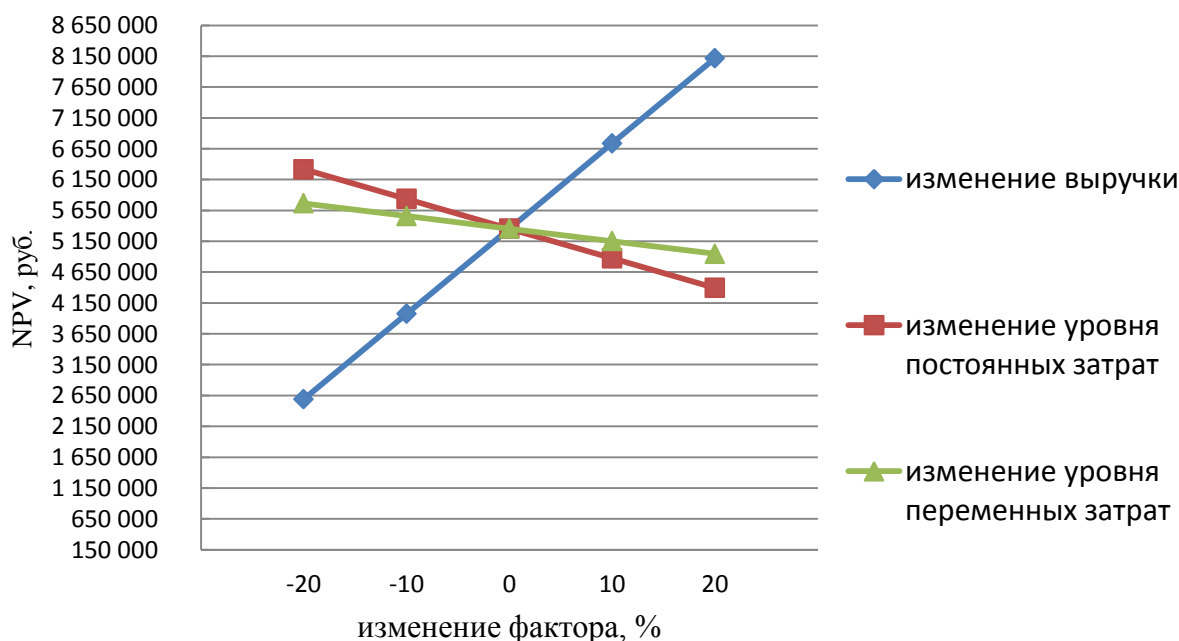


Рисунок 3.7 – Анализ чувствительности

Из рисунка 3.7 можно сделать вывод, что проект наиболее чувствителен к изменению выручки, а наименее чувствителен к изменению уровня переменных и постоянных затрат. Изменение уровня постоянных и переменных затрат сказывается примерно одинаково на изменении NPV.

### Выводы по главе три

В данном разделе был разработан проект по открытию магазина пекарни в г. Челябинск. Для реализации данного проекта предприятию необходимы капитальные вложения в размере 1 469 018 руб. Так как у индивидуального предпринимателя нет необходимой денежной суммы, было решено оформить кредит на 2 года по ставке 15% в год.

В результате была произведена оценка эффективности реализуемого проекта. Чистый доход составил 9 386 679 руб. При этом инвестиции окупятся за 5 месяцев. Также на каждый рубль вложенных инвестиций в среднем проект будет приносить предприятию 7,4 руб. прибыли. При этом норма прибыли составила 246%, что существенно выше, чем в среднем по отрасли. По результатам расчета не дисконтированных показателей, был сделан вывод, что проект является эффективным и его можно реализовывать.

Помимо не дисконтированных показателей, были рассчитаны дисконтированные показатели. Для их расчета была использована ставка дисконтирования равная 25%, посчитанная по сокращенной формуле Фишера. Чистый дисконтированный доход составил 5 354 935 руб. Расчет срока окупаемости показал, что инвестиции окупятся за 8 месяцев. Также каждый рубль вложенных в проект средств будет приносить предприятию 4,65 рублей дисконтированной прибыли. Ставка, при которой чистый дисконтированный доход будет равен нулю, составила 204%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях управление является определяющим фактором успеха бизнеса, поскольку, чем лучше управление, тем больше вероятность успеха. Действительно, реальность прогнозирования результата, ясность и последовательность работы людей и степень заинтересованности отдельного участника совместной работы в общем результате зависят от руководства.

