

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, руководитель

ИП Лебедева Е.В.

\_\_\_\_\_/Е.В. Лебедева/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/Т.А. Худякова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Разработка бизнес-плана открытия кондитерской  
студии в г. Челябинск

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.01.2021.166. ПЗ ВКР

Руководитель,

Зав. кафедрой, д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ Т.А. Худякова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор,

студент группы ЭУз-567

\_\_\_\_\_/ А.В. Белозерцев /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер,

Ст. преподаватель

\_\_\_\_\_/ Н.В. Тихонова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Белозерцев А.В. Разработка бизнес-плана открытия кондитерской студии в г. Челябинск. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз - 567, ПЭ, 2021, 92 с., 18 ил., 24 табл., библиогр. список – 75 наим., 3 приложения, 13 л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана открытия кондитерской студии в г. Челябинск.

Теоретическая часть дипломной работы содержит основные понятия о бизнес-планировании и его роли в жизни предприятий.

Практическая часть работы включает в себя анализ тенденций для российского и зарубежного рынка данной отрасли, описание концепции организации деятельности кондитерской студии и анализ конкурентов.

Результатом дипломной работы являются: бизнес-план открытия кондитерской студии, расчеты затрат, связанных с проектом, рассчитанная точка безубыточности, срок окупаемости проекта и его финансовая устойчивость.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 7  |
| 1 ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ .....                     | 9  |
| 1.1 Теоретические основы бизнес-планирования.....                    | 9  |
| 1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования работы организации..... | 16 |
| 1.3 Оценка потенциальных рисков проекта .....                        | 26 |
| 2 АНАЛИЗ РЫНКА КОНДИТЕРСКИХ СТУДИЙ.....                              | 33 |
| 2.1 Анализ зарубежного рынка кондитерского производства .....        | 33 |
| 2.2 Анализ рынка кондитерских студий в городе Челябинск .....        | 38 |
| 2.3 Формирование бизнес-идеи открытия кондитерской студии .....      | 42 |
| 3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА .....                              | 44 |
| 3.1 Информация о проекте .....                                       | 44 |
| 3.2 Организационный план и потребность в финансировании .....        | 47 |
| 3.3 План маркетинга .....  | 51 |
| 3.4 План продаж и финансов .....                                     | 59 |
| 3.5 Оценка безубыточности проекта.....                               | 65 |
| 3.6 Анализ чувствительности проекта.....                             | 66 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 72 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....                                       | 74 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 82 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А .....   | 82 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....  | 87 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В .....   | 91 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** На сегодняшний день в кондитерской отрасли в г. Челябинск помимо крупных производств, таких как фабрики Мирель, Фантель, стали появляться и частные кондитерские студии. Такие микропредприятия организуют кондитеры (выходцы с крупных предприятий) и самоучки, которые прошли курсы по кондитерскому мастерству. Данное направление возникло еще в 2017 году и уже на сегодняшний день рынок частных кондитеров насчитывает порядка двух сотен участников. Некоторые, кто более ответственно подошел к этому делу, уже успели обзавестись собственными кондитерскими студиями. И каждый день все больше и больше людей пробуют себя на данном поприще.

Большая часть таких частных кондитерских находится в пределах Курчатовского и Калининского районов города Челябинск. Исходя из этого, сформирована идея открытия кондитерской студии в другом районе города с целью сокращения конкурентной борьбы.

Темой исследования является разработка бизнес-плана открытия кондитерской студии в городе Челябинск.

**Объект работы** – проект открытия кондитерской студии «Кейкбук».

Предмет исследования – оценка внешней среды проекта и обоснование его привлекательности через призму экономических показателей.

**Цель работы** – разработка бизнес-плана открытия кондитерской студии в городе Челябинск.

### **Задачи работы:**

1. Описать объект исследования;
2. Провести анализ внешней и внутренней среды кондитерской студии;
3. Разработать бизнес-план;
4. Провести оценку экономической привлекательности данного проекта;
5. Провести оценку рисков проекта.

Основными источниками для получения информации являются интернет-ресурсы, в том числе бизнес-аккаунты в социальных сетях кондитерских студий

конкурентов, агрегаторы карт для анализа местоположения и отзывов о кондитерских студиях конкурентов.

**Результат работы.** В первой части рассмотрены теоретико-методологические основы бизнес-планирования.

Во второй части дана характеристика рынка кондитерских изделий в странах Европейского союза и города Челябинск, сформирована идея открытия кондитерской студии.

В третьей части проведена разработка бизнес-плана проекта, проведен анализ конкурентов, рассчитаны основные показатели и сформировано решение о целесообразности данного проекта.

# 1 ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Теоретические основы бизнес-планирования

Ключевым фактором развития современной рыночной экономики являются инвестиции – это вложение средств в что-либо, для создания нового или же вложения в действующее производство с целью его расширения, модернизации.

В целом, если говорить об инвестициях, то таковыми являются любые эквиваленты денежных средств, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности с целью получения финансовой, либо же социальной выгоды [19].

