

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»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, зав. кафедрой «Экономика,  
финансы и управление» Уральского  
филиала Финансового университета,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.В. Максимова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Проект открытия магазина овощей и фруктов на рынке  
г. Челябинска

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ– 38.03.02.2021.277. ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ И.Н. Голлай

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-406

\_\_\_\_\_ Е.А. Филимонова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролёр,

ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Филимонова Е.А. Проект открытия магазина овощей и фруктов на рынке г. Челябинска. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-406, ПЭ, 2021, 90 с., 19 ил., 18 табл., библиогр. список – 80 наим., 1 приложение, л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и обоснования проекта открытия магазина овощей и фруктов на рынке г. Челябинска.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические и методические аспекты разработки проектов по открытию бизнеса: представлены подходы к определению проектов, описаны функции проектов и дана их классификация, подробно рассмотрена структура проектов по открытию бизнеса в российской и зарубежной практике.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику плодовоовощного рынка, анализ внешней среды и анализ конкурентов.

В результате проведенной работы был создан и обоснован проект открытия магазина овощей и фруктов на рынке г. Челябинска, рассчитан экономический эффект от реализации проекта.

## 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.....	18
1.3 Анализ плодовоовощного рынка в России и Челябинской области: состояние и перспективы развития .....	25
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ .....	32
2.1 Анализ внешней маркетинговой микро- и макросреды.....	32
2.2 Анализ стратегий конкурентов на рынке продовольствия г. Челябинска .....	50
2.3 Выбор стратегии развития для нового бизнеса .....	53
3 ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА ОВОЩЕЙ И ФРУКТОВ НА РЫНКЕ Г. ЧЕЛЯБИНСКА .....	60
3.1 Организационный план .....	60
3.2 Маркетинговый план .....	65
3.3 План продаж .....	68
3.4 Финансовый план.....	69
3.5 Оценка экономической эффективности проекта и анализа рисков, с ним связанных .....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	88

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Становление рыночных отношений в российской экономике привело к появлению новых самостоятельных направлений в отечественном менеджменте, которые возникли в результате критического переосмысления передовой зарубежной управленческой теории и практики, выработки оригинальных управленческих подходов, методов и средств. Наиболее значимое место в структуре современного российского менеджмента занимает управление проектом. В течение последних лет происходит постоянный рост потребностей со стороны самых разных организаций в использовании принципов и систем управления проектом, а также в специалистах в этой области.

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработать проект по открытию магазина овощей и фруктов в городе Челябинск и оценить его эффективность.

### **Задачи работы:**

- 1) рассмотреть понятие проекта: подходы к определению, функции, классификацию проектов;
- 2) предоставить типовую структуру бизнес-планов по открытию бизнеса в российской и зарубежной практике;
- 3) провести анализ плодовоовощного рынка в России и Челябинской области;
- 4) провести анализ внешней маркетинговой микро- и макросреды;
- 5) рассмотреть стратегии конкурентов на рынке продовольствия г. Челябинска;
- 6) изучить возможные стратегии развития для нового бизнеса;
- 7) описать разрабатываемый проект, подготовить организационный план;
- 8) разработать план маркетинга;
- 9) рассчитать план продаж и составить финансовый план проекта;
- 10) провести экономическую оценку эффективности и оценку рисков проекта.

**Объект исследования** выпускной квалификационной работы – российский рынок фруктово-овощной продукции.

**Предметом исследования** является спрос и предложение на рассматриваемом рынке, уровень конкуренции, а также прогнозные экономические показатели деятельности предприятия, планирующего выйти на этот рынок.

**Методы исследований.** В работе использованы как общенаучные, так и специальные методы исследований. При выполнении работы использовались методы расчета интегральных показателей экономической эффективности инвестиционных проектов, анализ безубыточности. При разработке проекта использовалась программа «Excel».

**Теоретическая база исследования.** В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы труды отечественных и зарубежных учёных, таких как Н.Д. Стрекалова [78], П.И. Орлова [58], И.А. Дубровин [41], Т.С. Бронникова [24], К.Ф. Грей [38], В.Л. Горбунов [39] и других.

**Информационная база исследования.** Теоретической и методологической основой работы стали фундаментальные положения экономической теории, законодательные и нормативные акты России, монографии, научные статьи отечественных и зарубежных ученых.

**Структура работы.** В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы разработки инвестиционных проектов – представлены основные подходы к понятию проект, даны классификации проектов, описаны функции. Представлена типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта. Также проведен анализ плодовоовощного рынка в России и Челябинской области, изучены его перспективы.

Второй раздел посвящен стратегическому анализу внешней среды объекта исследования, изучаются конкуренты, их стратегии, сильные и слабые места.

В третьем разделе разработан бизнес-план открытия фруктов-овощного магазина в городе Челябинск. Составлен прогноз спроса, рассчитаны затраты, спрогнозирована прибыль. В окончании главы проводится анализ рисков методом точки безубыточности и анализа чувствительности.

Выпускная квалифицированная работа содержит 88 страниц, 18 таблиц, 19 рисунков, 80 наименований библиографического списка, 1 приложение.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что разработанный проект может быть реализован.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ БИЗНЕСА

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

Для понимания термина «проект» воспользуемся актуальной на сегодняшний день концепцией проектного управления, согласно которой суть проекта состоит не только в восприятии последнего в качестве объекта управления с рядом свойств и качеств, но и как более обширная характеристика понятия, как некоторое основное направление, на которое адресованы управленческие решения.

Считается, что слово «проект» заимствовано в русский язык с английского, что объясняется наибольшей распространенностью именно английского языка в мире в качестве средства межкультурной коммуникации и, как следствие, массы научных публикаций на этом языке.

Похожие по написанию, звучанию и смыслу на «project» слова существуют во всех языках западной культуры. В европейские языки это слово заимствовано из латинского, происходит от глагола «projicere», что переводится как «бросать вперед», «бросаться» [69].

В западной культуре слово «проект» помимо первоначального, заимствованного смысла, приобрело дополнительный: действия, предпринимаемые для получения определенного результата.

В русском языке слово «проект» означает подготовленную программу, концепцию. Однокоренное слово «проецировать» имеет два значения. Один из его смыслов используется в начертательной геометрии и означает представление объемных объектов на плоском носителе. Второе значение – отображение на экране различных представлений. Оба этих значения устанавливают соотношение между объектами и явлениями [13].

Отечественные специалисты по бизнес-проектам предпочитают акцентировать внимание на том значении слова «проект», который используется в западной культуре, поскольку для выражения смысла «подготовленная программа,

концепция» в английском языке используется слово «design», а у слова «проект» несколько другое значение.

Существует множество определений понятия «проект», и различные их тонкости обогащают общий смысл слова.

Приведем определения слова «проект» из разных источников [36].

– «Американский толковый словарь английского языка», созданный Ноа Уэбстером, содержит следующее определение: «План – это что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие»;

– Девид Клеленд и Вильям Кинг в книге «Руководство по управлению проектами» приводят такое определение: «проект – это группа работ/задач, которые необходимо выполнить в заданный период для достижения поставленных целей»;

– в «Своде знаний по управлению проектами» от всемирной некоммерческой профессиональной организации по управлению проектами «Институт управления проектами» опубликовано такое понятие: «проект – это временная структура для создания уникального продукта, услуги». Там же приводится следующее определение: «Проект – это некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты»;

– в Стандарте ИСО 10006 рассматривается следующее определение: «Проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствии конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам»;

– в основном нормативном документе Российской национальной сертификационной программы по управлению проектами «Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов», разработанном под руководством академика РАЕН Воропаева В.И.



приводится следующее определение: «Проект – это целенаправленная деятельность временного характера, направленная на создание уникального продукта или услуги».

Рассмотрим основные характерные черты проекта, ими являются [38]:

- уникальная обстановка, в которой происходит реализация проекта, а также уникальные требуемые результаты;
- организация внутренних отдельных объектов проекта в виде структуры с возможностью мониторинга каждого объекта в отдельности и его связей с другими объектами, это позволяет представить проект как систему взаимосвязанных задач;
- ограниченность резервов;
- четко определенные результаты, которые необходимо получить, соблюдая технические, финансовые и другие ограничения и условия;
- ограниченный временной интервал реализации проекта;
- неотвратимость разнообразных проблемных ситуаций.

Следовательно, проекты представляют собой совокупность единичных в своем роде операций, выполнение которых приводит к требуемым результатам, реализуемая в ограниченном временном интервале заданными ресурсами силами специалистов с определенными компетенциями, трудящихся под выделенным для данного проекта руководством.

Авторы публикаций по управлению проектами рассматривают два способа определения проекта: системный и деятельностный [45].

В рамках системного подхода проект описывается структурой операций, исполнение которых приведет к получению требуемых уникальных итогов. В этом подходе проектам приписываются следующие свойства [45]:

- результативность: реализация проекта должна приводить к достижению поставленных целей;
- единичность: сама суть определения проекта противоположна ежедневной деятельности, проект – это единичное сложное событие, результаты которого определены и не размыты во времени;

– неповторимость: каждый проект уникален, либо по требуемым целям, либо по условиям его выполнения;

– новаторство: результатом выполнения проекта всегда является что-то новое, независимо от величины поставленных и достигнутых результатов. Например, результатом проекта может выступать опубликованное произведение, постройка нового здания, оптимизация предприятия;

– временной лимит. Каждый проект имеет четкие даты начала и прекращения, к моменту окончания реализации проекта группу работавших над ним специалистов расформировывают.

Все эти свойства связаны между собой и определяют границы проекта, основные его составляющие, критерии, по которым анализируются проекты (рисунок 1.1) [80].

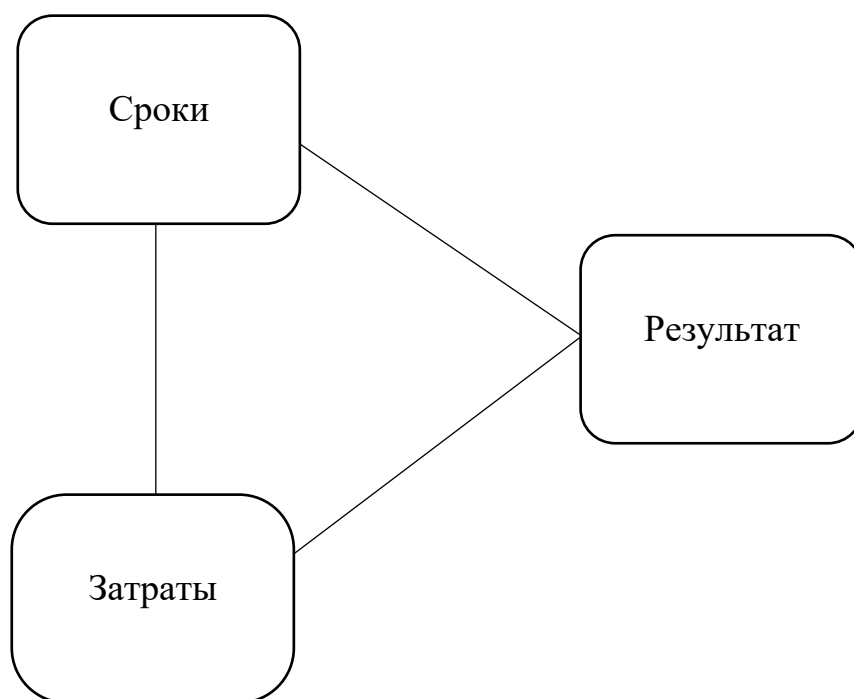


Рисунок 1.1 – Критерии оценки проектов

В ходе создания и исполнения проекта необходимо ориентироваться на три критерия [53]:

- 1) длительность проекта – насколько осуществим проект в заданные сроки и насколько укладывается в сроки его в фактическое исполнение;
- 2) стоимость проекта – насколько он целесообразен в финансовом отношении;

3) достигнуты ли поставленные цели – на сколько полно реализован проект с точки зрения требуемых результатов.

Деятельностный подход к определению проекта воспринимает проект как функционирование субъекта, направленное на трансформацию объекта из его текущего положения в желаемое субъектом. То есть, проект рассматривается как креативное интеллектуальное, направленное на достижение четкой цели функционирование субъекта.

Смысл каждого проекта представляет собой деятельность. Учитывая приведенные выше определения понятия «проект», можно рассмотреть определение проектной деятельности как совокупности операций, направленных на разработку образца, модели необходимого состояния или объекта. Специалист рассматривает разнообразные способы достижения результата и останавливается на том, который максимально удовлетворяет для реализации проекта как по качеству итогов, так и по соблюдению разнообразных дополнительных условий. Проектная деятельность дуалистична: с одной стороны, она отчасти работает с нематериальными объектами, предполагает необходимость предсказания будущего; с другой стороны, она строго регламентирована необходимостью четкой разработки всех входящих в проект операций.

В ходе реализации проекта во всех его внутренних процессах и на всех этапах исполнения выполняются операции, приведенные ниже [41].

Планирование – разработка программ, тактик для внедрения и исполнения проекта. Планирование включает в себя подготовительное рассмотрение различных вариантов реализации, определение альтернатив в зависимости от разных возможных внешних условий. Специалист должен владеть предметом планирования и предусматривать максимальное количество рисков, возникающих в ходе исполнения проекта.

Организация – систематизация, обеспечение согласованной работы различных компонентов проекта, то есть, это набор действий, приводящий к созданию и оптимизации связей между отдельными составляющими частями проекта.

Текущее руководство проектом – непосредственная реализация планов проекта по каждому направлению, контроль полученных промежуточных и итоговых результатов, проверка на соответствие достигнутых итогов плановым.

Стимулирование – воздействие на личность с целью появления у нее стремления исполнять свои функции для достижения поставленных заказчиком результатов.

Мониторинг функционирования проекта – операция, заключающаяся в наблюдении за протеканием проекта для определения того, насколько текущее исполнение совпадает с установленными на этапе проектирования проекта показателями.

Следовательно, методы управления проектами, базируясь на научных исследованиях в технологических, экономических, психологических и управленческих сферах делает возможным принятие грамотных решений на каждом этапе функционирования проекта [15].

Не существует двух одинаковых проектов. В основе различий могут выступать уровни осуществления проекта, количество используемых ресурсов, масштаб результатов, заданное и реализованное качество исполнения, инструменты и механизмы реализации, количество и требуемый уровень квалификации специалистов и множество других факторов [64].

Кроме того, проекты могут классифицироваться по следующим признакам [9]:

- экономическая отрасль: крупным планом – производство или сфера услуг, каждая из этих групп состоит из множества подкатегорий;
- временные интервалы, необходимые для разработки и функционирования проекта;
- размер и сроки вложений привлеченных инвестиций: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
- уровень использования инноваций: полностью инновационные проекты, в состав которых входят научно-исследовательские и опытно-конструкторские

работы, либо не полностью инновационные, которые лишь отчасти связаны с научно-техническими разработками.

По масштабу проекты разделяются на три большие группы [24].

Малые проекты. Достаточно небольшие, задействуют ограниченные ресурсы. Например, в США к малым относятся проекты с размерами инвестиций до 15 миллионов долларов и привлечением до 50 тысяч сотрудников. В качестве примера малого проекта можно привести оптимизацию производственного предприятия. В ходе проектирования и реализации таких проектов некоторые не ключевые моменты опускаются, например, руководителем проекта может являться всего один человек и не всегда формируется группа специалистов для работы над проектом.

Средние проекты встречаются чаще всего. Срок их функционирования – до 5 лет. По сравнению с малыми проектами, необходимо более детальное планирование, а также более существенные расходы.

Мегапроекты состоят из большого количества связанных между собой более простых проектов, имеющих общие ресурсы, одинаково ограниченных временем и стремящихся к общему результату. Стоимость мегапроектов может составлять миллиарды долларов, в них задействуются миллионы человек и сроки их функционирования, как правило, больше, чем у средних проектов.

Еще один вариант разделения проектов на группы – по характеру финансирования [39]:

- благотворительные проекты. Не приносят прибыль лицам, предоставляющим финансы, а наоборот, являются для них статьей расхода;
- спонсорские проекты. Вложения спонсора компенсируются его рекламой либо создают его положительный имидж, необходимый для ведения бизнеса;
- инвестиционные проекты. Инвесторы вкладывают средства в расчете на доход от реализации проекта;
- бюджетные проекты. Обеспечиваются за счет местных, региональных и федеральных бюджетов;

– кредитные проекты. Банки предоставляют кредиты лишь на условиях предоставления подробного бизнес-плана проекта.

Были рассмотрены наиболее популярные классификации проектов, но существуют и другие виды, в зависимости от классификационных признаков.

Сводная классификация видов проектов представлена в таблице 1.1 [66].

Таблица 1.1 – Классификация проектов

Признак	Типы проектов				
	Проект		Программа		Система
По уровню проекта					
По масштабу (размеру) проекта	Малый		Средний		Мегапроект
По сложности	Простой	Органи- зационно сложный	Технически сложный	Ресурсно сложный	Комплексно сложный
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный		Модульный		Стандартный
По совокупности проектов	Монопроект		Мультипроект		
По уровню участников	Отечественный: – государственный; – территориальный; – местный.		Международный		
По характеру целевой задачи	Антикризисный, Маркетинговый, Образовательный.		Реформирование, Инновационный, Чрезвычайный.		
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый, Инвестиционный.		Реальный Инвестиционный		
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности	Необходимость структурно-функциональных преобразований		Реорганизация	
	Чрезвычайная ситуация			Реструктуризация	
				Реинжиниринг	

Благодаря классификации, проект можно отнести к определенному типу и, таким образом, определить возможности его реализации, а также прогнозировать

осуществимые результаты, ставить разумные сроки исполнения различных этапов, а также задействовать оптимальное количество ресурсов.

Бизнес-план – это подробное описание проекта с расчетами и перспективой на ближайшие несколько лет. Он нужен потенциальным инвесторам или банку, партнерам, посредникам, команде и, в конце концов, создателю проекта. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля [78].

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов [44].

## 1.2 Структура проектов по открытию бизнеса

Не существует четкой методики создания бизнес-плана. Его состав зависит от многих факторов, например, от отрасли, в которой будет действовать или уже функционирует предприятие [34].

Силами ООН создано специализированное учреждение UNIDO, деятельность которого направлена на всеобщее процветание, а также содействие развитию промышленности в странах третьего мира. Одно из направлений деятельности UNIDO – разработка шаблонов и правил для бизнес-планирования [25].

UNIDO поддерживает государства с переходной экономикой и страны третьего мира в современном состоянии глобализации. Это учреждение аккумулирует наработки передовых государств и внедряет их в странах, которым оказывает помощь, таким образом развивая их конкурентоспособность на мировом рынке, а также обеспечивая государства рабочими местами.

Рекомендуемый состав бизнес-плана в общем виде опубликован в 1978 году, он используется различными фирмами, кредитными организациями, государственными органами и странами.

В соответствии с рекомендациями UNIDO, бизнес-план состоит из 10 частей:

1. Резюме;
2. Характеристика выбранной отрасли и субъекта бизнеса;
3. Представление товара или услуги;
4. Изложение маркетинговой политики и возможностей сбыта;
5. Производственный план;
6. Обзор организационной структуры фирмы;
7. Финансовый план;
8. Критерии, которые можно использовать для анализа эффективности проекта;
9. Оценка рисков проекта, а также его гарантии;
10. Возможные приложения.

Ниже представлена более подробная информация о каждом пункте.