Так что после анализа рынка хлебобулочных изделий в России и в городе Челябинске в частности. Можно сказать, что в целом по России этот рынок быстро развивается. Однако на рынке хлебобулочных изделий в городе Челябинске есть место для роста и борьбы. В России лидерами этой области являются такие города, как Москва и Санкт-Петербург.

Хлеб по-прежнему входит в тройку самых популярных продуктов, приобретаемых жителями региона, помимо мясных и молочных продуктов. В среднем 17,4% расходов на продукты питания приходится на хлебобулочные изделия. Прошедший год был непростым для Челябинской области, доходы упали, цены выросли, потребление всех продуктов питания, кроме картофеля и хлеба, сократилось (потребление выросло на 800 г). Обычно во времена кризиса потребление хлеба увеличивается. Но если учесть долгосрочную динамику потребления продуктов питания, то наблюдается рост потребления мяса, молока, овощей и фруктов. Население, следуя рекомендациям по диетическим правилам или диетам, все чаще отказывается от хлеба вообще или сокращает его потребление.

Несмотря на «здоровые» тенденции, наименее полезный пшеничный хлеб пользуется наибольшим спросом (25,8 кг на человека в год), за ним следует ржаной хлеб и хлеб из других злаков (9,7 кг на человека в год). третье – хлебобулочные изделия (4,3 кг на человека в год). Несмотря на все эти факторы, хлеб остался основной потребительской корзиной.

Бизнес–план важная даёт возможность определить способность проекта функционировать в конкурентной среде, определяет направление развития бизнеса, служит инструментом для привлечения инвесторов.

Для сохранения сильной позиции на рынке требуется увеличение объёма продаж, что, в свою очередь, требует расширения сети продаж компании. Планируется улучшить организацию производства и повысить эффективность рекламы производимой продукции. Повышение качества продукции новой пекарни также необходимо.

Планируется постепенно расширять ассортимент продукции и улучшать качественные характеристики, а именно реализовать проект открытия пекарни на рынке г. Челябинска.

Для открытия пекарни важно не только изучать специфику элементов микросреды маркетинга и обеспечить их оптимальное сочетание, но и оказывать на нее соответствующее воздействие.

Достаточно надежными конкурентными стратегиями являются те, которые основываются на таких стратегических преимуществах, как уникальность товара (услуг, работ) и лидерство по его качеству.

Стратегия внедрения оригинального продукта на рынок в виде фото-тортов является актуальным и социально-значимым, так как спрос на торты достаточно велик. Такой декоративный элемент как съедобная фото-печать поможет преобразить кондитерское изделие и сделать сладкое угощение по-настоящему праздничным.

Стратегически активное предприятие должно направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения, важнейшая составная часть собственно реализации стратегии.

В результате был разработан проект по открытию пекарни на рынке города Челябинска. Для реализации данного проекта предприятию необходимы

инвестиции в размере 1 469 018 руб. Так как у начинающего предпринимателя нет таких собственных средств, было решено взять кредит на 2 года по ставке 15% в год.

Была произведена оценка эффективности реализуемого проекта. Чистый доход составил 9 386 679 руб. При этом инвестиции окупятся за 5 месяцев. Также на каждый рубль вложенных инвестиций в среднем проект будет приносить предприятию 7,4 руб. прибыли. При этом норма прибыли составила 246 %, что существенно выше, чем в среднем по отрасли. По результатам расчета не дисконтированных показателей, был сделан вывод, что проект является эффективным и его можно реализовывать.