Инвестиционная деятельность так или иначе, присуща каждому предприятию. Невозможно принять решение по вложению денежных средств без представления о стоимости проекта, виде инвестиций, возможных рисках. Также не стоит забывать и о финансовых ограничениях для вложения, ведь далеко не все компании могут себе позволить пустить условно безграничное количество денежных средств в разного рода проекты.

Под инвестициями принято понимать такое вложение денежных средств, которое приведет инвестора к какому-то положительному эффекту. Таковым может являться факт получения прибыли от вложения (на примере акций таковым может считаться рост стоимости акции и их дивидендная доходность) или же социальный эффект. Сущность же инвестиций определяется объёмом затрат и получаемыми результатами [49].

Инвестиции могут включать как полный научно-технический и производственный цикл создания продукции (ресурса, услуги), так и охватывать его элементы: научные исследования, проектно-конструкторские работы, расширение или реконструкция действующего производства, организация нового производства или выпуск новой продукции и т.п.

Инвестор – физическое или же юридическое лицо (например, коммерческая компания, государство и пр.), вкладывающее денежные средства в проект с целью получения прибыли или другого положительного эффекта. Инвестор может

использовать для данного процесса как собственный капитал, так и заемный [42]. Если проект, выбранный для размещения капитала, окажется убыточным, то инвестор полностью или частично потеряет денежные средства.

Инвестиционный проект – это комплексный план мероприятий, направленных на организацию определённого рода предприятия или же модернизацию уже имеющейся организации или производства. Сутью инвестиционного проекта является получение экономической выгоды [39].

Каждый проект, в любом случае, внедряется в окружающую его среду. Первоначально как раз из этой среды он и черпает идеи для себя, но позже он должен стать ее неотъемлемой частью. Для его успеха следует проводить анализ внутренней и внешней среды. Без четкого, грамотного представления о том, как проект укоренится на рынке – его ожидает провал.

Инвестиции классифицируются по нескольким признакам. Приведенная ниже таблица наглядно демонстрирует их деление (таблица 1) [14].

Таблица 1 – Классификация видов инвестиций

| Наименование признака               | Виды   |
|-------------------------------------|--|
| Объект                              | Реальные;<br>Финансовые;<br>Спекулятивные;                           |
| Цель                                | Прямые;<br>Интеллектуальные;<br>Нефинансовые;<br>Портфельные;        |
| Срок                                | Краткие;<br>Средние;<br>Долгие;                                      |
| Принадлежность вкладываемых средств | Частные;<br>Принадлежащие государству;<br>Иностранные;<br>Смешанные. |
| Способ учета                        | Валовые (общие);<br>Очищенные.                                       |
| Доходность                          | Высокая;<br>Средняя;<br>Низкая;<br>Бездоходные.                      |

### Окончание таблицы 1

| Наименование признака               | Виды   |
|-------------------------------------|--|
| Рискованность                       | Консервативные;<br>Умеренные;<br>Агрессивные.  |
| Ликвидность                         | Отсутствие ликвидности;<br>Низколиквидные;<br>Средняя ликвидность;<br>Высокая ликвидность. |
| Происхождение инвестируемых средств | Первичные;<br>Реинвестиции;<br>Дезинвестиции.  |
| Территория размещения               | Внутренние;<br>Внешние.  |
| Совместимость                       | Созависимые;<br>Автономные;<br>Альтернативные.   |
| Конкурентная направленность         | Пассивные;<br>Активные.  |
| Происхождение инвестируемых средств | Первичные;<br>Реинвестиции;<br>Дезинвестиции.  |

Следует пояснить, что подразумевается под данными признаками и их видами, перечисленными выше.

При рассмотрении с точки зрения вида инвестирования, их разделяют на три варианта [36]:

1. Реальные инвестиции. Таковыми являются вложения в физические объекты, такие как, например, дом, земельный участок, предметы искусства и пр.
2. Финансовые инвестиции. Это вложения в финансовые инструменты (акции, облигации, оформления займов как юридическим, так и физическим лицам).
3. Спекулятивные. К этому виду относятся такие вложения, как драгоценные металлы, иностранная валюта, криптовалюта.

Как видно из примеров, ключевой особенностью данного вида инвестирования является то, что это вложения в активы, по которым, в обозримом будущем, можно ожидать получение высокой прибыли.

По цели инвестирования выделяют [27]:



1. Прямые инвестиции – это инвестиции, которые ключевым образом направлены на развитие организации. Обычно таковыми инвестициями являются приобретение станков, зданий и сооружений, участков под расширение производства и пр.

2. Портфельные инвестиции. Это вложения в ценные бумаги различных компаний. Ключевой особенностью здесь является тот факт, что человек в таком случае не обладает голосом в правлении организации.

3. Нефинансовые инвестиции. Таковыми вложения считаются в том случае, когда происходит вложение средств в объекты, не имеющей физической формы. В пример можно привести такие объекты инвестиций, как патенты, лицензии на программное обеспечение и производство, авторские права на фильмы или же музыку и пр.