1. Резюме проекта должно заинтересовывать читателя. Как правило, резюме занимает одну страницу текста. В нем кратко описывается текущая экономическая ситуация, обрисовывается сам проект, занятые в нем специалисты, разрабатываемый товар или услуга. В обязательном порядке прописывается размер необходимых инвестиций, а также основные коэффициенты, по которым будет оцениваться результативность функционирования проекта [17].

2. Характеристика выбранной отрасли и субъекта бизнеса. В этом пункте для источников финансирования описываются потенциальные потребители продукта. Для предоставления характеристики отрасли требуется опираться на два момента: во-первых, исходить из того, что инвесторам незнаком рынок, в котором будет реализовываться проект, во-вторых, создатели проекта, должны обладать качественными знаниями окружающей экономической обстановки. Таким образом, составитель бизнес-плана должен очень четко охарактеризовать рынок, его развитие, положение в настоящее время, альтернативы, а также конкурентов и позицию товара или услуги в этих экономических условиях. Оптимальным вариантом является приобретение маркетингового исследования рынка, выполненного сторонними специалистами. Особенно это актуально в случае, если



предполагается использование значительных инвестиций. В более простых вариантах можно ограничиться собственными исследованиями рынка [43].

3. Описание фирмы или проекта. Если фирма уже существует какое-то время, то источникам финансирования кратко рассказывается ее история, главные моменты в ней, делается упор на достижениях. Перечисляются основные специалисты, которые будут заняты в проекты, расписываются их профессиональные успехи и уровень знаний. Если это вновь создаваемая фирма, то приводится анализ аналогичных компаний и расчет своих перспектив. Так же, как и в случае с уже действующей фирмой, перечисляются специалисты, участие которых планируется в проекте [62].

В этом же пункте происходит представление товара или услуги: обзор продукта, который предполагается выпускать, его положительные стороны, сравнение с аналогичными продуктами других фирм. Объем этого пункта может существенно варьироваться от нескольких абзацев – для простых продуктов, до нескольких листов – для сложных. Весьма полезным будет дополнить описание графическими и схематическими материалами. В качестве доводов пользы продукта можно использовать элементы из предыдущего пункта: запросы потенциальных потребителей, анкетирование целевой аудитории, анализ неудовлетворенных потребностей целевого сегмента рынка [57].

4. Изложение маркетинговой политики и возможностей сбыта. Часть материала в этом пункте основано на данных второго раздела, в котором расписываются планируемые объемы продаж. Пятый пункт подробно рассматривает необходимые для получения этих данных действия. Анализируются будущие потребители продукции, как оптовые, так и розничные. Если покупателем будут юридические лица, то дается их характеристика, а также описание отрасли. Если же покупателями будут физические лица, то составляется портрет потенциального потребителя на основе гендерных, социальных, возрастных критериев. Так же в этом разделе описываются такие качества продукции как внешний вид, возможная длительность эксплуатации, стоимость [54].

Разделы маркетингового плана [47]:

- анализ рынка, его характеристика;
- описание реализации товара: упаковка продукции, условия хранения, особенности продаж, возможность и условия обслуживания в случае выхода товара из строя после покупки;
- оценка организаций, производящих аналогичный товар или услугу, положительные и отрицательные отличия проекта по сравнению с ними;
- запросы и потребности покупателей товара и возможность их удовлетворить;
- методы привлечения покупателей, анализ изменения спроса на товар или услугу в зависимости от изменения стоимости продукции.

5. Производственный план состоит из общей производственной характеристики организации, вычисления всех издержек на производство продукции, предполагаемого количества производимого и реализуемого товара. В этот пункт так же входят следующие детали: местоположение хозяйствующего субъекта, существование транспортных и иных коммуникаций, необходимое для производства количество и качество строений, расходы на оплату труда, на сырьё, потребность в специфической технике и узких специалистах. Обосновывается выбор материалов, поставщиков, механизмов. План производства является главным звеном в проектах, связанных с производством. Если же проект не предполагает производственной составляющей, то этот пункт не вносится в бизнес-план [11].

6. Обзор организационной структуры фирмы содержит сведения об устройстве фирмы. Здесь содержатся следующие сведения: наличие в собственности или в аренде необходимых для претворения проекта строений; наличие или планирование выполнения разработок и изысканий; величина налогооблагаемой базы для выбранной системы налогообложения; организация фирмы с точки зрения структуры – отделы, цеха, службы; количество сотрудников, расходы на оплату их труда, способы стимулирования персонала; если есть филиалы или это концерн, то

структура отдельных подразделений и предприятий, выстроенное между ними взаимодействие; стратегии импорта и экспорта. Перечисленные сведения должны быть представлены в удобном для восприятия виде, подтверждены количественными значениями [1].

7. Финансовый план является комбинацией маркетинговой стратегии, производственного плана и описания структуры фирмы, представленной в форме финансовых расчетов: прогнозного баланса, рассмотрения разнесённых во времени поступлений и выплат денежных средств, прогнозирования прибыли и убытка. Потоки проекта разбиваются на три группы [29]:

- операционные, состоящие из организационного, производственного, реализационного планов;
- инвестиционные, в которые входят капиталовложения в проект и капитальные расходы;
- финансовые, включающие полученные и уплаченные проценты, депозиты, получение и возврат кредитов.

По каждой из этих трех групп рассчитывается прогнозный результат.

Также в этом разделе бизнес-плана обосновывается величина инвестиционных вложений, прописываются условия получения инвестиций. Приводятся существенные вычисления, рассчитывается себестоимость проекта, предоставляется смета расходов. Этот раздел состоит из следующих подпунктов: подготовительные расходы, расходы, предполагаемые во время функционирования проекта, кредитные проценты, отчет о прибылях и убытках, разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности, расчет поступлений, прогнозный баланс, уплаты в бюджеты различных уровней и другие поступления, оплаты.

8. В пункте бизнес-плана, рассматривающем критерии, которые можно использовать для анализа эффективности проекта приводится анализ ценности проекта, его продуктивности и цели, на которые он ориентирован. Здесь же вычисляются показатели эффективности: чистый дисконтированный доход – NPV,

внутренняя норма доходности – IRR, простой срок окупаемости – PP, дисконтированный период окупаемости – DPP, индекс прибыльности – PI [7].

NPV – чистый приведенный эффект, показывает величину выручки инвестора. Инвестиции будут выгодны, если чистый дисконтированный доход больше нуля.

Чистая приведенная стоимость рассчитывается по формуле (1.1) [10]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (1.1)$$

где  $C_t$  – чистый денежный поток по проекту;

$I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период проекта.

PI – индекс рентабельности инвестиций отображает результативность дисконтированных денежных потоков, определяется по формуле (1.2) [10]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (1.2)$$

При индексе доходности большем единице проект окупится.

IRR – внутренняя норма доходности, процентная ставка, которая характеризует ожидаемую доходность, внутренняя норма рентабельности вычисляется по формуле (1.3) [10]:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 + NPV_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (1.3)$$

где  $r_1$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV<sub>1</sub> больше 0;

$r_2$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV<sub>2</sub> меньше 0.

Проект будет эффективен при условии, если внутренняя норма доходности выше ставки дисконтирования.

PP – простой срок окупаемости, время, по истечении которого чистая прибыль превысит первоначальные капиталовложения. Показатель определяется по формуле (1.4) [4]:

$$PP = \frac{I}{CF} \cdot n, \quad (1.4)$$

где n – расчетный срок.

DPP – дисконтированный расчет периода окупаемости, принимает во внимание разницу ценности денежных вложений при поступлении и выплате. Для его вычисления используется формула (1.5) [19]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}} \quad (1.5)$$

9. Оценка рисков проекта, а также его гарантии. Необходимый для каждого проекта пункт. В нем описываются вероятные риски и обстоятельства непреодолимой силы, а также сведения об обеспечении прибыльности проекта и возврату кредитных вложений. Этот пункт важен для источников финансирования, поскольку они должны представлять себе риски вложений в проект. Если предполагается инвестиция небольших вложений, можно ограничиться SWOT-анализом проекта. Для более значительных средств необходимо выполнить оценку чувствительности проекта и сценарный анализ, а также задействовать методы математической статистики [50].

10. Возможные приложения. В этот пункт включаются детали, которые не описаны в предыдущих пунктах. Приложения служат для того, чтобы повысить удобство восприятия основной части, не используя в ней вспомогательные материалы. В приложения, как правило, входят такие подпункты: изображения и планы организации, таблицы и диаграммы вспомогательных расчетов, нормативная база, используемая для проведения расчетов, чертежи, фотографии, структурный план организации, дополнительные экспертные исследования, сведения о патентах [56].

Таким образом, была рассмотрена типовая структура бизнес-плана, которая содержит 10 разделов. При написании проекта открытия магазина овощей и фруктов будем придерживаться рассмотренной структуры.

### 1.3 Анализ плодовоовощного рынка в России и Челябинской области: состояние и перспективы развития

Продажа овощей и фруктов относится к плодовоовощному рынку. Торговля фруктами и овощами – это рентабельное предприятие с большим спросом на товар. Даже в холодные сезоны, при увеличении цен на фрукты и овощи, спрос на этот товар не падает. Стремление населения обязательно включать эти группы продуктов в свой стол обусловлено значительным влиянием европейского образца организации меню, возросшей популярностью принципов здорового питания и рекомендациями специалистов в области диетологии [73].

Однако в условиях умеренного климатического пояса, в котором находится большая часть России, выращивание овощей и, тем более, фруктов на открытых площадях в течение всех сезонов года невозможно. А выращенные в теплое время года овощи не всегда способны храниться в течение длительного промежутка времени. Даже на юге России свежие результаты земледелия можно использовать не более 4–5 месяцев, а большая часть страны может получать свежие овощи всего 2–3 летних месяца.

В сегменте отечественного рынка фруктов наблюдается рост продаж в размере около 15% в год, в основном, благодаря увеличению доли фруктов, поставляемых из-за рубежа. Объем «фруктового» сегмента рынка РФ – около 6 миллионов тонн, половина фруктов поставляются из-за границы [26]. По расчетам специалистов, годовой объем российского рынка фруктов исчисляется в 5,7 миллиардов долларов США.

Отечественный фруктовый рынок вызывает интерес специалистов и возможных инвесторов. Оптовые и розничные продавцы фруктов изучают стратегии для оптимизации торгового процесса, перестраивают его под современные требования.

Специалисты считают, что в обозримом будущем во фруктовом сегменте рынка России произойдут изменения в связи с упрочнением положения крупных участников и ухода с рынка более мелких компаний. В течение последних нескольких лет россияне стали потреблять значительно больше фруктов, то есть, в нашей стране наблюдается рост объема продаж во фруктовом секторе рынка, что нельзя сказать о европейских странах, для которых, наоборот, характерно уменьшение количества таких покупок. Увеличение потребительского спроса на фрукты отмечается во многих областях России и насыщение этого сегмента рынка пока не произошло [26].

Объемы продаж зависят от уровня цен на товар и обеспеченность потребителей, что напрямую связано с покупательской способностью в целом. Говоря о фруктовом рынке так же необходимо учитывать текущий сезон и качество товара, а также время, за которое он теряет свои потребительские качества. Поскольку весомую долю рынка составляют импортируемые фрукты, большую роль играют местные компании, специализирующиеся именно на импорте. Наиболее ярким примером является поставка в Россию бананов. По расчетам специалистов в течение года объем этого сектора фруктового рынка достигает 750 миллионов долларов США. Этот фрукт пользуется большой популярностью у поставщиков, поскольку сумма затрат на его закупку, доставку как до границ России, так и внутри страны, уплату пошлин и прочие дополнительные расходы достаточно низкая.

В нашей стране потребители тратят около 13% от общей продуктовой корзины на фрукты, примерно столько же расходуется на овощи. При этом потребность покупателей во фруктах непрерывно растет. Но, несмотря на это, в отличие от европейских государств, в большинстве из которых среднее потребление покупателями фруктов намного больше, на отечественном рынке еще не произошло насыщение. Фрукты импортируются в Россию из стран, в которых преобладает экваториальный и тропический климат: Колумбия, Эквадор, Марокко и других государств.

Анализ рынка показал, что наиболее продаваемый в России фрукт – это яблоки, доля их потребления составляет 35–40%. Далее идут бананы, их доля составляет 15%, цитрусовые – 13%, груши – 8% и виноград – 6%. Потребление овощей у российского покупателя более популярно по сравнению с фруктами, их годовой объем составляет 30 миллионов тонн.

Запросы потребителей к уровню качества фруктов и овощей возрастают. В качестве примера можно рассмотреть пожелания импортеров предоставлять некоторые фрукты, упакованные индивидуально и расфасованные в зависимости от размера или цвета. Исследователи говорят, что яблоки хорошего качества в нашей стране минимально конкурентны. Большинство яблок, собранных в местных промышленных садах, не соответствует параметрам, выставяемым торговыми сетями и, следовательно, реализуется в мелких магазинах и на рынках.

Оптимальная доля овощей и фруктов в реализации товаров продуктового предприятия – 12%. Однако часто эта доля уменьшается в несколько раз, что характеризует низкий уровень потребления этих продуктов. Торговые сети предпринимают попытки достигнуть оптимального показателя, поскольку фрукты и овощи служат для привлечения потребителей: грамотно расположенные стеллажи и продуманная выкладка товара способствуют возникновению у покупателей желания приобрести этот товар.

Анализ совершенных покупок таких товаров, как овощи, фрукты и ягоды, показывает, что наибольшей популярностью у потребителей пользуются свежие овощи, их доля в суммарном объеме продаж этих продуктов составляет 84%. Свежие фрукты идут на втором месте, их доля – 12%. И оставшиеся 4% занимают свежие ягоды.

Потребительский рынок города Челябинска является гибким и устойчивым сектором экономики. Несмотря на высокую зависимость от потребительского поведения, его можно охарактеризовать как умеренно стабильный, с соответствующим уровнем насыщенности товарами и услугами, развитой сетью предприятий торговли, общественного питания, бытового обслуживания



населения. Агропромышленный комплекс полностью обеспечивает внутренние потребности региона по основным видам продуктов.

Таким образом, рынок фруктов и овощей активно развивается. Он представляет собой один из основных продуктовых рынков, предлагая потребителям популярные продукты, и предоставляя ингредиенты для пищевой промышленности. На увеличение объема покупок свежих овощей и фруктов влияет множество причин: рост общемировой взаимозависимости национальных экономик, развитие науки и техники, изменения климата, пропаганда здорового образа жизни.

Отмечается тенденция роста замороженной продукции, переработка продукции. Самые часто используемые методы заготовки продукции – это замораживание, засушивание и изготовление консервов. Популяризация употребления полезных для здоровья продуктов вызывает рост доли продуктов, сохранение которых происходит путем шоковой заморозки и вакуумной упаковки, поскольку при таких способах в овощах и фруктах не разрушается витаминный состав (рисунок 1.2).

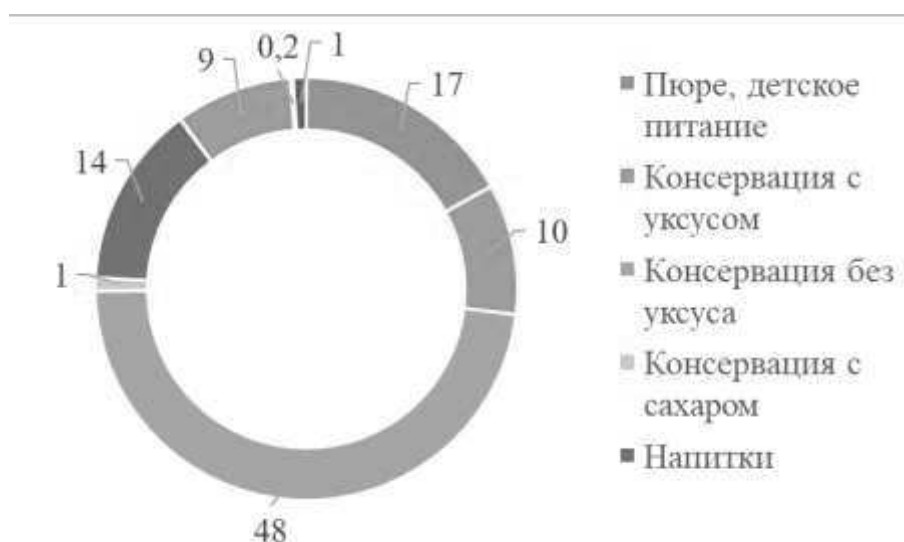


Рисунок 1.2 – Структура переработки овощей и фруктов

Операции, соответствующие зеленому сектору – заморозке продуктов и бордовому – нарезке, в настоящее время имеют тенденцию к росту по сравнению с данными 2-годичной давности. Это объясняется желанием потребителей

максимально упростить приготовление блюд и сократить собственные временные затраты на это.

Анализируя ситуацию в сфере обработки овощей и прогнозируя ее изменение, можно выделить удовлетворительные тенденции.

На сегодняшний день реализуются чуть более 250 бизнес-проектов, направленных на переработку овощей, их общая стоимость составляет 40 миллиардов рублей. В качестве целей реализации этих проектов выступают оптимизация процесса изготовления консервов, интенсификация производства по сушке и замораживанию продуктов и другие.

Специалисты компании «Интерагро», предлагающей комплексные решения для агробизнеса, говорят, что в скором времени в овощном секторе рынка появятся новые участники – несколько крупных заводов, открытых при поддержке существующих предприятий.

Прогнозируется увеличение объема сырья, произведенного для переработки российскими предприятиями и, как следствие, уменьшение закупок сырья у иностранных поставщиков. В данный момент наблюдается потребность в строительстве современных овощехранилищ, оборудованных специализированными системами, которые поддерживают температуру, освещенность и влажность в соответствии с заданными значениями и, тем самым, способствуют сохранению запасов требуемое время.

С точки зрения выгоды капиталовложений производством с наибольшей отдачей являются заготовка полуфабрикатов для предприятий общественного питания, таких, как, например, замороженный картофель либо луковые кольца.

Пользуются большим спросом уже нарезанные и практически готовые к употреблению продукты. Эксперты аналитического агентства «ROIF Expert» предполагают, что в течение нескольких лет спрос за замороженные овощи, фрукты и ягоды возрастет на половину от текущего. На текущий момент большая часть замороженной продукции изготавливается из сырья, выращиваемого в России. Закономерно, что, в основном, это сырьё представлено произрастающими

на территории нашей страны овощами, а фрукты и ягоды для замораживания поставляются из стран с более теплым климатом.

В течение прошлого года на рынок начали выходить предприятия по переработке овощей, расположенные в Подмоскovie, тогда как ранее преобладали организации, находящиеся в самой Москве. За последние 5 лет производство замороженных овощей в Московской области увеличилось в 17 раз и достигло трети объема в масштабах страны. Кроме столицы и столичного региона, значительная часть общего объема овощей обрабатывается в Брянской и Липецкой области, а также на побережье Черного моря. Около 60–70 процентов рынка подготовки замороженных овощей, фруктов и ягод обеспечивается компаниями, расположенными в Центральной части России.

#### Выводы по разделу один

Существует множество определений понятия «проект». В Стандарте ИСО 10006 рассматривается следующее определение: «Проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствии конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам». Авторы публикаций по управлению проектами рассматривают два способа определения проекта: системный и деятельностный. В рамках системного подхода проект описывается структурой операций, исполнение которых приведет к получению требуемых уникальных итогов. Деятельностный подход к определению проекта воспринимает проект как функционирование субъекта, направленное на трансформацию объекта из его текущего положения в желаемое субъектом.