Помимо не дисконтированных показателей, были рассчитаны дисконтированные показатели. Для их расчета была использована ставка дисконтирования равная 25%, посчитанная по сокращенной формуле Фишера. Чистый дисконтированный доход составил 5 354 935 руб. Расчет срока окупаемости показал, что инвестиции окупятся за 8 месяцев. Также каждый рубль вложенных в проект средств будет приносить предприятию 4,65 рублей дисконтированной прибыли. Ставка, при которой чистый дисконтированный доход будет равен нулю, составила 204%.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агеев, А.М. Анализ конкурентоспособности организаций хлебопекарной промышленности в Челябинской области / А.М. Агеев, П.Р. Шелеманов // Проблемы экономики. – 2016. – № 2. – 210 с.
2. Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности: учебное пособие / А.Е. Абрамов. – М.: АКДИ, 2015. – 145 с.
3. Александров, Ю.Л. Анализ потребительского рынка хлеба и хлебобулочных изделий / Ю.Л. Александров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – 265 с.
4. Алферов, А.А. Рынок хлеба и хлебобулочных изделий: реалии, перспективы, тенденции развития / А.А. Алферов // Хлебопродукты. - 2016. - № 2. - С.60–63
5. Ананина, А.С. Стратегия развития предприятия / А.С. Ананина // Академический вестник. – 2015. – № 1 (31). – С. 189-194.
6. Баев, Л.А. Проектное управление развитием предприятий и организаций: опыт проектно-ориентированной технологии подготовки специалистов / Л.А. Баев, Н.С. Дзензелюк, Н.В. Правдина // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XXIII междунар. науч.-практ. конф.–2018.– Том 11 № 23.– С.23-30
7. Баев, Л.А., Литке, М.Г. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие по курсовому проекту / Л.А. Баев, М.Г. Литке – Челябинск: Издательство ЮУрГУ 2016. – 68 с.
8. База «Гарант» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/176300/>.– (Дата обращения: 03.05.2020).
9. Барноглыц, С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений / С.Б. Барноглыц. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 427 с

10. Борисова, О.В. Ключевые направления типизации бизнес-планов на современном этапе развития экономики // Концепт. – 2015. – № 11 – С. 126–130
11. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа: ИНФРА-М, 2015. – 223 с.
12. Булышева, Т.С., Моделирование рыночной стратегии компании: курс лекций / Т.С. Булышева, К.А. Милорадов, М. А. Халиков. – М.: Экзамен, 2015. – 288 с.
13. Бургат, В.В. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций производственного предприятия [Электронный ресурс] / В.В. Бургат. – Режим доступа: <https://new-dissert.ru/>. – (Дата обращения 02.02.2020).
14. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2015 – 242 с
15. Галицкий, Е. Б. Исследование рынка. Теория и практика: Учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – Люберцы: Юрайт, 2016 - 570 с.
16. Гаранина, В. В. Основные тенденции развития хлебопекарной промышленности в современных условиях / В.В. Гаранина. - Текст: прямой, электронный // Молодой ученый. – 2018 – № 50 (236). – 122-123. – URL: <https://moluch.ru/archive/236/54848/> (по состоянию на 25.03.2020).
17. Гейзлер, П.С. Управление проектами: Учеб. Пособие / П.С. Гейзлер, О.В. Завьялова. – Мн.: БГЭУ, 2015. – 255с.
18. Герасимов, В.В. Управление проектами: задачи, методы и инструменты. Учеб. пособие / В.В. Герасимов, Л.Е. Чередникова – Новосибирск: НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и банковского дела».– 2016.– С.2–4.
19. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016. – 288 с.
20. 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.



21. Гран, Х. Ситуация на рынке хлебобулочных изделий в России и перспективы его развития / Х. Гран // Хлебобулочные изделия в России. – 2016 – № 3. – С.16.

22. ГОСТ 21094-75. Хлеб и хлебобулочные изделия. Метод определения влажности (с изменениями № 1, 2): утвержден и введен в действие решением Государственного комитета Совета Министров СССР N 2175. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200007473> – Zagl. (Дата обращения 04.04.2020).