4. Интеллектуальные. Это инвестиции, направленные на интеллектуальное развитие сотрудников (курсы, целевое обучение в высших учебных заведениях), финансовая поддержка сотрудников (например, завод ЗМ, где учреждён фонд поддержки инновационных разработок сотрудников).

С точки зрения срока инвестирования выделяют [28]:

1. Короткие. Под кратким сроком инвестирования принято считать то, что инвестор расстаётся с своими финансовыми средствами на срок, не более года.

2. Средние. Продолжительность цикла данного вида инвестирования составляет от одного года до трех лет.

3. Долгие. Таковыми являются вложения, продолжительность периода которых превышает срок, равный трем годам.

По формам принадлежности выделяют такие виды инвестиций, как [29]:

1. Государственные. В данном случае инвесторами выступают специфические субъекты, такие как, например, разного рода министерства, Центробанк. А вот источником вложений является бюджетные средства.

2. Частные. В данном случае инвесторами являются физические и юридические лица. Источником их вложению является собственный капитал.

3. Иностранные. Такого рода инвестициями являются, когда гражданин другой страны (не резидент) вкладывает денежные средства в предприятия, находящиеся в юрисдикции рассматриваемой страны. Например, когда гражданин США вкладывает денежные средства в Российское производство.

4. Смешанные. Такими инвестиции считаются при совокупности всех вышеперечисленных видов инвестирования.

По способу учета инвестиции разделяют на:

1. Валовые. В таком случае речь идет об учете инвестиций общей суммой за некий отрезок времени.

2. Чистые. Таковыми принято считать инвестиции, когда из суммы вложений (валовых) вычитывают размер амортизации.

По факту доходности инвестиции разделяют на:

1. Инвестиции с высокой доходностью.

2. Инвестиции с средней доходностью.

3. Инвестиции с низкой доходностью.

4. Бездоходные инвестиции. Смысловой нагрузкой данного подвида инвестирования являются неэкономические результаты. Таковыми могут считаться вложения с целью улучшения окружающей среды, разного рода социальных благ граждан и пр.

По степени риска инвестиции разделяют на:

1. Высокорисковые инвестиции. Таковые принято называть «агрессивными».

2. Среднерисковые инвестиции или же «умеренные».

3. Низкорисковые инвестиции (консервативное инвестирование).

4. Безрисковые инвестиции. К таковым относятся банковские вклады, по которым, согласно договору, зафиксирована доходность через определенный срок после его открытия.

По степени ликвидности выделяют:

1. Высоколиквидные инвестиции.

2. Среднеликвидные инвестиции.

3. Низколиквидные инвестиции.

4. Неликвидные инвестиции.

Здесь следует дать общее пояснение по всем видам. Ликвидность – это свойство каких-то либо активов быть в кратчайшие сроки проданными по цене, близкой к рыночной. Чем выше ликвидность той или иной инвестиции – тем быстрее и дороже она конвертируется в денежные средства. Но данное свойство не является стабильным. Различные санкции, реформы, законодательные акты могут перевести активы из положения низколиквидных в разряд высоколиквидных.

Также выделяют инвестиции по происхождению используемого капитала. Их разделяют на:

1. Первичные инвестиции. Таковыми считаются вложения в проект, которые производятся впервые.

2. Реинвестиции. Под данным видом инвестирования подразумевается, что вкладываемые средства получены как прибыль с других проектов.

3. Дезинвестиции. Это подразумевает под собой изъятие денежных средств из проекта. Оно может быть как частичным, так и полным. Данная ситуация возникает тогда, когда проект начинает показывать малую эффективность, либо же ее полное отсутствие.

По территории размещения инвестиции подразделяют на:

1. Внутренние инвестиции. Под данным видом инвестирования подразумевается, что вложения происходят в определенной области на карте. Такой областью может быть выбрано что угодно (например, район, город, область, край и др.).

2. Внешние инвестиции. Данный вид инвестирования возникает, когда вложение средств происходит за пределами области, определенной инвестором.

Выделяют инвестиции по степени их совместимости:

1. Инвестиции, которые зависят друг от друга. В данном случае инвестиции представляют определенный набор последовательных шагов, затрагивающих при этом целый комплекс объектов.

2. Автономные инвестиции. Таковыми являются вложения, которые никак не зависят от других объектов инвестирования.

3. Альтернативные инвестиции. В этот вид инвестиций включаются низколиквидные вложения, ориентированные на долгосрочную перспективу.

По объектам вложения инвестиции выделяют:

1. Физические. В данном виде инвестирование подразумевается, что денежные средства, направленные на развитие организации, вкладываются в определенные физические объекты (например, станки, компьютеры, разного рода техника).

2. Нематериальные. Данное направление вложения денежных средств идет в объекты интеллектуальной собственности. К этому может относиться покупка программного обеспечения для компьютеров.

3. Инновации. Под этим подразумевается вложение денежных средств в инновационные разработки в сфере науки и техники.

Существует и альтернативная классификация инвестиций по объектам вложения. Она разделяется на нетто-вложения и брутто-вложения. В первом случае под инвестированием понимается вложение средств в покупку нового предприятия. Под вторым – вложение средств, полученных в качестве прибыли от производства в то же производство с целью увеличения прибыли.