Бизнес-план – это подробное описание проекта с расчетами и перспективой на ближайшие несколько лет. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить, как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Не существует четкой методики создания бизнес-плана. Его состав зависит от многих факторов, например, от отрасли, в которой будет действовать или уже функционирует предприятие. В соответствии с рекомендациями UNIDO, бизнес-план состоит из 10 частей: резюме, характеристика выбранной отрасли и субъекта бизнеса, представление товара или услуги, изложение маркетинговой политики и возможностей сбыта, производственный план, обзор организационной структуры фирмы, финансовый план, критерии, которые можно использовать для анализа эффективности проекта, оценка рисков проекта.

Основными показателями эффективности инвестиционного проекта являются чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, простой срок окупаемости, дисконтированный период окупаемости, индекс прибыльности.

Продажа овощей и фруктов относится к плодовоовощному рынку. Рынок плодовоовощной продукции динамично растет и развивается. Он является одним из важнейших рынков продовольствия, обеспечивая население ценными продуктами питания, а промышленность – сырьем для переработки. Глобализация рынка свежих овощей и фруктов, новые технологии, демографические и климатические изменения, растущий спрос на здоровый образ жизни – все эти факторы влияют на рост потребления свежих овощей и фруктов во всех регионах.

## 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

### 2.1 Анализ внешней маркетинговой микро- и макросреды

Внешнюю среду принято разделять на микроуровень и макроуровень. Сначала проанализируем влияние внешней макросреды на деятельность рассматриваемой отрасли, для этого проведем PEST анализ факторов внешней макросреды [67].

Политические факторы.

Наиболее важным фактором является государственная поддержка отрасли. Одним из принципов государственной аграрной политики в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2006 г. № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства» является единство рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия и обеспечение равных условий конкуренции на этом рынке. Реализуемые в последние годы меры государственной поддержки сельского хозяйства и государственного регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия направлены также и на развитие конкурентной среды на внутреннем рынке.

Меры государственной поддержки агропромышленного комплекса:

- льготный лизинг;
- льготное кредитование;
- льготный тариф на перевозку зерна, овощей, соевого шрота и минеральных удобрений;
- компенсирующие и стимулирующие субсидии (субсидия на возмещение части процентной ставки по инвестиционным кредитам, взятым до 1 января 2017 года);
- возмещение сельхозтоваропроизводителям части расходов на мелиоративные мероприятия;
- компенсация части прямых понесенных затрат на создание и (или) модернизацию объектов АПК;
- компенсация части затрат на сертификацию продукции АПК;

- стимулирование увеличения производства отдельных видов масличных культур;
- субсидии производителям сельскохозяйственной техники;
- компенсация части затрат на создание и (или) модернизацию объектов по переработке сельскохозяйственной продукции;
- компенсация части затрат на транспортировку продукции АПК;
- меры поддержки субъектов МСП в сфере переработки сельскохозяйственной продукции.

Сегодня практически на всех уровнях власти – федерального и регионального министерств сельского хозяйства, Правительства РФ и Челябинской области – уделяется пристальное внимание помощи сельхозпроизводителям и тепличным комбинатам. Правительство Челябинской области также оказывает помощь – при расширении предприятия и создании новых производств на территории региона в тех городах, которые сейчас находятся в экономической стагнации, агрокомплексу предоставляются властями земельные участки на безвозмездной основе, а также некоторая отсрочка по погашению кредита или послабление кредитных условий.

Комплексные меры поддержки аграрного сектора направлены, в первую очередь, на увеличение предложения сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на агропродовольственном рынке, а также на поддержку доходности сельскохозяйственных производителей, увеличение темпа роста экспорта продукции агропромышленного комплекса.

Следующий фактор – это ограничение ввоза овощей из стран Европейского союза и США – данный фактор положительно повлиял на российскую отрасль защищенного грунта: значительно повысился спрос на местную продукцию, что привело к постепенному увеличению ее производства.

Экономические факторы.

Ограничения, введенные для противодействия распространения коронавирусной инфекции, а также их последствия, оказали влияние на деятельность большинства субъектов рынка. Федеральная служба государственной

статистики предоставила сведения, в соответствии с которыми резкое падение доходов населения в течение первой половины прошлого года стало причиной существенного падения объема продаж несезонных овощей, а также овощей с коротким сроком хранения, а также смещением спроса на более дешевые овощи, такие, как картофель и морковь.

Повышение цен на энергоносители, произошедшее в прошлом году, вызывало у российских производителей необходимость экономить на дополнительном освещении, что оказало влияние на качество овощей и привело к сбою в поставках. Кроме того, антиинфекционные мероприятия включали временную остановку работы многих организаций, что вызвало повышение стоимости выращиваемых ими культурных растений и, как следствие, повлияло на деятельность предприятий, для которых они поставляли сырьё.

Компании, сырьем для которых служили доставляемые из-за рубежа плодовоовощные культуры, так же понесли потери из-за пандемии COVID-19. Негативными факторами для таких компаний стали следующие [26]:

- ужесточение правил пересечения границ, что вызвало нарушение сроков поступления необходимых для выращивания растений вспомогательных материалов и оборудования;
- прекращение деятельности ряда покупателей, что вызвало сокращение объемов реализации продукции;
- недостаток рабочей силы.

Эти факторы стали причиной роста стоимости закупочных материалов, а также прекращением деловых контактов, что, в некоторых случаях, привело к закрытию предприятий.

Вторую половину 2020 года можно считать более благоприятной благодаря мерам по поддержанию бизнеса. Кроме того, повышению рентабельности предприятий, связанных с сельским хозяйством, во время кризиса способствовал большой урожай культур, выращиваемых в теплицах. Последовавший после введения запрета скачок валютного курса также положительно повлиял на

тепличную отрасль, поскольку стоимость импортных овощей значительно выросла. Торговые сети из-за коронавируса начали по собственной инициативе ограничивать поставки из Китая продуктов, в основном овощей и фруктов. Данная тенденция повысила спрос на продукцию местного производства.

Существующие сегодня у российских компаний конкуренты – Иран и Турция – не могут привозить овощи по цене ниже их себестоимости, которая, например, у огурца, составляет не менее трех долларов за один килограмм. На этом фоне отечественный товар в разы качественнее и безопаснее.

Отрасль попадает под льготное кредитование. С начала 2017 года вводится система льготного кредитования под 5 % годовых, основная идея которой – повысить доступность кредитования для сельскохозяйственных предприятий и снизить их финансовую нагрузку. Сельское хозяйство (и агрокомплексы в частности) – самая развивающаяся отрасль российской экономики и показывающая самые высокие темпы роста.

В 2020 году урожай овощей на Южном Урале был выше, чем в 2019-м, но и здесь отмечается рост цен [73].

Сведения о проведении обследований рынков сельскохозяйственной продукции и важнейших продовольственных товаров по Челябинской области представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сведения по ценам на овощи и фрукты по Челябинской области

Наименование продукции	Минимальная цена, руб.	Максимальная цена, руб.	Цена большинства, руб.
Картофель продовольственный	15,00	45,00	24,14
Свекла столовая	15,00	61,00	30,43
Морковь столовая	16,00	61,50	30,07
Капуста белокочанная	13,90	69,41	25,84
Лук репчатый	18,00	82,00	29,56
Чеснок	119,00	290,00	177,00
Огурцы тепличные	50,00	150,00	95,14
Огурцы открытого грунта	25,00	40,00	25,00
Помидоры тепличные	70,00	280,00	113,43
Помидоры открытого грунта	35,00	75,00	35,00
Яблоки отечественные	50,00	159,00	96,00
Яблоки импортные	70,00	150,00	104,98



В 2020 году в Челябинской области в сельхозорганизациях собрано 36 тыс. тонн овощей открытого грунта, или 115,9% к плану. На 55% увеличено производство тепличных овощей (46,5 тыс. тонн) за счет выхода на проектную мощность комплекса «Горный» в Усть-Катаве. Но значительную долю на рынке овощей составляет ввозимая продукция. На региональном рынке цены на морковь выросли на 11%, капусту белокочанную – на 37,9%, на огурцы – на 4,8%, на томаты – на 15,4%. Изменение цен на региональном рынке практически полностью соответствует конъюнктуре российского рынка. Причины роста цен в каждой группе товаров свои, но первый толчок росту дала ситуация с возникновением ажиотажного спроса в начале марта 2020 года [73].

#### Социальные факторы.

В первую очередь стоит отметить нехватку квалифицированных кадров. Это связано с тем, что молодые специалисты не идут работать в отрасль из-за низкого уровня ее привлекательности (тяжелые условия труда, низкий уровень механизации, плохая инфраструктура, низкая оплата).

Уровень доходов населения. На фоне пандемического кризиса реальные располагаемые доходы россиян по итогам 2020 года, по оценкам Росстата, упали на 3,5%. С небольшим перерывом доходы населения падают с 2014 года. Платежеспособность потребителей снижается, что напрямую сказывается на спросе на продукцию – потребитель отказывается от продуктов не первой необходимости или снижает их потребление [26].

#### Технологические факторы.

Отсутствие необходимых технологий в отрасли. В течение последних 20 лет страна активно не занималась сельским хозяйством, поэтому многим тепличным предприятиям сегодня приходится пользоваться семенами зарубежной селекции, поскольку отечественных аналогов должного качества по многим позициям нет. Также для отрасли характерен физический и моральный износ техники. Чтобы решить эти проблемы необходимы собственные исследования и разработки, на которые потребуются финансовые вложения.

Для изучения внешних факторов микросреды воспользуемся моделью пяти сил конкуренции Майкла Портера, проанализировав текущих конкурентов, потребителей, поставщиков, товары-заменители и потенциальных конкурентов.

М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. Пять сил представлены на рисунке 2.1 [59].

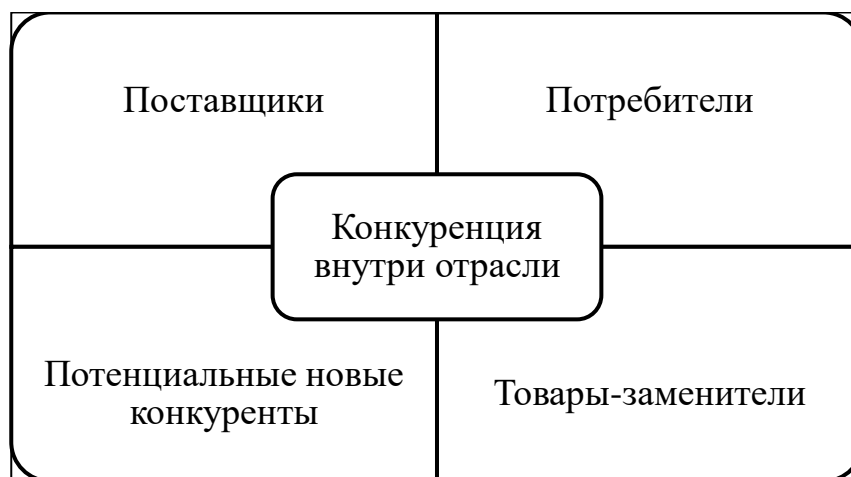


Рисунок 2.1 – Модель оценки конкуренции Майкла Портера

Проведем оценку конкуренции внутри отрасли.

Согласно справочнику «2Гис Челябинск», на сегодняшний день в городе порядка 574 торговых точки, в которых реализовывают фрукты и овощи. Из них 37 – это продуктовые рынки, наиболее крупные – «Каширинский», «Привоз», «Потребительский», «Центральный», «Михеевский». Кроме того, торговые сети также предлагают к покупке овощи и фрукты. Считается, что фрукты и овощи с рынка более свежие, в то время как в торговых сетях большинство продукции из Китая, выбор обусловлен более низкой ценой и более долгим сроком хранения. Мелкие торговые точки чаще всего закупаются на оптовых рынках и реализуют продукцию среднего и низкого качества.

Проведем оценку групп конкурентов по определенным критериям, используя 3-балльную шкалу. Оценка конкурентных групп представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка конкурентов

Критерий оценки	Торговые сети, баллы	Крупные рынки, баллы	Торговые точки, баллы
Ценовая политика	3	2	1
Широта ассортимента	2	3	2
Разнообразие поставщиков	2	3	1
Качество продукции	2	3	2
Географическая доступность	3	1	3
Наличие скидок	1	3	2
Итоговый балл	13	15	11

По данным таблицы 2.2 можно назвать конкурентов, имеющих наибольшее количество преимуществ – это крупные рынки, для которых характерно широта ассортимента, выбор поставщиков, качество продукции, возможность сделать скидку, однако территориальная доступность рынков ограничена – чаще всего на район приходится один-два крупных рынка. На втором месте торговые сети, за счет поставок из Китая цены на овощи и фрукты торговые сети держат на низком уровне, а самым главным преимуществом торговых сетей является географическая доступность – большинство магазинов находятся около дома. Торговые точки набрали меньше всего баллов, но преимуществом торговых точек является географическая доступность, возможность скидок, ассортимент и качество, однако из-за высоких цен и отсутствия разнообразия поставщиков – данные конкуренты набрали минимальную оценку.

Таким образом, в результате анализа текущих конкурентов, можно выделить тенденции:

- конкурентов множество и у всех свои достоинства и недостатки;
- цены у торговых сетей и крупных рынков ниже.

Рассмотрим следующий фактор – новые потенциальные конкуренты. Отрасль в данный момент находится в стадии жизненного цикла зрелость. Характеризуется замедлением темпов роста. Конкуренция растет за счет увеличения количества игроков, производственные мощности в отрасли увеличиваются, а предложение

начинает превышать уровень спроса. Начинается период развития дифференциации между многочисленными товарами. Уровень цен снижается.

Входные барьеры в отрасль низкие. Для открытия розничной торговой точки необходимы стандартные процедуры: кроме свидетельства о регистрации ИП или юридического лица нужно будет получить определенные документы из СЭС (Роспотребнадзора) и Госпожнадзора, свидетельствующие о том, что помещение, выбранное для ведения деятельности, соответствует санитарным правилам и нормам безопасности. Торговля овощами и фруктами как бизнес предполагает либо наличие киоска или палатки, либо торговое место на рынке или магазине. Для него понадобится найти помещение не менее 40 кв. м, в котором следует отвести место под склад, поддерживая в нем температуру около восьми градусов летом и не ниже нуля градусов зимой. Торговля овощами и фруктами регулируется санитарными правилами для предприятий производственной торговли СанПиН 2.3.6.1066-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов». Рассмотрим основные требования:

- в передвижных местах торговли допустима продажа разнообразных продуктов, если эти точки обеспечены необходимыми условиями для хранения и торговли. В случаях, когда имеется только одно рабочее место, реализуемая продукция должна быть в заводской упаковке;

- место продажи продуктов с коротким сроком хранения обязательно должны быть оборудованы холодильными аппаратами;

- запрещено размещение тары на окружающей место торговли территории. Обратная тара ежедневно возвращается поставщику;

- реализация картофеля и свежей плодоовощной продукции с лотков, тележек, а также на открытых рынках возможна во время сбора большого количества урожая этих овощей. Располагать продаваемую продукцию на земле нельзя;

- в стационарных местах торговли должны быть туалеты и раковины для рук;

- запрещено продавать бахчевые культуры, разрезанные на куски, либо имеющие нарушения целостности корки;
- передвижные места торговли после завершения работы должны обрабатываться дезинфицирующими средствами;
- если в передвижных местах торговли нет возможности воспользоваться услугами централизованного водоснабжения и канализации, то такие точки по мере необходимости снабжаются водой, соответствующей требованиям качества воды для нужд населения, а также организуется вывоз стоков и санитарная обработка баков для их хранения;
- сотрудник торгового предприятия обязан соблюдать гигиенические требования, быть одетым в чистую одежду, предназначенную для осуществления торговли;
- место торговли, а также прилегающая площадь должны содержаться в чистоте;
- предприятие розничной торговли при покупке пищевых продуктов должно требовать у поставщика сертификаты на эти продукты, в которых содержится информация об их происхождении и гарантируется качество;
- в ходе реализации пищевой продукции необходимо следить за ее сроком годности;
- у продавца должна быть санитарная книжка с неистекшим сроком действия.

Все юридические лица и индивидуальные предприниматели, предоставляющие услуги розничной торговли пищевыми продуктами должны руководствоваться требованиями СанПиН. При несоблюдении правил государственные учреждения вправе приостановить либо запретить деятельность такого бизнеса.

Таким образом, в результате анализа входных барьеров в данную отрасль можно сделать вывод о том, что имеется высокая вероятность появления новых конкурентов.

Рассмотрим такой фактор, как власть потребителя. Для исследования потребительских предпочтений проведём опрос.

Генеральная совокупность – это численность населения, которая составляет 1 196 680 человек. Рассчитаем объем выборки. Объем выборки очень редко зависит от размера совокупности. Так как допустимая погрешность определяется следующей формулой 2.1 [2]:

$$\Delta = t \sqrt{\frac{\sigma^2}{n}}, \quad (2.1)$$

где  $\Delta$  – допустимая погрешность, которая задаётся исследователем исходя из требуемой точности результатов проектируемой выборки;

$t$  – табличная величина, соответствующая заданной доверительной вероятности, с которой будут гарантированы оценки генеральной совокупности по данным выборочного исследования;

$\sigma^2$  – генеральная дисперсия;

$n$  – объем выборки.

Объем выборки определяется формулой 2.2 [2]:

$$n = \frac{t^2 \times \sigma^2}{\Delta^2}. \quad (2.2)$$

Для того чтоб рассчитать объём выборки, были заданы следующие значения величин: доверительная вероятность  $P = 95\%$ , тогда  $t = 1,96$ , допустимая погрешность  $12\%$ , то есть  $\Delta = 0,12$ .

Для того чтобы определить  $\sigma$  принимаем гипотезу о заданной форме распределения, будем считать, что закон распределения является равномерным. Он отличается от нормального тем, что  $\sigma$  у такого закона больше чем, и поэтому накладываются более жесткие ограничения на выборочную совокупность. Находится по формуле 2.3 [46]:

$$\sigma = \frac{R}{2\sqrt{3}}. \quad (2.3)$$

При использовании шкалы Лайкерта размах вариации рассчитывается по формуле 2.4 [46]:

$$R = 5 - 1 = 4. \quad (2.4)$$

Поэтому  $\sigma = \frac{4}{2\sqrt{3}} = 1,1547$ .

Объем выборки:  $n = \frac{1,96^2 \cdot 1,1547^2}{0,12^2} = 356$  человек.

Образец анкеты представлен в Приложении А. В опросе приняло участие 356 человек. Респонденты – мужчины и женщины, в возрасте от 18 до 65 лет, проживающие в Челябинске / Челябинской области, покупающие овощи/фрукты не реже одного раза в месяц. Метод сбора информации – он-лайн опрос.

Первый пункт в опросе ставил целью выяснить количество покупок свежих овощей и фруктов в течение месяца. 92% опрошенных приобретают эти товары хотя бы раз в месяц. 64% участников исследования покупают их несколько раз в неделю. И только 8% респондентов покупают овощи и фрукты реже, чем раз в месяц.

Результаты ответов представлены на рисунке 2.2.