23. ГОСТ 27844-88 «Изделия хлебобулочные. Технические условия» (с изменениями 1, 2): Утверждено и применяется Постановлением Комитета по стандартам СССР N 3385 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200006149> – (Дата обращения 21.02.2020).

24. ГОСТ 5670-96. Хлебобулочные изделия. Методы определения кислотности: Принят Межгосударственным советом по стандартизации, метрологии и сертификации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200021542> – (Дата обращения 19.12.2019).

25. Дмитренко, В.В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования [Электронный ресурс]. /В.В. Дмитренко // *Juvenis scientia*. – 2015. – №1. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/biznesplanodin-iz-metodov-strategicheskogo-planirovaniya>. – С. 488-555. (Дата обращения 03.05.2020).

26. Доронин, Б.А. Элементы и виды стратегии развития фирмы // Б.А. Доронин // Сборник III международных конференций профессорско–преподавательского состава и аспирантов СтИК (филиала) БУКЭП. Под общей редакцией В.Н. Глаза, С.А. Турко. – 2017. – С. 21–23.

27. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. – СПб.: Питер, 2015. – 400 с.

28. Exposphere [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.exposfera.com> – (Дата обращения 10.03.2020 г.).

29. Захарова, Ю.А. Стратегии продвижения товаров / Ю.А. Захарова. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 160 с

30. Индекс продовольственной безопасности стран мира. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс]// Центр гуманитарных технологий, 2019 (последняя редакция: 28.03.2020). URL: <http://gtmarket.ru/ratings?global-foodsecurity-index/info>. – (Дата обращения 30.03.2020).

31. Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: учебное пособие. Специальное пособие «Маркетинг» / Н.Г. Каменева, В.А. Польский. – М. : Учебник для вузов: Инфра – М, 2018 – 437 с.

32. Квасова, С.А. Повышение эффективности работы национальных компаний в хлебопекарной отрасли и влияние ВТО // Управление экономическими системами. – 2015. – № 12. [Электронный ресурс]- Режим доступа. - URL: <http://www.uecs.ru> (Дата обращения 10.03.2020 г.).

33. Карлик, П. Н. Экономика предприятия: Учебное пособие – М.:Феникс, 2015. – 58 с.

34. Кондратьева, З.А. Роль и значение индивидуального инвестирования в решении задач экономического роста // Финансы и кредит. 2016. – 404 с.

35. Краус, С.В. Современное состояние хлебопекарной отрасли России / С.В. Краус // URL: <http://www.khlebpod.ru/186-zhurnaly-2016/1-16/2036-sovremennoe-sostoyanie-khlebopekarnoj-otrasli-rossii>. – (Дата обращения 11.04.2020).

36. Лабур Е.А. Оценка и перспективы развития хлебопекарной промышленности в России // Научное сообщество студентов XXI века. Экономика: По мат. XVIII инт. научно-практический конф. № 3 (18). URL: [http://sibac.info/archive/economy/3\(18\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/3(18).pdf) (Дата обращения 04.05.2020)

37. Левицки С. Как разработать стратегию. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2016. – 288 с.

38. Маренков, Н.Л. Основы управления инвестициями. Учебник для ВУЗов – М.: Эдиториал, 2015. – 480 с.

39. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ: учеб пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2015. – 224 с.

40. Moedelo [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.moedelo.org/club/article-knowledge/plyusy-i-minusy-ip>. – (Дата обращения 12.03.2020).

41. Морозов Н.Г. Современное состояние хлебобулочной промышленности в России // Молодой ученый. - 2018. - № 1. [Электронный ресурс]- Режим доступа. – URL: <http://www.moluch.ru> (Дата обращения 10.03.2020 года)

42. Официальный сайт АО «Первый хлебокомбинат» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.1hlebu.ru/>. – (Дата обращения 03.05.2020).

43. Официальный сайт «Союзпищепром» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://spp.ru/>. – (Дата обращения 02.05.2020).

44. Официальный сайт АО «Хлебпром» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hlebprom.ru/>. – (Дата обращения 30.05.2020).

45. Официальный сайт «Федеральная налоговая служба» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn74/>. – (Дата обращения 23.04.2020).

46. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/>. – (Дата обращения 18.04.2020).

47. Официальный сайт «NPD» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/worldwide/russia/russian-language/>. – (Дата обращения 12.02.2020).

48. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // <http://www.gks.ru> (Дата обращения 28.03.2020)

49. Оценка инвестиционных проектов. Конспект лекций – [Электронный ресурс] URL: <https://studfile.net/preview/5966070/>. – (Дата обращения 15.05.2020).

50. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Панов А.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 632 с.

51. Петров, Д.С. Стратегический план развития предприятия / Д.С. Петров, С. Ю. Бунтовский // Электронное периодическое издание "Экономика и социум" №4(35) – 2017 г. (апрель) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_35/Petrov%20D.S\(Osnovnoy%20razdel\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_35/Petrov%20D.S(Osnovnoy%20razdel).pdf). – (Дата обращения 11.03.2020).

52. Попов, Ю. И. Управление проектами. Учебно-методическое пособие для специалистов / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 208 с.

53. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 380 с.

54. Предпринимательство и бизнес: Учебник. / Под ред. проф. М.П. Переверзева, М.Н. Лунева – М.: Инфра-М, 2016. – 176 с.

55. Прокофьев В.Е. Анализ рынка хлебобулочных изделий // Пищевая промышленность. – 2018. - № 5. [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: <http://www.foodprom.ru> (доступ 10.03.2020). – (Дата обращения 13.04.2020).

56. Романов, А. П., Жариков И. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. – 80 с.

57. Российская гильдия пекарей и кондитеров [Электронный ресурс] URL: <http://breadbusiness.ru> – (Дата обращения 18.04.2020).

58. Сайт Территориального управления Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chelstat.gks.ru> – (Дата обращения 10.03.2020 г.).

59. Солдаткина, О.В. Управление структурой товарного ассортимента хлебопекарного предприятия как фактором повышения его конкурентоспособности / О.В. Солдаткина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2015. – № 14. – С. 49–56.

60. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – М.: Книга сервис, 2016. – 346 с.

61. Станкевич, А.А. Основные виды стратегий устойчивого развития и роста предприятия / А.А. Станкевич // Теоретические и практические проблемы развития современной науки сборник материалов XII Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 72–74.

62. Старкова О.Я., Алабужева М.А. Тенденции развития рынка хлеба в Российской Федерации //Аэкономика: экономика и сельское хозяйство, 2017. №2 – С 14.
63. Стратегия и управление [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.strategplann.ru> – (Дата обращения 10.03.2020).
64. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации с изменениями от 13.01.2017. [Электронный ресурс]// Метод доступа: [WWW.consultant.ru](http://WWW.consultant.ru). consultant.ru/.– (Дата обращения 17.03.2020).
65. Терентьев, Н. Т. Производство и рынок хлеба – 2017. – № 2. – С.10
66. Точка безубыточности [Электронный ресурс] // <https://tesintec.ru/vtochke-bezubytochnosti-4774/#i-65>. – (Дата обращения 26.04.2020).
67. Уткин, Э.А. Бизнес–план компании / Э.А. Уткин. – М: ЭКМОС, 2017 – 102 с
68. Федеральная служба статистики. – <http://www.gks.ru>. – (Дата обращения 17.12.2019).
69. Фомина, Ю.А. Выбор методики бизнес–планирования для предпринимательского проекта/ Ю.А. Фомина, Е.И. Еременко// Вестник Омского университета. Серия «Экономика».– 2017,– № 1 (57) – С.142–145
70. Фомина В.П. Основы менеджмента: учебное пособие / В.П. Фомина, С.Г. Алексеева. – М.: МГОУ. 2015. – 117 с.
71. Хлебопечи [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: <http://www.hlebopek.by>. – (Дата обращения 10.03.2020 г.).
72. Худякова, Т.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 73 с
73. Черняк, В.З. Бизнес планирование: учебник для вузов. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 470 с.

74. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 208 с.

75. Шепеленко, Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. – Ростов–наДону: МарТ, 2017. – 608 с.