По конкурентной ориентации выделяют виды инвестиций:

1. Пассивные. Данный вид инвестирования ключевым образом направлен на поддержание текущего состояния финансово-хозяйственной деятельности и развитие компании отходит на второй план.

2. Активные. Данные инвестиции являются полной противоположностью предыдущим. Ключевой задачей данного рода вложений становятся выходы на новые рынки, масштабирование производства, развитие технологии производства и пр.

Таким образом, можно заключить, что любой проект для своего претворения в жизнь нуждается в разного рода ресурсах, необходимых как для самого производства, так и для управления.

## 1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования работы организации

Бизнес-план – это четкий план реализации операций для развития бизнеса, действий фирмы, содержащий сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, и в то же время необходимый элемент создания товаров или же оказания услуг в соответствии с потребностями рынка в действующих реалиях [10].

Следует разграничивать понятия, такие как «инвестиционный проект», «бизнес-план», «технико-экономическое обоснование». Бизнес-план – это четкий, емкий документ. В то же время, инвестиционный проект – это полное, доскональное обоснование затрат на проект со всеми расшифровками. В бизнес-плане представлена деятельность компании, ее структура в общих чертах, в то время как в инвестиционном проекте представляется ключевым образом лишь направленность использования денежных средств [38].

В целом процесс бизнес-планирования, который приводит к организации такого документа, как бизнес-план, можно понимать в двух ключах: в узком и в широком [41].

В узком смысле процесс бизнес-планирования представляет собой деятельность, направленную на подготовку и разработку некоторого документа, который обосновывает идею организации бизнеса и ключевой его ролью является привлечение инвесторов и их капитала. В таком виде бизнес-план представляет собой некоторую вторичность. Он представляет собой проект разработки и реализации искомой части инвестиционного проекта [23].

В широком понимании бизнес-планирование представляет собой постоянный процесс, направленный на планирование и организацию деятельности компании на близлежащие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и ожидаемые возможности получения необходимых ресурсов. В таком виде бизнес-план выступает в качестве управленческого документа, который в свою очередь осуществляет некоторое управление организацией за счет своей реализации и внедрения в коллектив. Результатом деятельности, направленной на создание

бизнес-плана, является четкая плановая система, включающая в себя такие моменты, как стратегический план, текущий бизнес-план. В таком случае инвестиционный проект может включаться как в стратегический, так и в текущий бизнес-план организации, который в свою очередь отражает прогнозируемые эффекты от реализации проекта [9].

Близким, по смысловой нагрузке и цели, для бизнес-плана принято считать документ, именуемый как «технико-экономическое обоснование проекта» [64]. Данный документ является одним из многих направленных на развитие той или иной компании. Из этого и следует их схожесть, так как бизнес-план по своей природе своего рода план развития той или иной организации. Основное отличие технико-экономического обоснования от бизнес-плана заключается в его направленности на определенные объекты. Данный документ специфицируется ключевым образом на производственных предприятиях. Он рассматривает производственные и технические аспекты проекта в то время, как экономические и рыночные аспекты данного производства остаются слабо раскрытыми или же не раскрыты вовсе. В таком виде можно говорить о том, что данный вид документа является более специфичным и узконаправленным чем рассматриваемый нами документ, именуемый бизнес-планом [47].

В рыночных реалиях деятельности той или иной организации, такой документ, как бизнес-план, позволяет выделить спектр проблем, требуемых для проработки и более пристального анализа. Он является важным, даже ключевым, аспектом в выборе определенных решений, направленных на решение задач бизнеса (расширение, изменение технологического процесса, реорганизация и т.д.), а также позволяет определить источники финансирования описываемых действий [12].

Бизнес-план – это описанный план предполагаемого предприятия, играющий ключевую роль в рассмотрении и оценке разного рода ситуаций, связанных с деятельностью предприятия, который в свою очередь, позволяет определить наиболее значимые решения, связанные с предприятием и определить источник финансирования, за счет которых данные решения будут реализованы [10].

Бизнес-план – это инструмент, который обеспечивает экономическую, управленческую и финансовую целесообразность рассматриваемого дела. Также он включает в себя описание взаимоотношений с различными структурами, такими, как, например, банки, подрядчики, субподрядчики, инвесторы, потребители и т.д. [13].

Целью разработки бизнес-плана является планирование деятельности организации в обозримом будущем в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов [11].

Сформированный бизнес-план позволяет разрешать такие задачи, как [2]:

1. Определение и формирование долгосрочного и краткосрочного плана работы предприятия, определение стратегии достижения поставленных целей.
2. Формирование определенного направления в дальнейшей деятельности предприятия.
3. Формирование ключевых преимуществ производимого товара или оказываемой услуги организацией своим заказчикам.
4. Проверка соответствия сотрудников занимаемым ими должностями согласно их образованию и квалификации.
5. Формирование стратегии маркетинговых акций.
6. Составление представления о финансовом и материальном положении организации в зависимости от целей бизнес-плана (если целью организации является развитие, то проводится анализ ожидаемых результатов от проведенных действий, направленных на достижение искомых целей).
7. Принятие к сведению трудностей, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Основные функции, которые выполняет бизнес-план:

1. Позволяет предпринимателю оценить результаты деятельности предприятия за определенный период.
2. Дает возможность сформировать представление о деятельности предприятия в обозримом будущем.