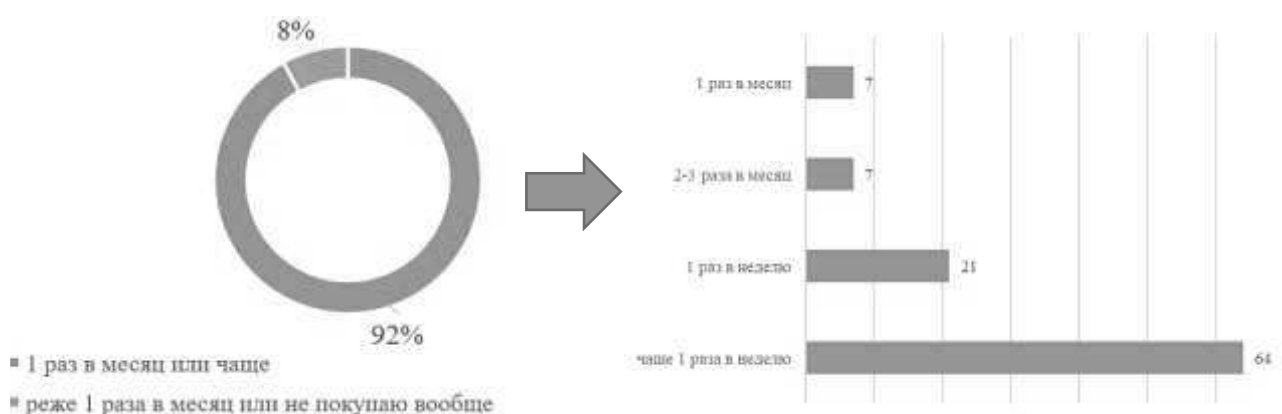


Рисунок 2.2 – Ответ на вопрос о частоте покупки свежих овощей и фруктов

На следующем шаге потребителям предлагали выбрать самые часто покупаемые овощи и фрукты. По результатам опроса получены такие данные:

- самые необходимые с точки зрения респондентов овощи: картофель – он на первом месте и его упомянули 78% опрошенных, на втором месте огурцы и лук – 62 и 60%, далее следуют помидоры – их покупают чуть более половины участников опроса и немного чуть менее популярны морковь, капуста и зелень;
- среди фруктов на первом месте стоят яблоки, их упомянули 80% опрошенных, на втором месте апельсины, клубника и мандарины – 42%, 38% и

35%, далее следуют виноград и бананы – их часто покупают чуть менее трети респондентов.

На рисунке 2.3 представлены ответы опрошенных по наиболее востребованным овощам.

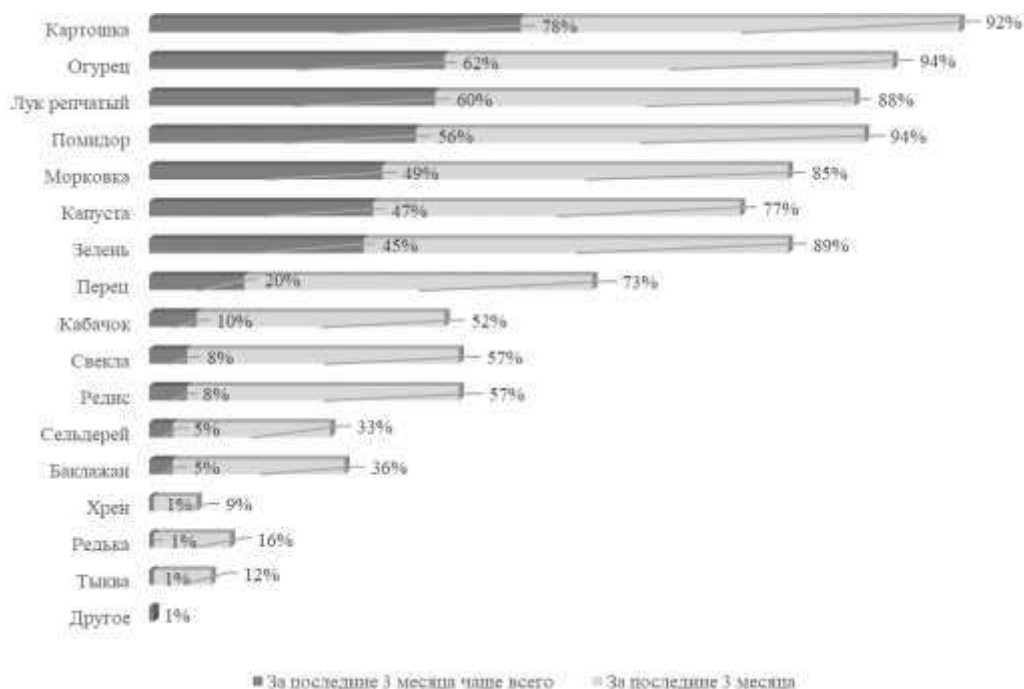


Рисунок 2.3 – Доля покупателей свежих овощей

На рисунке 2.4 представлены ответы опрошенных по наиболее востребованным фруктам.

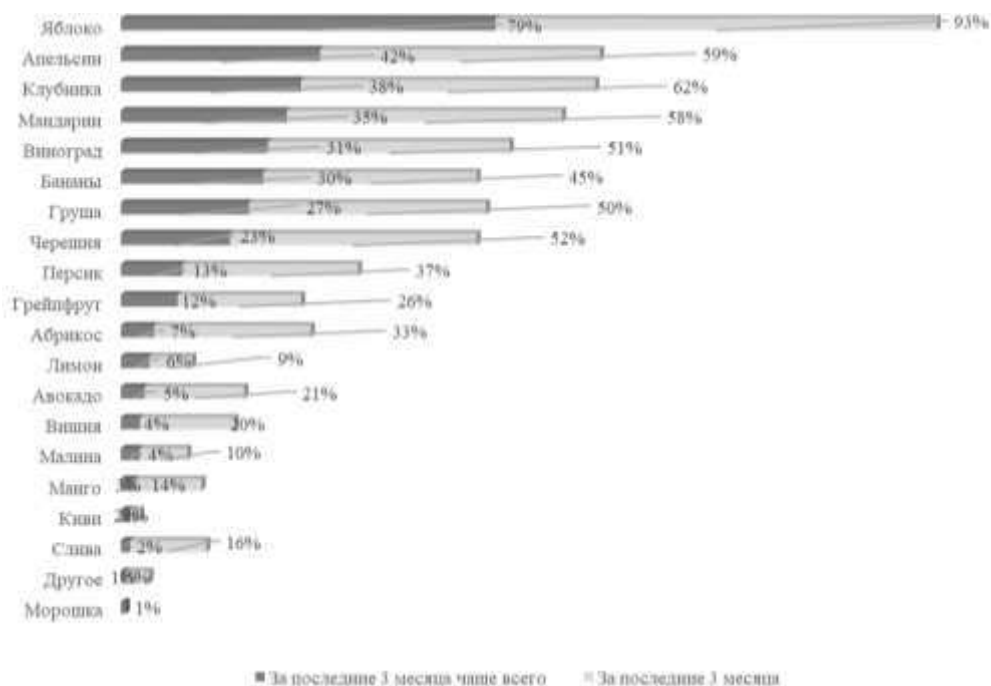


Рисунок 2.4 – Доля покупателей свежих фруктов



Третий пункт опроса – на сколько изменилось количество покупаемых овощей и фруктов за год. В этом вопросе 2/3 респондентов сказали, что за год объем покупок этих продуктов не изменился, 24% опрошенных стали покупать меньше свежих овощей и фруктов, а десятая часть участников опроса – больше. Следовательно, в течение прошлого года произошел небольшой спад спроса на эти продукты. Результаты ответов можно видеть на рисунке 2.5.

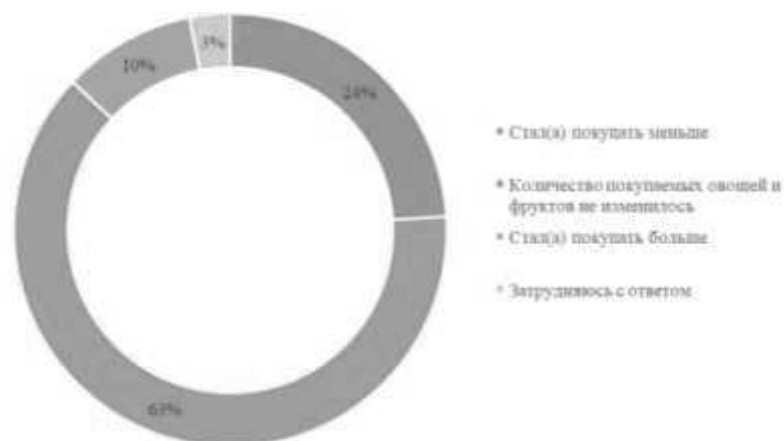


Рисунок 2.5 – Изменение потребления свежих овощей и фруктов

Следующий вопрос: место приобретения овощей и фруктов. Абсолютное большинство опрошенных покупают их в универсамах и супермаркетах. Это закономерно, поскольку магазинов такого типа сейчас множество и являются самими территориально близкими к дому потребителя. Кроме того, ассортимент универсамом и супермаркетов позволяет приобрести и другие необходимые продукты. На рисунке 2.6 представлена диаграмма ответов на этот вопрос.

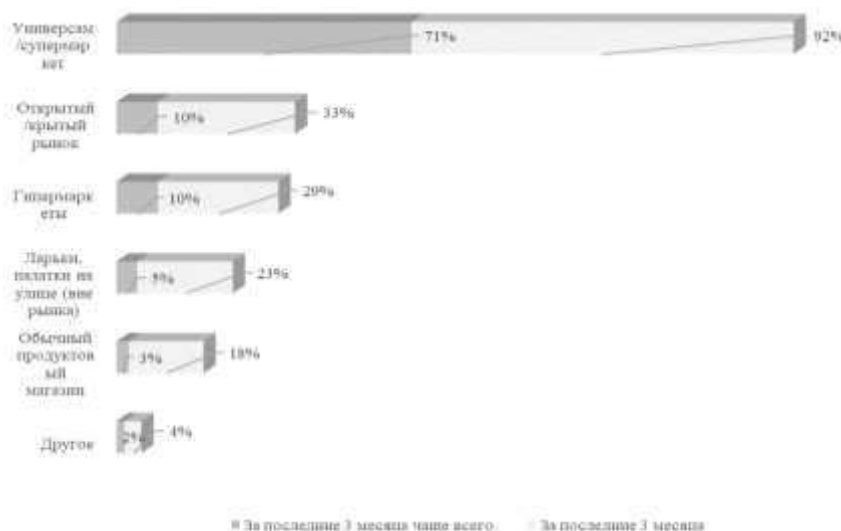


Рисунок 2.6 – Места покупки свежих овощей и фруктов

Десятая часть респондентов ответили, что предпочитают совершать покупки на рынках и почти столько же человек – в гипермаркетах. Лишь 5% участников опроса отметили, что чаще всего покупают свежие овощи и фрукты в отдельных ларьках и обычных магазинах.

Следующий вопрос – качество предлагаемых в различных местах торговли свежих овощей и фруктов. На первом месте находятся рынки – 94% опрошенных довольны качеством продуктов. Далее следуют отдельные ларьки и гипермаркеты. На третьем месте – качество в универсальных магазинах и гипермаркетов. А качество свежих овощей и фруктов, продаваемых в обычных магазинах, устроили наименьшее число респондентов. Степень удовлетворенности представлена на рисунке 2.7.

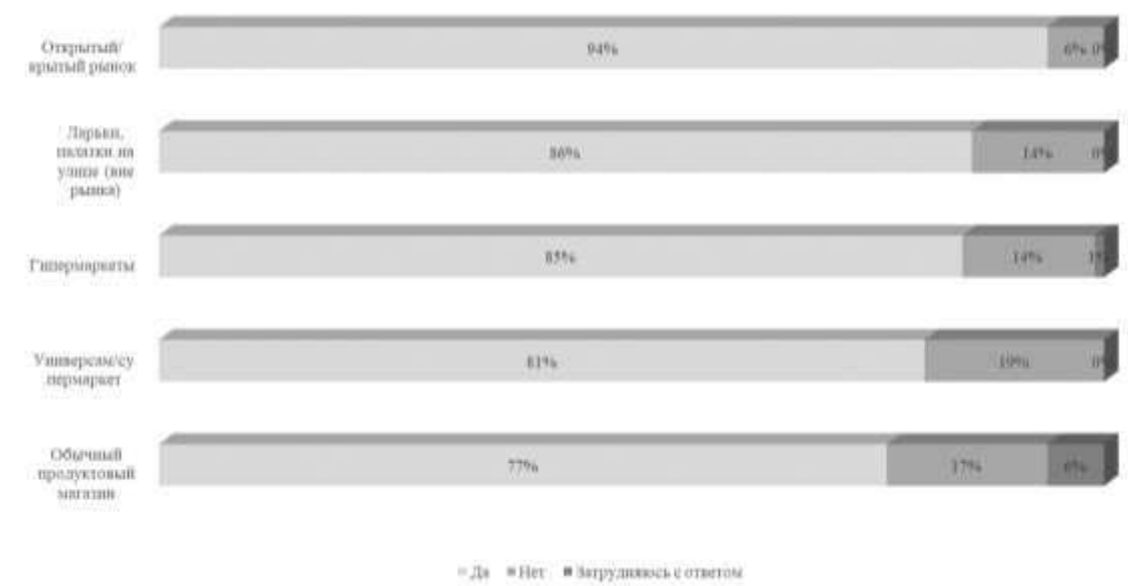


Рисунок 2.7 – Удовлетворенность качеством свежих овощей и фруктов

Очередной вопрос исследования – отсутствие необходимого товара. Наименее удовлетворяют спрос потребителей обычные магазины – 15% опрошенных говорят, что в них всегда или часто нет нужных им свежих овощей или фруктов. Универсами и супермаркетами с этой точки зрения недовольны 6% респондентов. В гипермаркетах и отдельных ларьках частое отсутствие требуемых овощей или фрукты отметили по 5% участников опроса. И всего 2% опрошенных сказали, что нужных им товаров часто нет на рынках. Результаты представлены на рисунке 2.8.

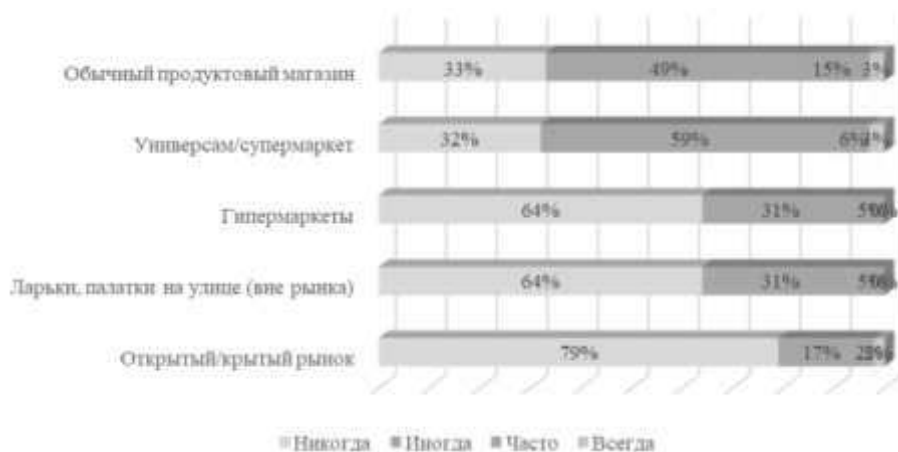


Рисунок 2.8 – Частота отсутствия необходимых свежих овощей и фруктов

Следующий вопрос – неудовлетворительное качество свежих овощей и фруктов. Результаты ответа на данный вопрос представлены на рисунке 2.9.

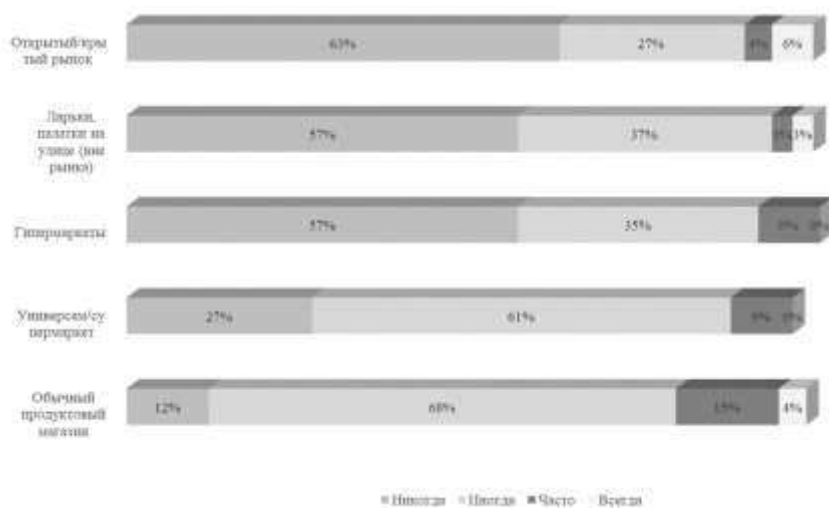


Рисунок 2.9 – Частота отказа от покупки из-за качества овощей и фруктов

Около 70% потребителей хотя бы один раз не покупали нужный им плодоовощной товар из-за его низкого качества. Самые удовлетворенные покупатели – клиенты отдельных ларьков, опрос показал, что 94% их посетителей считают, что некачественные товары и овощи никогда не попадают в таких местах торговли, либо встречаются очень редко. На втором месте – рынки, 90% опрошенных никогда или крайне редко встречались с там с испорченными овощами или фруктами.

Следом идут гипермаркеты и супермаркеты – 88% покупателей полностью удовлетворены качеством товара. И на последнем месте – обычные продуктовые магазины, ими довольны 80% респондентов.

Предпоследний вопрос анкеты предлагал поделиться мнением о наиболее важных характеристиках при совершении покупки свежих овощей и фруктов. Опрошенные ответили, что наиболее значимыми качествами товара являются качество (39% опрошенных) и цена (35% опрошенных). На рисунке 2.10 представлены ответы.

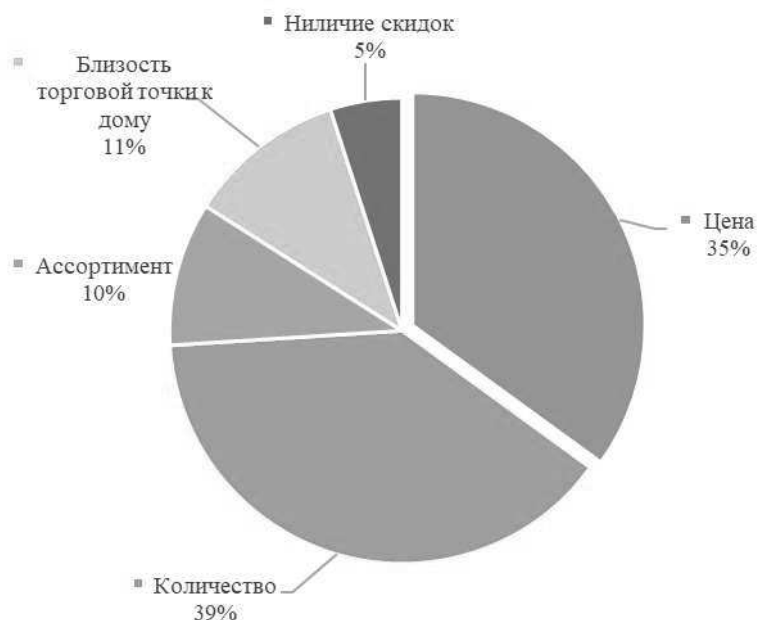


Рисунок 2.10 – Наиболее важные критерии при покупке овощей и фруктов

Последний вопрос анкеты касался размера покупки. Большинство ответили, что средний чек составляет 200–300 рублей (рисунок 2.11).