76. Юнидо – официальный портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.unido.org>. – (Дата обращения 05.05.2020).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета

Уважаемые респонденты, мы проводим исследование потребительского спроса на торты в г. Челябинске.

Будем благодарны, если вы ответите на предложенные вопросы.

1. Употребляете ли вы или члены вашей семьи кондитерские изделия?
  - да, часто
  - да, изредка
  - нет
2. Количество членов вашей семьи?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4 и более
3. Как часто вы приобретаете торты?
  - несколько раз в неделю
  - раз в неделю
  - раз в месяц
  - реже, чем раз в месяц
  - не покупаю вообще
4. Обращаете ли вы внимание на фирму-производителя при покупке торта?
  - да
  - нет
5. Какой формат покупки наиболее вам удобен?
  - готовый в магазине
  - на заказ на стационарной точке
  - на заказ по Интернету
6. Какому оформлению вы отдаёте предпочтение?
  - оригинальному (индивидуальному)

- стандартному
- не имеет значение

7. Какие характеристики тортов для вас важны?

- оформление
- состав
- калорийность
- вес
- упаковка
- производитель
- постоянное наличие

8. Ваш пол?

- женский
- мужской

9. Семейное положение?

- замужем (женат)
- не замужем (холост)

10. Доходы вашей семьи (рублей в месяц)?

- до 10 000 руб.
- 10 000 – 20 000 руб.
- 20 000 – 40 000 руб.
- свыше 40 000 руб.

11. Приобрели бы вы торт со съедобной картинкой?

- да, для себя и взрослых членов семьи
- да, для детей
- да, для представления компании
- нет

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА ОТВЕТЫ!**



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета

1. Хотели бы Вы иметь в шаговой доступности пекарню, предлагающую свежую выпечку?

1) да    2) нет

2. Если бы пекарня открылась, то какую сумму в среднем Вы готовы были бы потратить?

1) 80–100 рублей              2) 100–150 рублей              3) 150-200 рублей              4) больше 200 рублей

3. Вы бы хотели покупать хлеб, различные хлебобулочные изделия только что испеченные, если бы у Вас была такая возможность?

1) да    2) нет

ПРИЛОЖЕНИЕ В. График погашения кредита при дифференцированном методе начисления процентов

<b>Месяц</b>	<b>Основной долг</b>	<b>Погашение основного долга</b>	<b>Погашение процентов</b>	<b>Платеж</b>
1	1 407 808,92	61 209,08	18 714,89	79 923,97
2	1 346 599,84	61 209,08	16 199,45	77 408,53
3	1 285 390,76	61 209,08	17 155,31	78 364,39
4	1 224 181,68	61 209,08	15 847,28	77 056,36
5	1 162 972,60	61 209,08	15 595,74	76 804,82
6	1 101 763,52	61 209,08	14 338,02	75 547,10
7	1 040 554,44	61 209,08	14 036,17	75 245,25
8	979 345,36	61 209,08	13 256,38	74 465,46
9	918 136,28	61 209,08	12 074,12	73 283,20
10	856 927,20	61 209,08	11 696,80	72 905,88
11	795 718,12	61 209,08	10 564,86	71 773,94
12	734 509,04	61 209,08	10 137,23	71 346,31
13	673 299,96	61 209,08	9 357,44	70 566,52
14	612 090,88	61 209,08	7 747,56	68 956,64
15	550 881,80	61 209,08	7 797,87	69 006,95
16	489 672,72	61 209,08	6 791,69	68 000,77
17	428 463,64	61 209,08	6 238,30	67 447,38
18	367 254,56	61 209,08	5 282,43	66 491,51
19	306 045,48	61 209,08	4 678,72	65 887,80
20	244 836,40	61 209,08	3 898,94	65 108,02
21	183 627,32	61 209,08	3 018,53	64 227,61
22	122 418,24	61 209,08	2 339,36	63 548,44
23	61 209,16	61 209,08	1 509,27	62 718,35
24	0	61 209,16	779,79	61 988,95