3. Позволяет привлекать инвестиционные и финансовые ресурсы для осуществления планов, изложенных в нем.

4. Является своего рода инструментом, позволяющим реализовать поставленные цели предприятия.

Исходя из всего вышеизложенного, можно заключить, что бизнес-план – это такой инструмент, благодаря которому руководители организации могут проанализировать дальнейшие перспективы деятельности своего производства, провести анализ выбранных целей и обосновать их выбор.

Бизнес-план важен для руководителей организаций, так как [2]:

1. Позволяет в большей мере руководителям организации заниматься новыми направлениями деятельности предприятия.

2. Дает возможность осуществлять четкий контроль и координацию во время реализации поставленных целей.

3. Устанавливает начальные (входные) ключевые показатели и их ожидаемые значения на конец периода реализации поставленных задач с целью анализа и последующего контроля.

4. Заставляет руководителей организации формулировать свои цели и задачи более конкретно.

5. Дает возможность предприятию быть подготовленным к ситуациям, связанными изменениями на рынке продаж товаров или услуг.

6. Демонстрирует ключевые обязанности и области ответственности всех руководителей организации.

Так же следует отметить, что бизнес-план помимо уже оговоренной пользы для открываемых предприятий играет немаловажную роль уже и для действующих организаций. Как уже сказано ранее, он позволяет досконально описать то, как функционирует предприятие, какие у него рынки сбыта, какие руководители отвечают за определенные сферы работы и т.д. [5]. Грамотно составленный бизнес-план позволяет организации производить масштабирование бизнеса, увеличивать прибыль, выходить на новые рынки сбыта за счет введение новой товарной



продукции или путем переговоров с экспортерами. Например, предприятие, действующее в условиях стабильного спроса, постепенно увеличивает объемы производства и сбыта. В таком случае, бизнес-план может позволить организации найти пути, за счет которых будет возможность снизить себестоимость производства за счет возрастающих объемов и тем самым увеличить прибыль [70].

Предприятия, работающие в условиях постоянного риска, первоначально всегда работают над бизнес-планом. Бизнес-план позволяет проанализировать новый продукт, понять какие мощности требуются для его производства и хватит ли имеющихся, если же их будет не хватать, то позволит определить инвестора [50].

С учетом всего вышесказанного, можно заключить, что такой документ как бизнес-план, который досконально описывает всю совокупность производственных и сбытовых условий работы организации, нужен [24]:

Во-первых, самому предпринимателю, а также руководителям фирмы, так как он позволит им в лучшей мере организовать работу, придаст уверенности в верности выбранных мероприятий;

Во-вторых, поскольку бизнес-план оценивает перспективы развития как внутри фирмы, так и за ее пределами, он необходим для принятия решений, которые одобрили бы партнеры, соучредители или акционеры фирмы. На основании бизнес-плана решаются такие важные для фирмы вопросы, как определение прибыли, выплата дивидендов, совершенствование организационной структуры производства, изменение характера взаимоотношений с фирмами-партнерами и т.д.;

В-третьих, немаловажное значение имеет такой план также для персонала предприятия, уверенная работа которого над его реализацией является важным условием успешного ведения дел.

Сама структура рассматриваемого документа довольно-таки стандартизирована. Горизонт планирования зависит, в основном, от самих целей, определенных для реализации. Бизнес-план составляется на весь период реализации проекта. Таким образом, можно сказать, что бизнес-план играет

существенную роль для предприятия (нового и уже действующего), а благодаря негласному стандарту для бизнес-планов – практически каждый инвестор сможет сориентироваться в нем при его рассмотрении.

Теперь рассмотрим основные разделы бизнес-плана поэтапно. Как правило, бизнес-план включает в себя следующие пункты [26]:

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. Информация о предприятии.
4. Описание продукции.
5. Анализ рынка.
6. Маркетинговый план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Анализ рисков по проекту.
10. Приложения.

Каждый из разделов следует рассмотреть отдельно.

Титульный лист. Данный элемент бизнес-плана должен быть аккуратно оформлен и содержать в себе следующую информацию [20]:

1. Название проекта.
2. Название организации, которая будет реализовывать данный проект, ее местоположение.
3. Указанные данные контактов с контактными лицами.
4. Дата формирования бизнес-плана.

Если бизнес-план будет преподнесен какой-то кредитной организации или же инвестору, то на титульном листе следует указывать потребность в финансировании и информацию о сроке окупаемости вложенных средств.

Резюме. Данный раздел представляет собой бизнес-план/визитку в которой содержится вся суть документа и отражает основные моменты по проекту. Принято им заниматься после того, как выполнены все основные разделы бизнес-плана.