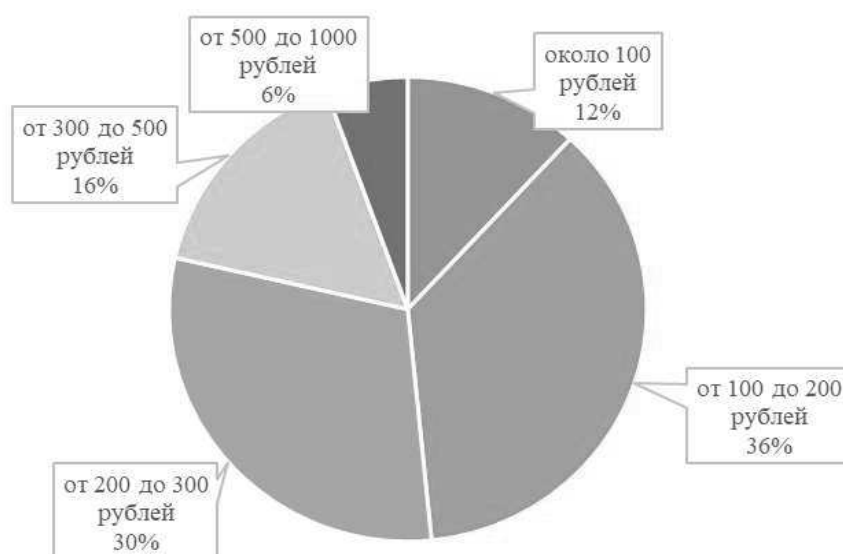


Рисунок 2.11 – Средний чек при покупке овощей и фруктов

Если рассматривать спрос на свежие овощи и фрукты, то уже несколько лет подряд наблюдается устойчивая тенденция роста спроса на здоровое питание, россияне активно скупают свежие овощи и фрукты.

Таким образом, в результате анализа потребителей можно отметить несколько важных факторов:

- для потребителя важно качество и цена;
- рост спроса на свежие овощи и фрукты.

Проведем анализ поставщиков.

Китай входит в пятерку крупнейших поставщиков продовольствия по нескольким категориям продуктов, это, в первую очередь, овощи, цитрусовые и морепродукты. По овощам Китай занимает первое место, он входит в тройку лидеров по поставкам в Россию томатов, огурцов, баклажанов и яблок. Крупные торговые сети продукцию из Китая стараются заменить продукцией из других стран – например, фрукты вместо Китая привозят из Эквадора, Турции, Марокко, Израиля, а также увеличиваются закупки у российских сельхозпроизводителей.

В силу климатических условий, поставки фруктов из-за рубежа всегда будут пользоваться спросом. Замена импортных культур отечественными возможна только для выращиваемых на территории России фруктов, а для культур с короткими сроками хранения – только в период их созревания. В общем обороте российского фруктового рынка доля местных продуктов составляет немногим менее третьей части, а чуть более 2/3 фруктов поставляются из других стран.

Фрукты условно делятся на следующие группы:

- традиционные, например, яблоки, груши, виноград, сливы, персики, черешня;
- экзотические цитрусовые, например, апельсины, мандарины, лимоны, лаймы, грейпфруты;
- экзотические прочие, например, бананы, авокадо, ананасы, киви, манго.

Если рассматривать отдельные виды импортируемых фруктов, то максимальный суммарный объем – 81,9% с точки зрения количества составляют

бананы, мандарины, яблоки, апельсины, виноград, лимоны и груши. В ценовом выражении их доля составляет 75%.

Структура объема импорта фруктов по виду в 2020 году представлена на рисунке 2.12.

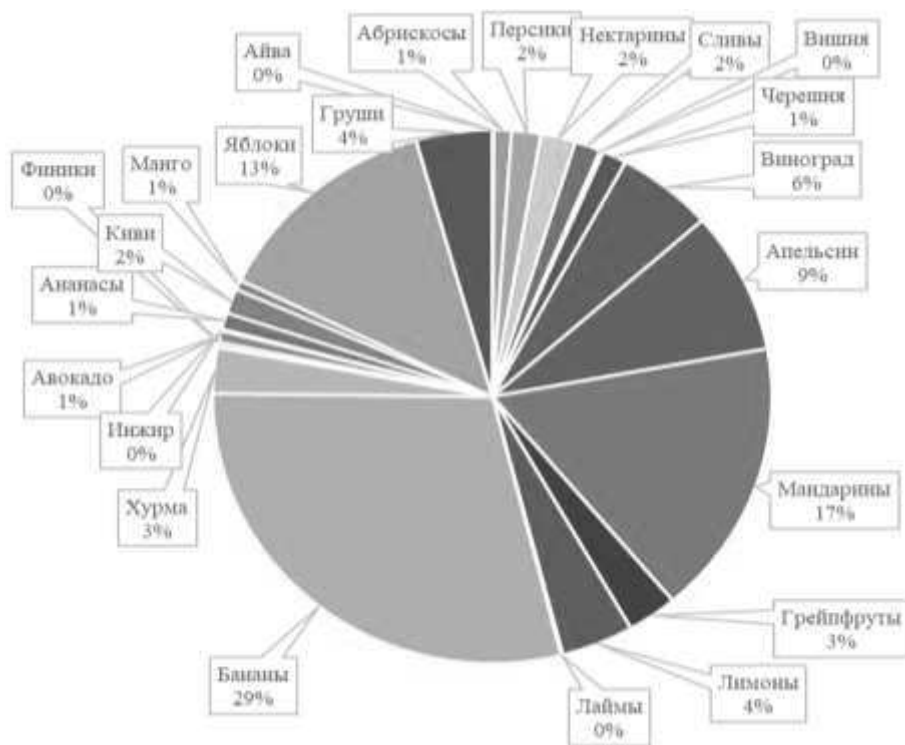


Рисунок 2.12 – Структура объема импорта фруктов по виду в 2020 году

Государство проводит политику импортозамещения и предлагает меры поддержки местным производителям. Однако не все виды овощей и фруктов растут на территории России, поэтому без импорта не обойтись.

По результатам анализа потребителей можно сделать следующие выводы:

- большинство поставщиков – зарубежные страны;
- выбор поставщиков велик.

Рассмотрим товары-заменители. В качестве товаров-заменителей можно рассмотреть свежие овощи и фрукты фермеров, либо реализуемых частными лицами. Однако данные овощи и фрукты подвержены сезонному фактору и пик реализации подобных овощей приходится на конец лета – начало осени. Кроме того, данный ресурс весьма ограничен, за счет чего у него выше стоимость. На стоимость подобной продукции также влияет качество – большинство продуктов

выращено в экологически чистых условиях, без химикатов, что делает цену для конечного потребителя выше.

Резюмируя все вышесказанное, составим перечень факторов внешней среды. Для этого используем модель Майкла Портера. Факторы конкурентных сил представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Матрица пяти конкурентных сил по Портеру

Фактор	Содержание фактора
Текущие конкуренты	Конкуентов множество и у всех свои достоинства и недостатки
	Цены у торговых сетей и крупных рынков ниже
Новые конкуренты	Высокая вероятность появления новых конкурентов
Потребители	Рост спроса на свежие овощи и фрукты
	Для потребителя важно качество и цена
Поставщики	Выбор поставщиков велик
	Большинство поставщиков – зарубежные страны
Товары-заменители	Товары-заменители актуальны и востребованы
	Товары-заменители обладают высоким качеством и ценой

Таким образом, плодово-овощной рынок характеризуется высокой концентрацией конкурентов, но при продукция пользуется спросом и данное направление бизнеса считается прибыльным. Для потребителя наиболее важными факторами, влияющими на выбор, являются качество продукта и его цена. Выбор поставщиков огромен – как импортные, так и отечественные.

## 2.2 Анализ стратегий конкурентов на рынке продовольствия г. Челябинска

Ранее описывались основные конкуренты, их можно смело объединить в три большие группы: торговые сети, крупные рынки и мелкие торговые точки. Но так как планируется открытие небольшой торговой точки, то более уместно провести анализ конкурентов своей группы. Для анализа проведем оценку некоторых наиболее известных торговых точек города – а именно:

- Fruit shop;
- Витамины с грядки;
- Витаминка;
- Фруктовое изобилие.

Для сравнения возьмем в оценку еще среднестатистическую торговую точку, которую можно встретить на остановке общественного транспорта или возле дома, обычно они все похожи друг на друга и обладают одинаковыми свойствами. Оценка перечисленных торговых точек представлена в таблице 2.4, максимальный балл – 10, означающий лучшую характеристику по выбранному критерию.

Таблица 2.4 – Оценка конкурентов

Критерий оценки	Fruit shop, баллы	Витамины с грядки, баллы	Витаминка, баллы	Фруктовое изобилие, баллы	Среднестатистический киоск, баллы
Ценовая политика	8	7	6	5	6
Широта ассортимента	7	5	6	5	5
Разнообразие поставщиков	6	4	5	5	3
Качество продукции	6	7	6	7	4
Географическая доступность	4	7	3	3	8
Наличие скидок	6	5	5	4	6
Итоговый балл	37	35	31	29	32

На основе оценок, выставленных в таблице 2.4, построим многоугольник конкурентоспособности перечисленным реальным магазинам, а также среднестатистическому условному киоску – рисунок 2.13.

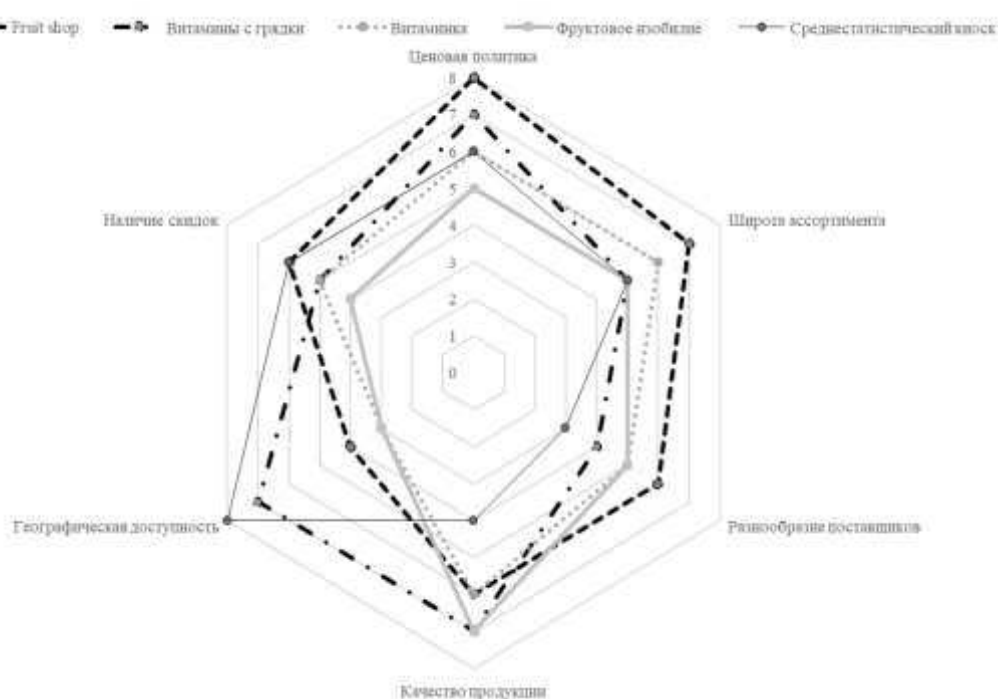


Рисунок 2.13 – Многоугольник конкурентоспособности



Лидирующее положение среди представленных точек продажи овощей и фруктов занимает компания Fruit shop, благодаря адекватным ценам, широкому ассортименту, приемлемому качеству и наличию скидок. Второе место занимает сеть овощных лавок «Витамины с грядки», которая очень распространена в Челябинске. Среднестатистический киоск характеризуется средней ценовой политикой (обычно наценка составляет 50–60%), не всегда присутствует ассортимент товара, чаще всего один или несколько поставщиков, качество продукции на невысоком уровне, зато такие торговые точки находятся буквально «на каждом шагу», что обеспечивает доступность для потребителя.

В целом, розничный рынок овощей и фруктов имеет весьма хорошие параметры – продавцы обеспечивают широкий ассортимент продукции, стараются предложить товары разной ценовой категории и разного качества, по возможности продукция представлена разными странами-производителями.

Если анализировать конкурентные стратегии, то компания Fruit shop придерживается стратегии ценового лидерства – они стараются минимизировать издержки и быстрее реализовать продукцию, по более низкой цене, тем самым оборачиваемость ускоряется. То есть получив товар фирма не завышает на него цену, а делает минимальную наценку, при этом конечная цена на продукцию ниже, чем у конкурентов. В итоге продукцию быстро разбирают, она не залеживается на складе, не портится, а значит нет дополнительных расходов.

Среднестатистические продавцы придерживаются стратегии снятия сливок, то есть установка изначально высоких цен и снижении их с течением времени, для максимального увеличения прибыли. Однако такая стратегия чревата загруженностью склада и порчей товара. Уцененный товар придется продавать за самую низкую цену, иначе он останется у продавца.

Торговые точки «Витамины с грядки» сотрудничают с Агрокомплексом «Чурилово», для компании характерна стратегия дифференциации, это стратегия завоевания конкурентного преимущества, предполагающая ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы потребителям

путем предложения товаров высокого качества. Упор сделан на сотрудничество с Агрокомплексом «Чурилово» – главным производителем качественных натуральных овощей в городе.

В целом, на рынке овощей и фруктов превалирует массовый маркетинг. Стратегия массового маркетинга предполагает сознательное игнорирование различий между покупателями, сегментами рынка и формирование предложения, в большой мере, унифицированного товара рынку, а также продвижение товара с использованием единой стратегии коммуникации.

### 2.3 Выбор стратегии развития для нового бизнеса

Экономист Игорь Ансофф определяет возможности использования стратегии проникновения в условиях развивающегося рынка, характеризующегося дефицитом рассматриваемого товара. Применяя эту стратегию, фирма реализует свой прежний товар на прежнем рынке. Идея стратегии проникновения заключается в форсированном расширении своей деятельности на рынке и реализации товаров в нем. В ходе использования стратегии проникновения фирме необходимо позиции на рынке путем расширения присутствия.

Стратегия проникновения на рынок должна обеспечиваться энергичным продвижением товара и поддерживаться приемлемыми ценами, что приводит к существенным затратам.

Для получения удовлетворительных результатов от использования этой стратегии требуется наличие следующих факторов [76]:

- рынок не насыщен продвигаемой продукцией, есть перспективы привлечения новых покупателей;
- увеличение масштабов снижает издержки;
- благодаря конкурентному преимуществу продвигаемого товара, существует возможность занять часть рынка, в которой уже находятся другие участники с аналогичной продукцией;
- наличие инвесторов;

– возможно привлечение новых целевых аудиторий покупателей.

Стратегия проникновения состоит из ряда тактик, целью которых является максимально быстрый и всеобъемлющий захват рынка. Воздействуя на потенциальных покупателей, требуется стимулировать их перейти в разряд постоянных клиентов предприятия, побуждать их к более частым покупкам или большего количества товара, а также предлагать различные оригинальные методы применения продукции для наибольшего охвата рынка [52].

Формируя продажную стоимость товара, организация должна проводить различные акции, предоставляющие скидки и бонусы, а также обеспечивающие лояльность покупателей и систематически увеличивать цену на товар. При организации сбыта товара необходимо ориентироваться на использование наибольшего количества каналов сбыта и использовать меры поощрения посредников.

При работе с ассортиментом можно использовать такие акции: продажа основного и дополнительного товара как единого целого, бонусные акции для поддержания объема реализации товара, непрерывное улучшение качества продукции [49].

Во время продвижения товара на рынок необходимо направить усилия на работу с потенциальными и текущими покупателями: зарабатывать их доверие, снижать возможность ухода к конкурентам. Созданию положительного восприятия товара способствуют благоприятные рекомендации и отзывы о нем, совершенствование значимых отличительных характеристик, проведения акций, формирующих лояльное отношение покупателей к товару и предприятию.

В ходе конкурентной борьбы предприятия могут выбрать одну из следующих стратегий [27]:

- 1) совершенствовать качество товара – стратегия дифференциации;
- 2) стремиться снизить расходы – стратегия лидерства в издержках;
- 3) сконцентрироваться на выбранных потребностях клиентов – стратегия лидерства в сегменте.

Рассмотрим эти стратегии.

Для применения стратегии лидерства по издержкам требуется выполнять следующие условия [8]:

- тщательно анализировать все издержки;
- полученную прибыль направлять на совершенствование фирмы;
- внедрять применение современных технологий продаж через интернет, например, заказать создание сайт интернет-магазина или, что проще, создать сообщество в социальных сетях и вести продажи с их помощью;
- сокращать издержки в цепочке сбыта, то есть, при наличии такой возможности стремиться продавать товары непосредственно конечному потребителю;
- снижать логистические расходы, например, путем использования складов, расположенных максимально близко к точкам продаж;
- рассматривать возможности использования недорогой рекламы, например, печатать объявления о себе на упаковках;
- в случаях низкого спроса на дополнительные товары, прекратить их реализацию.

Стратегия лидерства в издержках будет результативной при наличии следующих факторов: найдены более дешевые, чем у конкурентов, поставщики сырья и материалов; спрос находится на таком уровне, что есть возможность изменять цену товара; имеются ресурсы для снижения расходов на персонал и оборудование.

Рассмотрим преимущества и недостатки каждой из стратегий.

Преимущества стратегии лидерства в издержках [3]:

- защита от поставщиков;
- защита от покупателей продукции (они могут сбивать цены только до уровня цен конкурентов);
- препятствие для вступления на рынок конкурентов;
- выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям.

Недостатки [3]:

- из-за снижения издержек может пострадать качество продукции;
- данная стратегия чревата затяжной войной цен, из-за чего общая рентабельность компании может серьезно снизиться;
- выбирая стратегию лидерства по издержкам, компания должна помнить, что методы снижения издержек могут быть скопированы конкурентами. Ценность стратегии лидерства по издержкам во многом зависит от устойчивости этих методов от копирования.

Стратегия дифференциации. Примером использования данной стратегии в области продажи фруктов и овощей может быть реализация редких фруктов или торговых марок, а также, к примеру, продажа фруктов в не сезон (зимой арбузы, дыни, клубника).

Стратегия дифференциации будет результативной при наличии следующих факторов [6]:

- существование достаточного количества лояльных покупателей, которых не удовлетворяют товары-заменители;
- для воспроизведения используемых предприятием способов дифференциации конкурентам придется понести существенные расходы;
- у предприятия есть возможность выпускать оригинальную продукцию с сильными положительными сторонами по сравнению с аналогами;
- при наличии типового товара наблюдается потребность в большем его разнообразии;
- в конкурентной борьбе не используются ценовые стратегии;
- в данном сегменте рынка немногие предприятия используют стратегию дифференциации.

Стратегия дифференциации имеет следующие положительные стороны [14]:

- уникальность товара и сформированная благожелательность потребителей служат входными барьерами для конкурентов;

- создается репутация предприятия, которое способно удовлетворить все потребности покупателей;
- оригинальность продукции уменьшает зависимость от потребителей и конкуренцию от товаров-заменителей;
- формируется группа лояльных покупателей, приобретающих этот товар, независимо от его цены;
- у даже мелких предприятий появляется возможность успешного развития;
- наличие дополнительного дохода позволяет покрыть обязательства предприятия.

Отрицательные стороны стратегии дифференциации:

- существенные расходы на разработку уникальной продукции и создание репутации фирмы;
- конкуренты могут скопировать стратегию, что приведет к утрате лидерства на рынке;
- есть вероятность падения спроса на товар.

Однако, наличие этих рисков, стратегия дифференциации может привести к успеху благодаря значительным наценкам на уникальную продукцию и росту объемов ее реализации.

Стратегия лидерства в нише. Это концентрация всех усилий фирмы на ограниченной группе покупателей. Данная классификация стратегий конкурентной борьбы считается весьма общей и позволяет бизнесу определиться со стратегией, которая будет использоваться компанией в дальнейшем.

Преимущества стратегии специализации [30]:

- создание благоприятного имиджа компании, которая заботится о нуждах конкретной узкой группы потребителей;
- возможность комбинированного использования стратегий ценового лидерства и лидерства в продукте.

Недостатки стратегии:

- если ниша станет слишком привлекательной, ее могут занять сильные конкуренты;
- снижение стоимости на продукты, производимые компаниями, которые используют стратегию ценового лидерства;
- вероятность расширения узкой ниши, за счет чего специфические свойства товара потеряют свою актуальность.

Для нового бизнеса пока что остановим свой выбор на стратегии лидерства в нише. Продукция будет предназначена для потребителя определенного географического сегмента. Выбор географического сегмента (геолокации) будет определён далее. в рамках маркетингового плана.

#### Выводы по разделу два

Согласно справочнику «2Гис Челябинск», на сегодняшний день в городе порядка 574 торговых точки, в которых реализовывают фрукты и овощи. Из них 37 – это продуктовые рынки, наиболее крупные – «Каширинский», «Привоз», «Потребительский», «Центральный», «Михеевский». Кроме того, торговые сети также предлагают к покупке овощи и фрукты. Считается, что фрукты и овощи с рынка более свежие, в то время как в торговых сетях большинство продукции из Китая, выбор обусловлен более низкой ценой и более долгим сроком хранения. Мелкие торговые точки чаще всего закупаются на оптовых рынках и реализуют продукцию среднего и низкого качества.

Фруктово-овощной рынок характеризуется высокой концентрацией конкурентов, но при этом продукция пользуется спросом и данное направление бизнеса считается прибыльным.

Розничный рынок овощей и фруктов имеет весьма хорошие параметры – продавцы обеспечивают широкий ассортимент продукции, стараются предложить товары разной ценовой категории и разного качества, по возможности продукция представлена разными странами-производителями.

Если анализировать конкурентные стратегии, то компания Fruit shop придерживается стратегии ценового лидерства – они стараются минимизировать издержки и быстрее реализовать продукцию, по более низкой цене, тем самым оборачиваемость ускоряется. То есть получив товар фирма не завышает на него цену, а делает минимальную наценку, при этом конечная цена на продукцию ниже, чем у конкурентов. В итоге продукцию быстро разбирают, она не залеживается на складе, не портится, а значит нет дополнительных расходов.

Среднестатистические продавцы придерживаются стратегии снятия сливок, то есть установка изначально высоких цен и снижении их с течением времени, для максимального увеличения прибыли. Однако такая стратегия чревата загруженностью склада и порчей товара. Уцененный товар придется продавать за самую низкую цену, иначе он останется у продавца.

В целом, на рынке овощей и фруктов превалирует массовый маркетинг. Стратегия массового маркетинга предполагает сознательное игнорирование различий между покупателями, сегментами рынка и формирование предложения, в большой мере, унифицированного товара рынку, а также продвижение товара с использованием единой стратегии коммуникации.

Для нового бизнеса пока что остановим свой выбор на стратегии лидерства в нише. Продукция будет предназначена для потребителя определенного географического сегмента.



## 3 ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА ОВОЩЕЙ И ФРУКТОВ НА РЫНКЕ Г. ЧЕЛЯБИНСКА

### 3.1 Организационный план

Торговля овощами и фруктами всегда была распространенным и выгодным бизнесом благодаря высокому спросу на продукты. Особое место в ряду продовольственных торговых точек занимают овощные магазины и фруктовые лавки. Это одна из бизнес идей, которая не сдает позиции при давлении крупных супермаркетов [18].

Продажа овощей и фруктов является выгодным делом. Но чтобы данный бизнес приносил прибыль, нужно учесть важные моменты: скоропортящийся товар, зависимость от поставщика товара, высокая конкуренция на рынке и необходимость оформлять разрешение на торговлю.

Бизнес идея продажи овощей и фруктов не требует наличия специального оборудования и навыков. Спрос на продукцию остается высоким круглый год, независимо от финансовой ситуации в стране. Овощи и фрукты – входят в тройку самых потребляемых продуктов. Поэтому, несмотря на высокую конкуренцию на рынке, заработать денег в этом деле может позволить себе каждый.

Цель проекта – открытие магазина овощей и фруктов «Только с грядки» в городе Челябинск, с целью получения прибыли, путем реализации продукции.

Миссия овощного магазина «Только с грядки»: «Обеспечить потребителей свежими и качественными овощами и фруктами по приемлемой цене».

Начало реализации проекта август 2021 года. Расчетный период проекта составит 29 месяцев, потому что начало реализации планируется на август 2021 года, расчет необходимо делать за полный год – 2022 и 2023 года.

Для определения длительности мероприятий, направленных на достижение целей проекта, и для установления взаимосвязей между ними по временному параметру с учётом наиболее рискованных событий, составляется календарный план проекта. В таблице 3.1 представлен календарный план реализации проекта.

Таблица 3.1 – Календарный график работ

Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Длительность, в днях
<b>Прединвестиционная фаза</b>			
Анализ внешней среды	01.06.2021 г.	11.06.2021 г.	10
Маркетинговое исследование	12.06.2021 г.	25.06.2021 г.	13
Составление бизнес-плана	26.06.2021 г.	05.07.2021 г.	10
Юридическое оформление	06.07.2021 г.	16.07.2021 г.	10
Регистрация в налоговой	17.07.2021 г.	27.07.2021 г.	10
Поиск помещения	06.07.2021 г.	27.07.2021 г.	20
Заключение договора на аренду	28.07.2021 г.	31.07.2021 г.	3
<b>Инвестиционная фаза</b>			
Покупка торгового оборудования	01.08.2021 г.	05.08.2021 г.	5
Доставка и установка оборудования	06.08.2021 г.	10.08.2021 г.	4
Поиск поставщиков	01.08.2021 г.	10.08.2021 г.	10
Заключение договоров с поставщиками	11.08.2021 г.	12.08.2021 г.	2
Поиск и найм персонала	01.08.2021 г.	15.08.2021 г.	15
Получение заключения СЭС, пожарной и торговой служб	24.07.2021 г.	24.08.2021 г.	30
Заказ вывески, ее установка	10.08.2021 г.	25.08.2021 г.	15
Закуп продукции, доставка	20.08.2021 г.	30.08.2021 г.	10
<b>Эксплуатационная фаза</b>			
Открытие магазина	31.08.2021 г.	01.09.2021 г.	1
Длительность подготовительного этапа			92

На рисунке 3.1 представлена диаграмма Ганта.

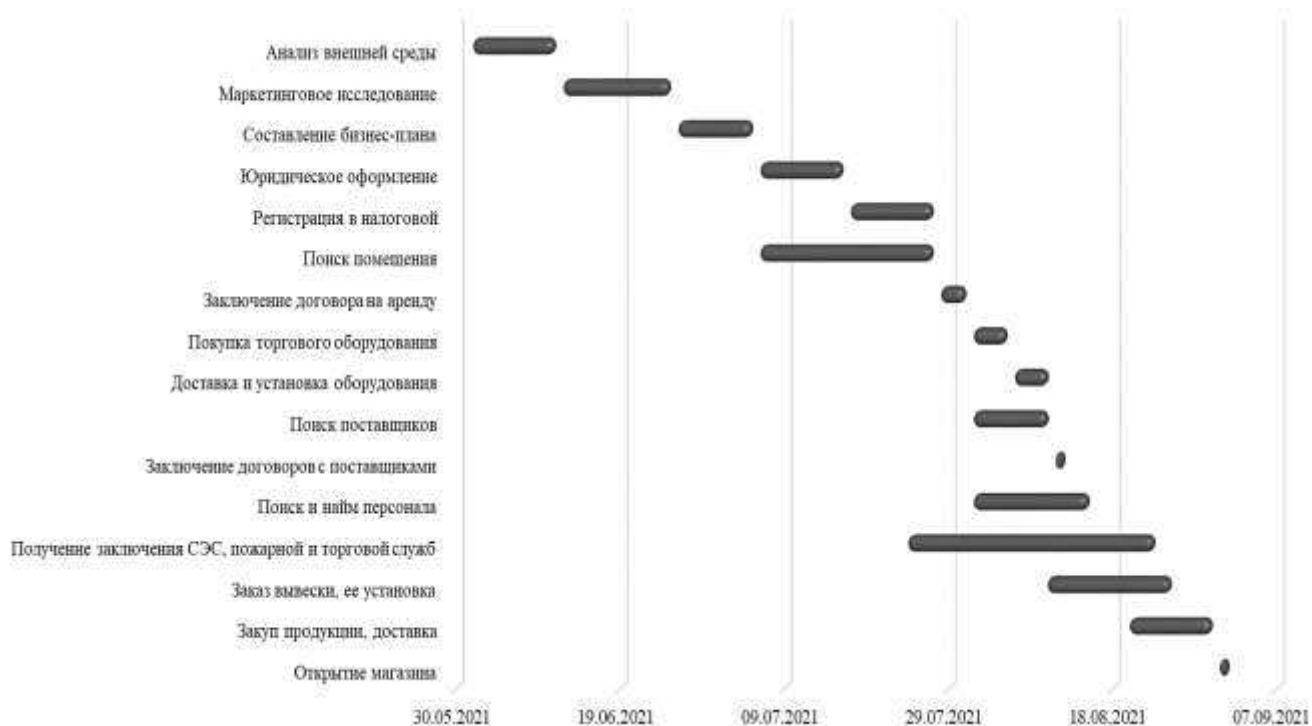


Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта

Общее время на подготовительный этап – 3 месяца.

Далее следует рассмотреть инвестиционные затраты проекта, согласно календарному плану, представленному в таблице 3.1. Зарождение идеи, анализ внешней и потенциальной внутренней среды, а также составление бизнес-плана, выполняется собственными силами и расходы на данные работы отсутствуют.

Юридическое оформление предполагает регистрацию. Выберем организационно-правовую форму общество с ограниченной ответственностью (ООО). Затраты на данный пункт составят 5 000 рублей, в них входит: 4 000 рублей госпошлина, расходы на нотариальное оформление 1 000 рублей. Код деятельности согласно ОКВЭД: 47.21 – Торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах. Как показывает практика, «бумажная волокита» занимает 1–2 месяца. После того, как выдается разрешение от обязательных инстанций (СЭС, пожарной и торговой служб) получается подтверждение от государственной торговой комиссии.

Большая статья расходов – это закуп оборудования. Помещение магазина оборудуется прилавками, стойками и витринами, весами, кассовым аппаратом, кондиционером и холодильным оборудованием. В таблице 3.2 составим план расходов на оборудование.

Таблица 3.2 – Расходы на покупку оборудования

Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
Прилавок	5 200	1	5 200
Стеллаж пристенный	19 200	1	19 200
Стенд овощной	3 900	3	11 700
Стеллаж с ящиками	4 500	2	9 000
Тумба овощная	2 500	2	5 000
Холодильник	36 000	1	36 000
Система кондиционирования	20 000	1	20 000
Весы	4 100	1	4 100
Он-лайн касса	18 000	1	18 000
Итого	–	–	128 200

Расходы на оборудование составят 128 200 рублей. Затраты на доставку и установку выбранного оборудования составляют 10% от его стоимости, то есть 12 820 рублей.

Также первоначальными затратами будут являться расходы на формирование оборотного капитала, то есть первый закуп овощей и фруктов.

В таблице 3.3 представим суммарный итог единовременных расходов.

Таблица 3.3 – Единовременные расходы

Мероприятие	Затраты, руб.
Юридическое оформление	5 000
Покупка торгового оборудования	128 200
Доставка и установка оборудования	12 820
Заказ вывески, ее установка	6 000
Закуп продукции, доставка	100 000
Итого	252 020

Инвестиционные единовременные расходы на открытие фруктово-овощного магазина составят 252 020 рублей. Инвестирование планируется за счет собственных средств.

Рассмотрим потребность в персонале. Основной персонал, который необходим – это продавцы. К продавцам особых требований не предъявляется. Основные – умение общаться с людьми, вежливость и наличие медицинской книжки. Оптимальным вариантом будет найм двух продавцов, для сменного графика работы. Форма оплаты труда – оклад. Размер оплаты труда – 25 000 рублей, после выплаты страховых взносов (30%).

Организационная структура предприятия будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.2).

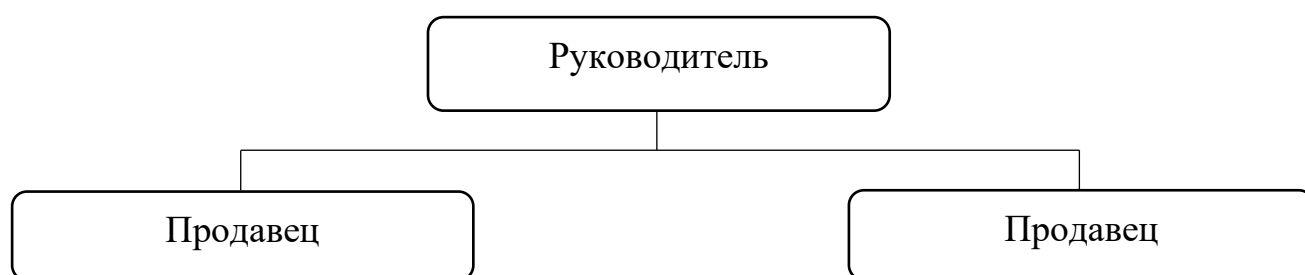


Рисунок 3.2 – Организационная структура

Владелец бизнеса может взять на себя функции организации поставок товара, ведения и сдачи бухгалтерской и налоговой отчетности.

Расчет фонда оплаты труда представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет фонда оплаты труда

Должность	Количество	Оклад	ФОТ ежемесячно	ФОТ годовой
Продавец	2	25 000	65 000	780 000

Годовой фонд оплаты труда составит 780 000 рублей. В месяц на оплату труда будет уходить 65 000 рублей.

Рассмотрим налоговое окружение проекта. Выбран общий режим налогообложения. Общий режим налогообложения – это наиболее распространенная система налогообложения для обществ с ограниченной ответственностью. На общем режиме налогообложения, в отличие от специальных, нет ограничений ни по видам деятельности, ни по количеству наемных работников, ни по размерам доходов. Преимущества общего налогового режима: нет ограничений к применению и ограничений на прибыль, при отрицательных доходах можно не платить налог на прибыль, можно уменьшить налог на величину убытка в будущем. Основной плюс общего режима – уплата НДС и возможность работать с крупными компаниями.

При открытии магазина овощей и фруктов предприниматель обязан платить следующие виды налогов – таблица 3.5.

Таблица 3.5 – Налоговое окружение проекта

Вид налога	Ставка, %	Периодичность оплаты
Налог на прибыль	20	год
НДС	10	квартал
Страховые взносы:	30	ежемесячно
а) обязательное пенсионное страхование;	22	
б) обязательное социальное страхование;	2,9	
в) обязательное медицинское страхование.	5,1	

Законом предусмотрено, что операции по реализации в РФ фруктов и ягод (включая виноград) с 01.10.2019 г. облагаются НДС по ставке 10 процентов [18]. Данное правило должно применяться в отношении отгрузки с указанной даты как импортных, так и российских товаров.

### 3.2 Маркетинговый план

Продажа овощей и фруктов имеет свои особенности [18].

В первую очередь это сезонность. Определенные виды продукции продаются в конкретное время года. Важно «проявлять гибкость», вовремя вводить в продажу новые виды продукции, находить поставщиков до момента возникновения массового спроса.

Во вторую очередь, это порча товара. Владельцы овощных магазинов сталкиваются с проблемой превышения товарного запаса над спросом. Предпринимателю нужно достоверно определять перспективы продаж, иначе часть продукции придет в негодность. По подсчетам владельцев овощных лавок потеря товара составляет 10–15% его общего объема. Продукция со следами порчи продается с большой скидкой.

В-третьих, это резкое изменение цен. В сезон каждая последующая закупка будет по новым ценам и зачастую дешевле. Если окажется, что товар не распродан, а конкуренты не только успели продать первый завоз, но уже торгуют овощами из второй – более дешевой партии, придется снижать цену. Это приводит к убыткам.

Несмотря на сложности, предприниматели ежегодно открывают новые точки, увидев в данном бизнесе ряд преимуществ:

- простота оформления. Для организации торговли не нужна лицензия;
- постоянный спрос. Крайне редко люди отказываются от употребления свежих овощей и фруктов, поэтому ни время года, ни экономический кризис не влияют на наличие спроса;
- легкий старт. Организация точки продажи овощей несложный бизнес, поскольку не требует закупки дорогостоящих производственных мощностей, аренды больших торговых площадей;
- возможность быстро занять лидирующую позицию на конкурентном рынке. Сколько бы ни было поблизости торговых точек, если в новой будут точные весы, свежий товар, приемлемые цены и приветливый продавец, покупатель вернется именно сюда.

Особенности ассортимента. Фрукты и овощи можно условно разделить на те, которые ежедневно пользуются огромным спросом, и экзотические. Наибольшей посещаемостью отличаются «универсальные» овощные лавки, где нужный продукт всегда «под рукой». Достичь такой универсальности можно, если следить за своевременным пополнением запасов сезонных овощей и фруктов, находящихся в средней ценовой категории. Летом не обойтись без огурцов, помидоров, баклажанов, кабачков и прочих сезонных овощей, а зимой велик спрос на импортные фрукты – мандарины и апельсины, бананы и гранаты. Независимо от времени года, в наличии должны быть овощи: лук, морковь, картофель, свежая зелень, грибы и прочие. Расширить ассортимент также можно консервированными плодами, сухофруктами.

Особое внимание уделяется выбору поставщиков. В идеале поставки организуются оптом из овощебазы, находящейся в пределах города. Приемку товара первое время лучше осуществлять лично, не стесняясь проверять сертификаты и даже разрезать плоды, попробовать на вкус. С каждым из поставщиков следует оформить договор, где будут прописаны условия, сроки поставок, ответственность за срыв договоренностей.

Продукт. Рассмотрим товарный ассортимент, который будет реализовываться в фруктово-овощном магазине – таблица 3.6.