Обусловлено это тем фактом, что в резюме включают выводы по расчету основных показателей, результаты анализа чувствительности и т.д. [8].

Информация о предприятии. Данный раздел следует составлять довольно грамотно, так как он выступает некой визитной карточкой проекта, содержащей в себе основные моменты по проекту (местоположение, логотип, информацию о сотрудниках, цель проекта, организационно-правовая форма предприятия и т.д.) [65].

Сведения о предприятии. В данный пункт включается информация о том, чем планирует заниматься предприятие, кто будет выступать руководителем. Так же, в данный пункт включается план по персоналу, в котором расписываются их полномочия и заработная плата.

Описание продукта. Данный раздел содержит подробную информацию о производимой продукции вплоть до технических карт (если брать в расчет продуктовые направления). Так же, в данном пункте рассматривается востребованность товара, его себестоимость. И здесь же, формируются тезисы об отличительных особенностях продукции от конкурентов. Наиболее точно содержание раздела можно описать так:

1. Наименование продукта.
2. Назначение и основные характеристики продукта.
3. Потребительские свойства и конкурентные преимущества.
4. Ассортимент и структура товарной линейки.
5. Ценообразование товара.
6. Слабые стороны продукта.

Анализ рынка. В данном разделе основной задачей является отразить ориентированность в рынке, на котором предлагается работать. В разделе следует продемонстрировать необходимость рынка в данной продукции, провести анализ конкурентов и выделить основные моменты, отражающие положительные свойства производимой продукции в сравнении с продукцией конкурентов [68,69].

Маркетинговый план. Основная задача раздела – дать разъяснения о том, как

предприятие планирует выйти на рынок, как собирается реагировать на складывающиеся ситуации для того, чтобы понимать, как он собирается оставаться на плаву. Маркетинговый план взаимодействует с финансовой и производственной составляющими предприятия [34].

Организационный план. В данном разделе формируются сведения о штате сотрудников предприятия, которые смогут обеспечить реализацию бизнес-плана. Инвестор должен знать в кого он будет вкладывать свои деньги, поэтому немаловажно раскрыть своих работников, как боевитую и высококлассную команду. В этом подпункте необходимо указать [52]:

1. Должность.
2. Основные обязанности и полномочия.
3. Требуемая квалификация.
4. Заработная плата работника.

Заключительным этапом раздела является разработка календарного плана. Он поможет грамотно спланировать все важные шаги открытия предприятия, снизить риски задержек, а также взглянуть на проект во временной перспективе.

9. Финансовый план. Цель: дать наиболее чёткий ответ на вопрос об ожидаемых финансовых результатах деятельности предприятия. Данный раздел причисляют к наиболее существенным в бизнес-плане. Он позволяет совместить разнообразные данные из предыдущих разделов и отобразить в стоимостной форме. Финансовый план демонстрирует, какие денежные средства необходимы, чтобы реализовать проект, и в какие временные периоды. В финансовом плане приводят выручку от реализации, налоговые платежи, затраты. Также вычисляется чистая прибыль проекта и его эффективность. Именно здесь мы сможем понять, рентабельна ли реализация проекта [56,58].

10. Анализ возможных рисков. Бизнеса без рисков не бывает. В разделе требуется обозначить все риски, которые непосредственно связаны с выполнением проекта, и оценить, как сильно они могут повлиять [31,32]. В связи с этим следует разработать перечень мероприятий по минимизации и нейтрализации рисков [53].

11. Приложения – это, документы, предлагающиеся к бизнес-плану, и на основе которых он был разработан. Среди документов могут быть: описания, продуктов, маркетинговые исследования, характеристики конкурентов, контракты, заключения экспертов.

Так в общих чертах выглядит стандартный бизнес-план. Некоторых из этих разделов может не быть, а какие - то наоборот могут быть добавлены, это зависит от условий, в которых работает предприятие. Например, бизнес-план открытия предприятия разнится со структурой и содержанием бизнес-плана, действующего [63].

Так же, в данном параграфе следует рассмотреть основные показатели эффективности проекта.

Зачастую основными результирующими показателями проекта выступают:

1. Показатели эффективности:

NPV (чистый дисконтированный доход). Данный показатель отражает эффективность вложения в инвестиционный проект (формула (1)) [20].

$$NPV = -I_o + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

где  $n$  – период, в течение которого проект будет существовать;

$S_t$  – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтирования;

$I_o$  – первоначальные инвестиции.

IRR (норма прибыли). Данный коэффициент показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV обращается в ноль. Рассчитывается по формуле (2) и формуле (3) [15]:

$$NPV = - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (2)$$

$$IRR = \frac{NPV_1 \cdot r_2 - NPV_2 \cdot r_1}{NPV_1 - NPV_2} = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1), \quad (3)$$

ARR (норма рентабельности). Данный показатель отражает среднюю величину прибыли рассматриваемого проекта. Рассчитывается по формуле (4) [35]:

$$ARR = \frac{PN}{0,5 \cdot (IC + RV)} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где PN – планируемая среднегодовая прибыль в рублях;

IC – инвестиционные затраты на проект в рублях;

RV – ликвидационная стоимость объекта инвестирования в рублях.