Таблица 3.6 – Товарный ассортимент

Товарная группа	Наименование
Овощи	Картофель, лук, морковь, свекла, капуста, томаты, огурцы, кабачок, баклажан, перец, редис, чеснок
Фрукты	Груша, дыня, абрикос, мандарин, гранат, яблоко, виноград, персик, лимон, банан, киви, апельсин, слива, арбуз, вишня, ананас, айва
Зелень	Лук, укроп, петрушка, кинза
Приправы	Лавровый лист, приправы к мясу, приправы к рыбе, приправы к шашлыку
Соки	Томатный сок, гранатовый сок, абрикосовый сок, яблочный сок, виноградный сок
Орехи	Грецкие орехи, миндаль, фундук, арахис
Сухофрукты	Смесь сухофруктов

Цена. Выбранная ценовая политика строится на методе наценки на стоимость товара. Торговая наценка составляет в среднем 50%. Так как многие некрупные ларьки и магазины закупаются у одних и тех же поставщиков, то цены на продукцию примерно одинаковые, в сравнении с другими овощными магазинами.

Месторасположение. Проанализируем месторасположение магазина. Для продуктового магазина необходима площадь помещения 40 м<sup>2</sup> и более. Желательно предусмотреть помещение под склад. Оно должно быть сухим, с температурой зимой не ниже нуля и не более 8 градусов летом.

Наиболее привлекательные варианты расположения овощного магазина:

- в спальном районе. Магазин будет работать для постоянных покупателей, проживающих поблизости;
- возле остановки, место с хорошей пешеходной проходимостью;
- на территории рынка.

Рассмотрим варианты аренды помещения в районе северо-запада Челябинска. Район больницы Скорой помощи – густонаселенный спальный микрорайон. Среди коммерческой недвижимости необходимой площади есть три подходящих варианта:

- 1) Проспект победы 326, торговое помещение 64 кв.м., первая линия домов с отдельным входом, парковка, ремонт. Стоимость аренды 40 000 рублей в месяц;
- 2) Молодогвардейцев 31А, торговый павильон на остановке, площадь 50 кв.м., первая линия. Стоимость аренды 50 000 рублей в месяц;
- 3) Проспект победы, 312, торговое помещение 60 кв.м. на территории магазина «Пятерочка». Стоимость аренды 55 000 рублей в месяц.

В «Пятерочке» открывать фруктово-овощной магазин чревато конкуренцией с магазином, так как цены на ту же продукцию «Пятерочка» ставит ниже. Рассмотрим второй вариант – на стороне по Молодогвардейцев уже есть киоск с овощами и фруктами, что также будет являться прямой конкуренцией. В то время



как по Проспекту победы, 326 нет конкурентов. Также стоимость аренды по Проспекту победы ниже. Поэтому остановимся на первом варианте аренды.

Продвижение. Покупателю овощей не требуется дополнительная стимуляция для увеличения закупок. Однако новому магазину необходима яркая заметная вывеска, с изображением овощей и фруктов. И важное место занимает выкладка товара – она должна быть аккуратной, чтобы стало понятно, что имеется в наличии.

Покупатели овощного магазина – платежеспособные жители города Челябинск в возрасте от 18 до 65 лет.

### 3.3 План продаж

План продаж будет разработан с учетом размера среднего чека и прогнозным количеством покупателей. Ранее в опросе исследовалось мнение потребителей, там же был вопрос о среднем размере покупки. Большинство ответили, что средний чек составляет 250–300 рублей. Примем для расчета размер среднего чека 275 рублей.

Ежедневно в среднем 70 человек будут совершать покупки в магазине. Далее в таблице 3.7 рассчитаем прогнозную выручку магазина овощей, при заданных условиях.

Таблица 3.7 – Прогнозная выручка

Наименование	Средний чек, руб.	Количество покупок в день, шт.	Прогнозная выручка, руб.		
			В день	В месяц	За год
Объем продаж	275	70	19 250	577 500	6 930 000

Ежедневная выручка магазина составит в среднем 19 250 рублей. За год это 6 930 000 рублей.

Составим план расходов. К постоянным расходам относятся: аренда помещения, коммунальные услуги и оплата электроэнергии, оплата труда персонала. К переменным расходам относятся: расходы на доставку товара, расходы на закуп товара. Наценка 50%.

В соответствии с Налоговым Кодексом РФ, оборудование, стоимостью до 40 000 рублей, не амортизируется, то есть списывается на себестоимость после

ввода его в эксплуатацию, потому что согласно п.1 ст. 256 и п.1 ст. 257 НК РФ «в налоговом и бухгалтерском учете, имущество стоимостью менее 40 000 рублей амортизируемым не признается, и в любом случае подлежит единовременному включению в состав текущих расходов отчетного (налогового) периода».

В таблице 3.8 составим план расходов.

Таблица 3.8 – План расходов

Статья расходов	За месяц, руб.	За год, руб.
Постоянные расходы		
Аренда	40 000	480 000
ФОТ	65 000	780 000
Коммунальные услуги и электроэнергия	4 000	48 000
Переменные расходы		
Доставка	5 000	60 000
Закупка товара	385 000	4 620 000
Всего	499 000	5 988 000

Ежемесячно расходы овощного магазина составят 499 000 рублей. За год себестоимость рассчитана в сумме 5 988 000 рублей. Данные расчеты потребуются далее при формировании отчета о финансовом результате.

### 3.4 Финансовый план

Составим план доходов и расходов по проекту. При составлении учитываются таблица прогноза спроса, прогноза расходов. Магазин откроется с сентября 2021 года. Для прогноза возьмем три периода – 2021, 2022 и 2023 года. Прогнозный план доходов и расходов проекта представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – План доходов и расходов

Показатели	2021 год, руб.	2022 год, руб.	2023 год, руб.
Выручка от продаж	2 310 000	6 930 000	6 930 000
Себестоимость продаж	1 996 000	5 988 000	5 988 000
Валовая прибыль	314 000	942 000	942 000
Коммерческие расходы	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	314 000	942 000	942 000
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0

### Окончание таблицы 3.9

Показатели	2021 год, руб.	2022 год, руб.	2023 год, руб.
Прочие расходы	128 200	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	185 800	942 000	942 000
Налог на прибыль	37 160	188 400	188 400
Чистая прибыль (нераспределенная) прибыль	148 640	753 600	753 600
Рентабельность продаж, %	8,04	13,59	13,59
Рентабельность производства, %	7,44	12,58	12,58

За первый год реализации проекта получен результат – чистая прибыль в размере 148,6 тысяч рублей, во втором и третьем году реализации проекта получена чистая прибыль в размере 753,6 тысячи рублей.

### 3.5 Оценка экономической эффективности проекта и анализа рисков, с ним связанных

При реализации проекта используются собственные средства, поэтому для обоснования ставки дисконтирования целесообразно использовать модель САМР (модель оценки капитальных активов), позволяющую оценить стоимость собственного капитала. Ставка дисконта рассчитывается по формуле (3.1) [55]:

$$r = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f), \quad (3.1)$$

где  $r$  – ставка доходности собственного капитала;

$R_f$  – безрисковая ставка доходности;

$\beta$  – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности;

$R_m$  – доходность эффективного рыночного портфеля, мера рыночного риска.

Безрисковая ставка доходности принята равной 4,75%, в качестве данной ставки взята максимальная величина безрисковой ставки по депозитам Сбербанка в 2021 году.  $\beta$ -коэффициент в соответствии со спецификой отрасли равен 1,05 [18]. Официальный уровень инфляции в России за 2020 год составляет 4,9% годовых по данным Росстата [70]. Ставка доходности эффективного рыночного портфеля будет рассчитана как средняя ставка доходности ПИФов [40]:

- доходность ПИФа «Открытие» – 7,19 %;
- доходность ПИФа «ВТБ Капитал» – 10,44 %;
- доходность ПИФа «Атлант» – 21,98 %.

Средняя доходность по ПИФам составляет 13,2 %.

Рассчитаем ставку дисконтирования по формуле (3.1):

$$r = 4,75 + 1,05 \cdot (13,2 - 4,75) = 13,62\%.$$

Ставка дисконтирования предлагаемого инвестиционного проекта, рассчитанная методом САМР, равна 13,62 %.

Кэш-фло – это движение денежных средств в рамках компании, проекта или продукта. Без него не обойтись при составлении бизнес-плана, прогноза, бюджета. Зная значение кэш-фло, можно рассчитать показатели NPV (чистая приведенная стоимость) и IRR (внутренняя норма доходности) [48]. План движения денежных средств предполагает три вида деятельности: операционная (основной вид деятельности, для чего создавалось предприятие), инвестиционная (приобретение или продажа активов) и финансовая (займы и кредиты, а также выплаты по ним).

В таблице 3.10 представлен прогнозный план движения денежных средств по проекту. Проект финансируется за счет собственных сбережений. Баланс на начало расчетного периода составляет 400 000 рублей, которыми располагает автор.

Таблица 3.10 – План движения денежных средств

Наименование	2021 г., руб.	2022 г., руб.	2023 г., руб.
Инвестиционная деятельность			
Первоначальные инвестиции	252 020	–	–
Закупка активов	–252 020	–	–
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	0	–	–
Операционная деятельность			
Поступления от продаж	2 310 000	6 930 000	6 930 000
Переменные расходы (расходы на сырье и материалы)	1 540 000	4 620 000	4 620 000
Условно-постоянные расходы (аренда, коммунальные платежи, заработная плата персонала (оклад))	456 000	1 368 000	1 368 000
Налоги	37 160	188 400	188 400
Кэш-фло от операционной деятельности	276 840	753 600	753 600

Окончание таблицы 3.10

Финансовая деятельность			
Получение кредита	-	-	-
Возврат кредита	-	-	-
Кэш-фло от финансовой деятельности	-	-	-
Чистый денежный поток	276 840	753 600	753 600
Коэффициент дисконтирования	0,8674	0,7348	0,6022
Дисконтированный чистый денежный поток	240 131	553 745	453 818
Дисконтированный суммарный чистый денежный поток за минусом первоначальных инвестиций	-11 889	541 856	995 674

Основной вид деятельности, который ведет организация – операционный. В инвестиционном разделе отмечены первоначальные вложения в проект. Баланс наличности на конец расчетного срока проекта составил 995 674 рублей. Кассовых разрывов не возникает, что благоприятно характеризует прогноз реализации инвестиционного проекта.

Анализ эффективности реализации проекта проводится с помощью ряда критериев оценки инвестиционных проектов – чистая приведенная стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), простой срок окупаемости (PP), дисконтированный срок окупаемости (DPP). Формулы для расчета представлены в первом разделе, формулы 1.1 – 1.5.

Интегральные показатели эффективности инвестиционного проекта представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Единица измерения	Норма	Значение
Недисконтированные показатели			
Чистый доход	рубли	$NV > 0$	1 532 020
Недисконтированный индекс доходности		$P > 1$	7
Норма прибыли	процент	$ARR > \text{среднеотраслевого значения}$	235,96
Простой срок окупаемости	месяц	$PP < T$	4
Дисконтированные показатели			
Чистый дисконтированный доход	рубли	$NPV > 0$	995 674
Индекс доходности	–	$PV > 1$	4,95
Внутренняя норма рентабельности	процент	$IRR > r$	137,7
Дисконтированный срок окупаемости	месяц	$DPP < T$	6

Чистый дисконтированный доход составляет 995,7 тысяч рублей. Внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования, а индекс доходности выше единицы. Примерно через полгода проект окупится. Все это свидетельствует о прибыльности проекта и целесообразности его реализации.

Все рассчитанные показатели соответствуют нормативным значениям, следовательно, проект открытия магазина овощей и фруктов в г. Челябинск является инвестиционно-привлекательным и готов к реализации.

Под риском в проектной деятельности будем понимать вероятное событие, в результате которого субъект, принявший решение, теряет возможность достичь запланированных результатов проекта или его отдельных параметров, имеющих временную, количественную и стоимостную оценку [68].

Проведем анализ рисков методом расчета точки безубыточности.

Точка безубыточности – это объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль [51].

В таблице 3.12 представлен расчет точки безубыточности по проекту и запаса прочности.

Таблица 3.12 – Расчет точки безубыточности и запаса финансовой прочности

Показатель	Данные по проекту
Выручка от продаж, руб.	16 170 000
Переменные затраты, руб.	10 780 000
Постоянные затраты, руб.	3 192 000
Маржинальный доход, руб.	5 390 000
Доля маржинального дохода в выручке	0,33
Безубыточный объем продаж, руб.	9 672 727
Запас финансовой прочности, %	40

На рисунке 3.3 представлен график безубыточности проекта, данные взяты из таблицы 3.12.

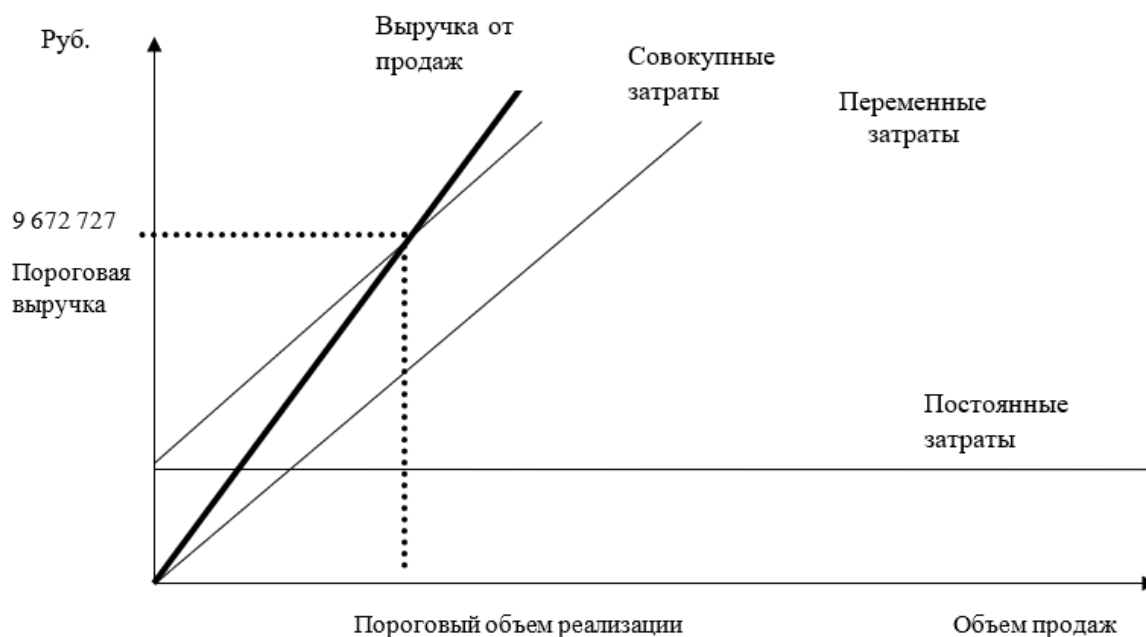


Рисунок 3.3 – График безубыточности проекта

Безубыточный объем продаж проекта составил 9 672 727 рублей за весь срок. Безубыточная валовая выручка на 40% меньше прогнозной – это значение является запасом финансовой прочности проекта.

Анализ чувствительности заключается в изменении значений параметров, подстановке их в финансовую модель проекта и расчете показателей эффективности при каждом таком изменении [16]. Анализ чувствительности проекта приведен в таблице 3.13. Диапазон прогнозов взят в изменении на 10% и 20% от ожидаемого состояния.

Таблица 3.13 – Анализ чувствительности проекта

Показатель	-20%	-10%	0%	10%	20%
NPV (Объем сбыта), руб.	2 916 477	1 946 407	995 674	6 267	-963 802
NPV (Зарплата персонала), руб.	1 194 708	1 085 523	995 674	867 191	757 966
NPV (Ставка дисконтирования), руб.	1 047 380	1 011 104	995 674	942 998	874 307
NPV (Объем инвестиций), руб.	1 046 078	1 020 876	995 674	970 472	915 028

На рисунке 3.4 представлен график чувствительности.

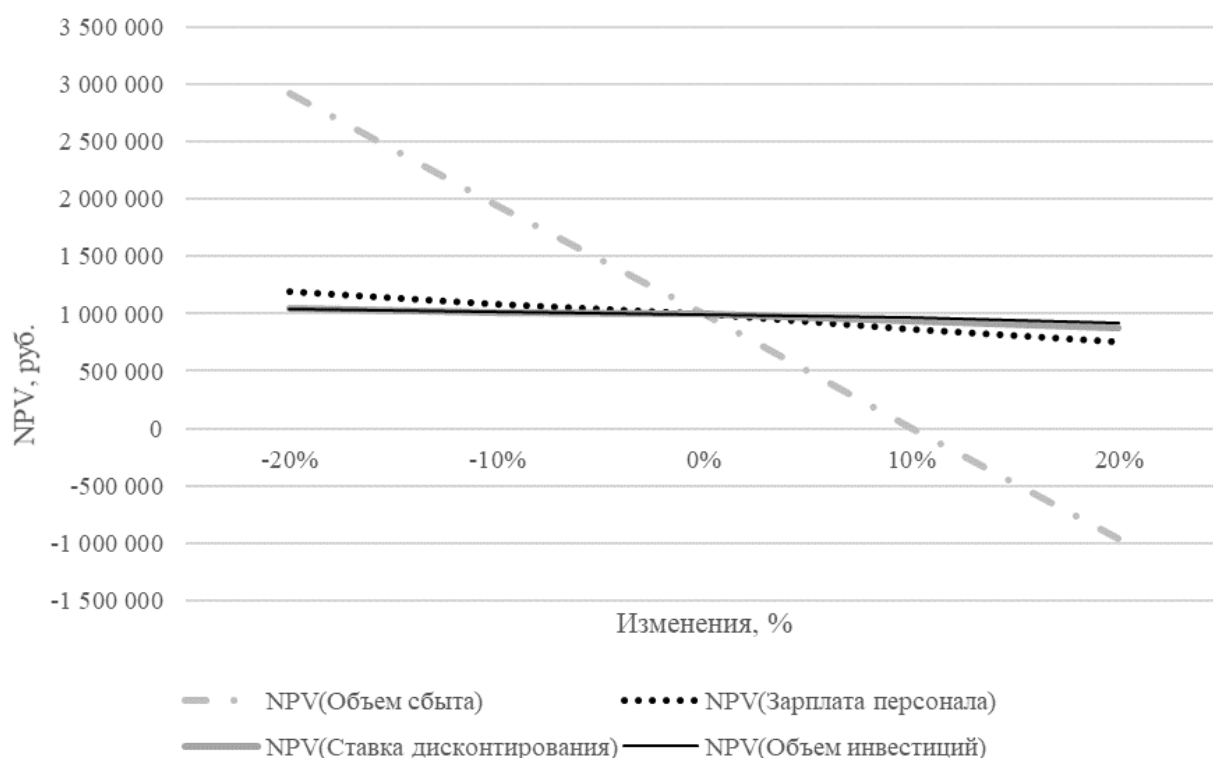


Рисунок 3.4 – График чувствительности проекта

Анализ чувствительности показывает, что наиболее всего чистый приведенный доход зависит от объема сбыта. При снижении объема сбыта более чем на 11% чистый дисконтированный доход становится отрицательным. Вероятность данного события невелика, так как прогноз строился из пессимистичных сценариев, предполагающих невысокий спрос на продукцию.

В целом, бизнес по продаже овощей и фруктов характеризуется отличным спросом и быстрой окупаемостью. Проект открытия магазина овощей и фруктов рекомендуется принять к реализации.

#### Выводы по разделу три

Цель проекта – открытие магазина овощей и фруктов «Только с грядки» в городе Челябинск, с целью получения прибыли, путем реализации продукции.

Начало реализации проекта август 2021 года. Расчетный период проекта – 29 месяцев. Инвестиционные первоначальные расходы на открытие фруктово-овощного магазина составят 252 020 рублей. Инвестирование планируется за счет собственных средств.