NTV (чистая терминальная стоимость). Данный показатель отражает наращенные доходы (чистые) на конец периода. Рассчитывается по формуле (5) [43]:

$$NTV = \sum_{t=0}^T CF(t) \cdot (1+r)^{t-k} - I(1+r)^{t-k}, \quad (5)$$

где k – расчетный период;

T – общая продолжительность проекта.

MIRR (модификатор внутренней нормы прибыли). Данный показатель отражает норму прибыли, которая была скорректирована с учетом реинвестирования. Данный показатель рассчитывается по формуле (6) [51]:

$$(1 + MIRR)^n = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t(1+R)^{n-t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}}, \quad (6)$$

где R – норма реинвестирования (за основу взят показатель средней ставки по депозитам в Челябиндбанк и Челябинсвест банк).

PI (недисконтированный индекс доходности) показывает, насколько денежные потоки превышают инвестиции. Рассчитывается данный показатель по формуле (7) [22]:

$$PI = \frac{NV}{IC} + 1, \quad (7)$$

DPI (дисконтированный индекс доходности). Данный показатель отражает тот размер дохода, который приходится на одну единицу затрат. Рассчитывается по формуле (8) [22]:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}}, \quad (8)$$

PP (недисконтированный срок окупаемости). Показатель, отражающий время, которое требуется для покрытия первоначальных инвестиций. Рассчитывается по формуле (9) [59]:

$$PP = \frac{\sum_{t=0}^n I_t}{\overline{NP}}, \quad (9)$$

где  $\overline{NP}$  – среднегодовой объем сальдо денежных поступлений от операционной деятельности по проекту.

DPP (дисконтированный срок окупаемости). Показатель, отражающий время, которое требуется для покрытия инвестиций за счет чистого дисконтированного дохода. Рассчитывается по формуле (10) [59]:

$$DPP = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}, \quad (10)$$

где  $\sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}$  – среднегодовая дисконтированная прибыль проекта.

## 2. Ежегодные показатели проекта:

NV (чистый доход или чистый денежный поток) – это сальдо денежных потоков за расчетный период. Рассчитывается по формуле (11) [72]:

$$NV = \sum_{t=0}^T CF - \sum_{t=0}^T I, \quad (11)$$

где Cf – денежные потоки проекта в рублях;

I – инвестиции в рублях.

С помощью данных показателей можно оценить основные моменты по проекту и сформировать представление о его целесообразности.

### 1.3 Оценка потенциальных рисков проекта

Под понятием рисков проекта принято понимать тот факт, что существует некоторая угроза возможных потерь собственных ресурсов, получения меньшего объёма доходов или же увеличения расходной части в следствии реализации проекта. Ключевой задачей при анализе рисков является необходимость в получении участниками разного рода данных для принятия решения о целесообразности и участии в рассматриваемом проекте [44].

Анализ рисков проекта подразделяется на два подвида [45]:

1. Качественный. Под данным подвигом подразумевается описание всех возможных рисков, связанных с реализацией проекта и в том числе финансовая оценка данных рисков, оценка их последствий.

2. Количественный. В данном случае рассчитывается непосредственно сама эффективность проекта с учетом возможных рисков, связанных с его реализацией.

По итогам проведения количественного и качественного анализа рисков проекта выделяются конкретные риски, связанные с проектом, и приводятся в отдельном пункте бизнес-плана. При всем при этом в обязательном порядке учитываются следующие риски [3]:

1. Производственные риски. Данный вид рисков связан с различными нарушениями в производственном процессе или процессе поставок разного рода сырья, материалов или же комплектующих.

2. Коммерческие риски. В данном случае рассматриваются те виды рисков, которые связаны с реализацией товаров или услуг на рынке.

3. Финансовые риски. В данную категорию относятся такие риски, которые связаны с нестабильностью валюты, инфляцией и т.д.

4. Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами. Это те риски, которые обусловлены непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса страны, до забастовок рабочих или природных катаклизмов).

В зависимости от того, какое воздействие оказывают риски, их подразделяют на простые и сложные. Под сложными рисками подразумевается некий набор простых рисков. Простые же риски определяются полным перечнем пересекающихся событий. Они рассматриваются как зависящие друг от друга [57].

Исходя из всего вышесказанного, можно говорить о том, что первой задачей является составление полного и исчерпывающего перечня рисков.

Второй задачей является определение так называемого удельного веса каждого отдельного риска относительно всей выборки.



Третьей задачей выступает оценка вероятности наступления каждого рассматриваемого риска.

Четвертой задачей является выставление бальной оценки по всей выборке рисков.

Анализ чувствительности – это некая оценка влияния исходных параметров проекта на конечные показатели. В качестве такой оценки используются показатели внутренней нормы прибыли или же NPV. Данный показатель отражает сумму денежных потоков, приведенных к данному периоду времени [46].