Магазин планируется открыть по адресу: Проспект победы 326, там сдается в аренду торговое помещение площадью 64 кв.м., находящееся на первой линии домов с отдельным входом, также имеется парковка и выполнен ремонт. Стоимость аренды 40 000 рублей в месяц.

Для успешной работы магазина необходимо нанять двух продавцов, с оплатой труда в размере 25 000 рублей в месяц. Владелец бизнеса может взять на себя функции организации поставок товара и сдачи бухгалтерской отчетности.

Покупатели овощного магазина – платежеспособные жители города Челябинск в возрасте от 18 до 65 лет.

План продаж был разработан с учетом размера среднего чека и прогнозным количеством покупателей. Размер среднего чека 275 рублей. Ежедневно в среднем 70 человек будут совершать покупки в магазине. Ежедневная выручка магазина составит в среднем 19 250 рублей. За год это 6 930 000 рублей.

Наценка на товар будет составлять в среднем 50%.

За первый год реализации проекта получен результат – чистая прибыль в размере 148,6 тысяч рублей, во втором и третьем году реализации проекта получена чистая прибыль в размере 753,6 тысячи рублей.

Чистый дисконтированный доход составляет 995,7 тысяч рублей. Внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования, а индекс доходности выше единицы. Примерно через полгода проект окупится. Все это свидетельствует о прибыльности проекта и целесообразности его реализации. Все рассчитанные показатели соответствуют нормативным значениям, следовательно, проект открытия магазина овощей и фруктов в г. Челябинск является инвестиционно-привлекательным и готов к реализации.

Безубыточный объем продаж проекта составил 9 672 727 рублей за весь срок. Безубыточная валовая выручка на 40% меньше прогнозной – это значение является запасом финансовой прочности проекта.

Анализ чувствительности показывает, что наиболее всего чистый приведенный доход зависит от объема сбыта. При снижении объема сбыта более чем на 11%

чистый дисконтированный доход становится отрицательным. Вероятность данного события невелика, так как прогноз строился из пессимистичных сценариев, предполагающих невысокий спрос на продукцию.

В целом, бизнес по продаже овощей и фруктов характеризуется отличным спросом и быстрой окупаемостью. Проект открытия магазина овощей и фруктов рекомендуется принять к реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует множество определений понятия «проект». В Стандарте ИСО 10006 рассматривается следующее определение: «Проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствии конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам».

Авторы публикаций по управлению проектами рассматривают два способа определения проекта: системный и деятельностный. В рамках системного подхода проект описывается структурой операций, исполнение которых приведет к получению требуемых уникальных итогов. Деятельностный подход к определению проекта воспринимает проект как функционирование субъекта, направленное на трансформацию объекта из его текущего положения в желаемое субъектом.

Бизнес-план – это подробное описание проекта с расчетами и перспективой на ближайшие несколько лет. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Не существует четкой методики создания бизнес-плана. Его состав зависит от многих факторов, например, от отрасли, в которой будет действовать или уже функционирует предприятие.

В соответствии с рекомендациями UNIDO, типичный бизнес-план состоит из 10 частей: резюме, характеристика выбранной отрасли и субъекта бизнеса, представление товара или услуги, изложение маркетинговой политики и возможностей сбыта, производственный план, обзор организационной структуры фирмы, финансовый план, критерии, которые можно использовать для анализа эффективности проекта, оценка рисков проекта, а также его гарантии, возможные приложения.

Основными показателями эффективности инвестиционного проекта являются чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, простой срок окупаемости, дисконтированный период окупаемости, индекс прибыльности.

Продажа овощей и фруктов относится к плодовоовощному рынку. Рынок плодовоовощной продукции динамично растет и развивается. Он является одним из важнейших рынков продовольствия, обеспечивая население ценными продуктами питания, а промышленность – сырьем для переработки. Глобализация рынка свежих овощей и фруктов, новые технологии, демографические и климатические изменения, растущий спрос на здоровый образ жизни – все эти факторы влияют на рост потребления свежих овощей и фруктов во всех регионах.

Согласно справочнику «2Гис Челябинск», на сегодняшний день в городе порядка 574 торговых точки, в которых реализовывают фрукты и овощи. Из них 37 – это продуктовые рынки, наиболее крупные – «Каширинский», «Привоз», «Потребительский», «Центральный», «Михеевский». Кроме того, торговые сети также предлагают к покупке овощи и фрукты. Считается, что фрукты и овощи с рынка более свежие, в то время как в торговых сетях большинство продукции из Китая, выбор обусловлен более низкой ценой и более долгим сроком хранения. Мелкие торговые точки чаще всего закупаются на оптовых рынках и реализуют продукцию среднего и низкого качества.

Плодово-овощной рынок характеризуется высокой концентрацией конкурентов, но при этом продукция пользуется спросом и данное направление бизнеса считается прибыльным. Розничный рынок овощей и фруктов имеет весьма хорошие параметры – продавцы обеспечивают широкий ассортимент продукции, стараются предложить товары разной ценовой категории и разного качества, по возможности продукция представлена разными странами-производителями.

Если анализировать конкурентные стратегии, то компания Fruit shop придерживается стратегии ценового лидерства – они стараются минимизировать издержки и быстрее реализовать продукцию, по более низкой цене, тем самым оборачиваемость ускоряется. То есть получив товар фирма не завышает на него цену, а делает минимальную наценку, при этом конечная цена на продукцию ниже, чем у конкурентов. В итоге продукцию быстро разбирают, она не залеживается на складе, не портится, а значит нет дополнительных расходов.

Среднестатистические продавцы придерживаются стратегии снятия сливок, то есть установка изначально высоких цен и снижении их с течением времени, для максимального увеличения прибыли. Однако такая стратегия чревата загруженностью склада и порчей товара. Уцененный товар придется продавать за самую низкую цену, иначе он останется у продавца.

В целом, на рынке овощей и фруктов превалирует массовый маркетинг. Стратегия массового маркетинга предполагает сознательное игнорирование различий между покупателями, сегментами рынка и формирование предложения, в большой мере, унифицированного товара рынку, а также продвижение товара с использованием единой стратегии коммуникации.

Для нового бизнеса пока что остановим свой выбор на стратегии лидерства в нише. Продукция будет предназначена для потребителя определенного географического сегмента.

Цель проекта – открытие магазина овощей и фруктов «Только с грядки» в городе Челябинск, с целью получения прибыли, путем реализации продукции.

Начало реализации проекта август 2021 года. Расчетный период проекта – 29 месяцев. Инвестиционные первоначальные расходы на открытие фруктово-овощного магазина составят 252 020 рублей. Инвестирование планируется за счет собственных средств.

Магазин планируется открыть по адресу: Проспект победы 326, там сдается в аренду торговое помещение площадью 64 кв.м., находящееся на первой линии домов с отдельным входом, также имеется парковка и выполнен ремонт. Стоимость аренды 40 000 рублей в месяц.

Для успешной работы магазина необходимо нанять двух продавцов, с оплатой труда в размере 25 000 рублей в месяц. Владелец бизнеса может взять на себя функции организации поставок товара и сдачи бухгалтерской отчетности.

Покупатели овощного магазина – платежеспособные жители города Челябинск в возрасте от 18 до 65 лет. План продаж был разработан с учетом размера среднего чека и прогнозным количеством покупателей. Размер среднего чека 275 рублей.

Ежедневно в среднем 70 человек будут совершать покупки в магазине. Ежедневная выручка магазина составит в среднем 19 250 рублей. За год это 6 930 000 рублей.

Наценка на товар будет составлять в среднем 50%.

За первый год реализации проекта получен результат – чистая прибыль в размере 148,6 тысяч рублей, во втором и третьем году реализации проекта получена чистая прибыль в размере 753,6 тысячи рублей.

Чистый дисконтированный доход составляет 985 тысяч рублей. Внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования, а индекс доходности выше единицы. Через 4 месяца проект начнет приносить прибыль. Все это свидетельствует о прибыльности проекта и целесообразности его реализации. Все рассчитанные показатели соответствуют нормативным значениям, следовательно, проект открытия магазина овощей и фруктов в г. Челябинск является инвестиционно-привлекательным и готов к реализации.

Безубыточный объем продаж проекта составил 9 672 727 рублей за весь срок. Безубыточная валовая выручка на 40% меньше прогнозной – это значение является запасом финансовой прочности проекта.

Анализ чувствительности показывает, что наиболее всего чистый приведенный доход зависит от объема сбыта. При снижении объема сбыта более чем на 11% чистый дисконтированный доход становится отрицательным. Вероятность данного события невелика, так как прогноз строился из пессимистичных сценариев, предполагающих невысокий спрос на продукцию.

В целом, бизнес по продаже овощей и фруктов характеризуется отличным спросом и быстрой окупаемостью. Проект открытия магазина овощей и фруктов рекомендуется принять к реализации.

Цель работы выполнена, поставленные задачи решены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса: пособие / Р. Абрамс. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 486 с.
2. Азарова, С.П. Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 314 с.
3. Александров, А.К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учеб. пособие / А.К. Александров. – М: ИНФРА-М, 2015. – 285 с.
4. Алексеев, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие для студентов ВУЗов / М.М. Алексеев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 289 с.
5. Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): учебное пособие / В.С. Алиев, Д.В. Чистов. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.
6. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации – М.: ИНФРА–М, 2017. – 298 с.
7. Аньшин, В.М. Инвестиционный анализ: учебное пособие / В.М. Аньшин. – М.: Дело, 2017. – 280 с.
8. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2017. – 122 с.
9. Баев, Л.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / Л.А. Баев, М.Г. Литке. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 70 с.
10. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2015. – 272 с.
11. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2018. – 144 с.
12. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга: учебное пособие / С.А. Баронин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

13. Бирман, Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 631 с.
14. Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент: учебник / И.А. Бланк. – К.: ИНТЕМ. ЛТД, 2017. – 448 с.
15. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия: учебник / И.А. Бланк. – К.: Эльга, 2014. – 720 с.
16. Блау, С.Л. Инвестиционный анализ: учебник для бакалавров / С.Л. Блау. – М.: Дашков и К, 2018. – 256 с.
17. Бобков, Л.В. Бизнес-планирование: учебник для ВУЗов / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 320 с.
18. Борисова, О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли: учебное пособие / О.В. Борисова. – М.: Академия, 2016. – 320 с.
19. Борисова, О.В. Инвестиции. Инвестиционный анализ: учебник и практикум / О.В. Борисова, Н.И. Малых. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 218 с.
20. Богатин, Ю.В. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 286 с.
21. Богатыня, Ю. В. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Ю. В. Богатыня, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 287 с.
22. Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2016. – 240 с.
23. Бронникова, Т.С. Маркетинг: учебное пособие для студентов ВУЗов / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 304 с.
24. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. – 224 с.
25. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин. – М.: Инфра-М, 2019. – 352 с.
26. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики (февраль 2021 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/rus\\_feb\\_2021.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/rus_feb_2021.pdf). – (Дата обращения 05.05.2021 г.)



27. Васильев, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Васильев. – Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. – 125 с.
28. Валаева, Т.Ф. Экономика, организация и планирование производства: учебник для вузов / Т.Ф. Валаева. – М.: Инфра-М, 2015. – 264 с.
29. Волков, А.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. – 81 с.
30. Волкова, О.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 601 с.
31. Володин, А.А. Управление финансами. Финансы предприятия: учебник / А.А. Володин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 364 с.
32. Выварец, А.Д. Экономика предприятия: учебник / А.Д. Выварец. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 543 с.
33. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. пособие / А.П. Гарнов. – М.: ДиС, 2018. – 272 с.
34. Гладкий, А.А. Бизнес-план: делаем сами на компьютере: учебное пособие / А.А. Гладкий. – М.: Рид Групп, 2017. – 240 с.
35. Гражданкин, Е.В. Экономика малого предприятия: учебное пособие / Е.В. Гражданкин. – М.: ГросМедиа, 2015. – 96 с.
36. Грачева, М.В. Управление проектами: учеб. пособие / М.В. Грачева, С.Я. Бабаскин. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. – 148 с.
37. Гребнев, Л.С. Экономика для бакалавров: учебник / Л.С. Гребнев. – М.: ЛОГОС, 2015. – 240 с.
38. Грей, К. Ф. Управление проектами: учебник / К.Ф. Грей. – М.: Дело и сервис, 2016. – 248 с.
39. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: Риор, 2019. – 176 с.
40. Доходность ПИФов за 2021 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml>. – (Дата обращения 10.05.2021 г.)

41. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2017. – 432 с.
42. Есипов, В.Е. Оценка бизнеса: учебник / В.Е. Есипов, Г.А. Маховикова. – СПб.: Питер, 2017. – 464 с.
43. Жариков, В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров): учебное пособие / В.Д. Жариков, В.В. Жариков. – М.: КноРус, 2017. – 62 с.
44. Жуков, В.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.В. Жуков. – М.: МЭИ, 2018. – 568 с.
45. Колмыкова, Т.С. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 214 с.
46. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / А. В. Коротков. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 595 с.
47. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Пер с англ. / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2015. – 582 с.
48. Кравченко, Н.А. Инвестиционный анализ: пособие / Н.А. Кравченко. – М.: Дело, 2017. – 264 с.
49. Кревенс, Д.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие / Д.В. Кревенс. – М.: Вильямс, 2013. – 338 с.
50. Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов, И.В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 608 с.
51. Кузнецов, Б.Т. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата / Б.Т. Кузнецов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 361 с.
52. Кузнецова, Е.Ю. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131 с.
53. Липсиц, И.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: учебник для ВУЗов/ И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 320 с.

54. Лопарева, А.М. Бизнес-планирование: учебно-методическое пособие / А.М. Лопарева. – М.: Юрайт, 2020. – 274 с.
55. Мазур, И.И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур. – М.: Омега-Л, 2013. – 512 с.
56. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – М.: Инфра-М, 2018. – 176 с.
57. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок: пособие / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2017. – 168 с.
58. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: учебник для бакалавров / П.И. Орлова. – М.: Дашков и К, 2020. – 284 с.
59. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2013. – 656 с.
60. Петров, К.Н. Бизнес-план на одной странице: пособие / К.Н. Петров. – М.: Диалектика, 2019. – 144 с.
61. Петров, К.Н. Как разработать бизнес-план. 69 готовых бизнес-планов: пособие / К.Н. Петров. – М.: Вильямс И.Д., 2018. – 320 с.
62. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: практическое пособие / С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2017. – 171 с.
63. Питерсон, С.Д. Как разработать бизнес-план: практическое пособие / С.Д. Питерсон. – М.: Диалектика, 2018. – 320 с.
64. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: учебное пособие / Т.Г. Попадюк. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 64 с.
65. Попов, В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств: учебно-методическое пособие / В.М. Попов. – М.: – Финансы и статистика, 2015. – 400 с.
66. Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / М.Л. Разу. – 3-е изд., переработанное и дополненное. – М.: КНОРУС, 2015. – 760 с.
67. Романенко, И.В. Экономика предприятия: пособие / И.В. Романенко. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 352 с.

68. Романова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: Форум, 2018. – 288 с.
69. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. – М.: Олимп-бизнес, 2014. – 186 с.
70. Сайт по инфляции в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://уровень-инфляции.рф>. – (Дата обращения 09.05.2021 г.)
71. Сайфулин, Р.С. Финансы предприятий: учебник / Р.С. Сайфулин, А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 343 с.
72. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования: учебное пособие / А.М. Сатаев. – М.: Юриспруденция, 2017. – 128 с.
73. Сельское хозяйство, пищевая промышленность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://agroru.com>. – (Дата обращения 15.04.2021 г.)
74. Сергеев, И.В. Организация и финансирование инвестиций: пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 272 с.
75. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: управление инвестиционными проектами: пособие / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2018. – 128 с.
76. Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник / А. Дж. Стрикленд, А.А. Томсон. – М.: «Вильямс», 2015. – 928 с.
77. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова. – М.: Издательство «Перспектива», 2018. – 630 с.
78. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2017. – 352 с.
79. Чараева, М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая. – М.: Альфа-М, 2017. – 192 с.
80. Чернов, В.А. Инвестиционный анализ: учебное пособие для вузов / В.А. Чернов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 159 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Опрос

1. Как часто вы покупаете свежие овощи и фрукты?
  - А) чаще 1 раза в неделю;
  - Б) 1 раз в неделю;
  - В) 2-3 раза в месяц;
  - Г) 1 раз в месяц;
  - Д) реже 1 раза в месяц или не покупаю вообще.
2. Какие овощи вы покупаете чаще всего?
  - А) картошка;
  - Б) огурец;
  - В) лук репчатый;
  - Г) помидор;
  - Д) морковь;
  - Е) капуста;
  - Ж) зелень;
  - З) перец;
  - И) кабачок;
  - К) свекла;
  - Л) редис;
  - М) сельдерей;
  - Н) баклажан;
  - О) хрен;
  - П) редька;
  - Р) тыква;
  - С) другое.
3. Какие фрукты вы покупаете чаще всего?
  - А) яблоко;
  - Б) апельсин;
  - В) клубника;
  - Г) мандарин;
  - Д) виноград;
  - Е) бананы;
  - Ж) груша;
  - З) черешня;
  - И) персик;
  - К) грейпфрут;
  - Л) абрикос;
  - М) лимон;
  - Н) авокадо;
  - О) вишня;
  - П) малина;

- Р) манго;
- С) киви;
- Т) слива;
- У) морошка;
- Ф) другое.

4. Как изменилась частота ваших покупок свежих овощей и фруктов в сравнении с прошлым годом?

- А) Стал(а) покупать меньше;
- Б) Количество покупаемых овощей и фруктов не изменилось;
- В) Стал(а) покупать больше;
- Г) Затрудняюсь с ответом.

5. Где чаще всего вы покупаете свежие овощи и фрукты?

- А) Универсам, супермаркет
- Б) Гипермаркет;
- В) Ларьки, палатки на улице;
- Г) Обычный продуктовый магазин;
- Д) Другое.

6. Удовлетворены ли вы качеством продаваемых свежих овощей и фруктов?

Место продажи	Да	Нет	Затрудняюсь с ответом
Открытый/крытый рынок			
Ларьки, палатки на улице			
Гипермаркеты			
Универсам, супермаркет			
Обычный продуктовый магазин			

7. Как часто вы покупаете свежие овощи и фрукты в предложенных местах?

Место продажи	Никогда	Иногда	Часто	Всегда
Открытый/крытый рынок				
Ларьки, палатки на улице				
Гипермаркеты				
Универсам, супермаркет				
Обычный продуктовый магазин				

8. Как часто вы отказываетесь от покупки овощей и фруктов в предложенных местах?

Место продажи	Никогда	Иногда	Часто	Всегда
Открытый/крытый рынок				
Ларьки, палатки на улице				
Гипермаркеты				
Универсам, супермаркет				
Обычный продуктовый магазин				

9. Что для вас наиболее важно при выборе свежих овощей и фруктов?

- А) Цена;
- Б) Качество;

- В) Ассортимент;
  - Г) Близость торговой точки к дому;
  - Д) Наличие скидок.
10. Какой средний чек Ваших покупок в овощном магазине?
- А) около 100 рублей;
  - Б) от 100 до 200 рублей;
  - В) от 200 до 300 рублей;
  - Г) от 300 до 500 рублей;
  - Д) от 500 до 1000 рублей.

Спасибо за участие в опросе!