С технической стороны анализ чувствительности проводится по методу изменения определенного параметра при условии, что остальные остаются неизменными. Чем больше количество параметров, при которых значение чистой приведенной стоимости остается положительным, тем более устойчивым считается проект [37].

Анализ чувствительности проекта позволяет провести оценку того, как изменяются результирующие показатели проекта при различных значениях, необходимых для расчета. Такой вид анализа дает возможность определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять на результативность искомого проекта [73].

В качестве переменных чаще всего принимают:

1. Объем продаж.
2. Цену продукции/услуги.
3. Уровень инфляции.
4. Затраты операционной деятельности.
5. Инвестиционные затраты.
6. Процентную ставку по заемным средствам.
7. Ставку дисконтирования и т.д.

При проведении относительного анализа чувствительности проекта сравнивается относительное влияние исходных переменных на результирующие показатели проекта. Проводится это за счет изменения какого-то одного показателя

на фиксированную величину, например, на 5% или 10%. За счет данного анализа появляется возможность выделить самые важные показатели для данного проекта. В дальнейшем при реализации проекта особое внимание нужно уделять как раз этим показателям и строго контролировать их изменения [48].

В то же время абсолютный анализ чувствительности позволяет определить численное отклонение результирующих показателей при изменении значений исходных переменных.

Значения переменных, соответствующие нулевым значениям результирующих показателей, соответствуют рассмотренным выше показателям предельного уровня [75].

При проведении анализа чувствительности инвестиционного проекта следует придерживаться следующего алгоритма [6]:

1. Рассчитывается значение выходного параметра (например, чистая приведенная стоимость) при базовом сценарии.
2. Рассчитывается значение выходного параметра при изменении одного из входных параметров (остальные входные параметры остаются неизменными).
3. Рассчитывается процентное изменение входного и выходного параметра относительно базового сценария.
4. Рассчитывается степень чувствительности выходного параметра к изменению входного параметра путем деления процентного изменения выходного параметра на процентное изменение входного параметра.

В общем виде оценку чувствительности можно записать в виде формулы (12):

$$k_{\text{чув.}} = \frac{T1}{T0}, \quad (12)$$

где T1 – Процентное изменение выходного параметра;

T0 – Процентное изменение входного параметра.

Такие расчеты проводятся для всех входных параметров. Это позволяет выделить факторы риска, которые представляют наибольшую уязвимость для инвестиционного проекта.

По результатам проведения анализа чувствительности, данные, полученные вовремя исследования, заносятся в табличную форму или же отображаются графически. Последний вариант чаще всего используется для наглядности во время презентаций проекта.

Ключевым недостатком данного метода является то, что в некоторых случаях изменение одного показателя может привести к изменениям другого, а данный метод является однофакторным.

Точка безубыточности. Это точка на графике, либо же значение, рассчитанное по формуле, которое показывает, при каком объеме продаж продукции/услуг предприятие полностью покрывает свои расходы. И уже начиная с следующей позиции, которая будет произведена и продана, предприятие начнет получать прибыль [67].

С экономической точки зрения данный показатель трактуется как выручка, при которой предприятие покрывает свои переменные и постоянные затраты. Выходом на точку безубыточности называют такую ситуацию, когда предприятие начинает покрывать свои расходы.

Основным смыслом, который несет точка безубыточности для предприятия является:

1. С какой суммы, полученной компанией за определенный период, начинается прибыль предприятия.
2. Определяет минимальный уровень выручки, ниже которого предприятие можно считать не рентабельным (исключением может быть новооткрытое предприятие еще не успевшее нарастить объем сбыта).
3. Косвенно может отражать значение стоимости продукции на стадии реализации.

Данный показатель дает возможность руководству компании определить минимальный размер доходов, минимальные объемы производимой и сбываемой продукции, при котором за счет выручки будут компенсированы абсолютно все расходы (затраты на производство, коммерческие расходы, управленческие и др.).

Такое положение в фирме, когда оно находится в точке безубыточности, считается критическим, так как при минимальнейших отклонениях предприятие уже перестанет себя окупать.

Точка безубыточности может рассчитываться в разных значениях (например, в объёме единиц реализованной продукции или же в валютном эквиваленте).

Общепринятым, классическим, вариантом принято считать расчет точки безубыточности относительно объема продукции. В таком случае точка безубыточности рассчитывается по следующей формуле (13) [66]:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (13)$$

где  $Q_{кр}$  – точка безубыточности, выраженная в количестве продукции;

$FC$  – общие постоянные затраты;

$AVC$  – удельные переменные затраты;

$P$  – цена продукции.

А вариант точки безубыточности, рассчитываемый относительно денежного выражения, рассчитывается по формуле (14) и выглядит следующим образом [66]:

$$Q_{кр} = \frac{B \cdot FC}{B - VC}, \quad (14)$$

где  $B$  – валовая выручка в рублях.

По итогам расчетов строится график, согласно которому можно выделить оптимальное состояние предприятия (рисунок 1).



Рисунок 1 – Пример графика точки безубыточности [4]

## Выводы по разделу один

В данном разделе были рассмотрены основные теоретические аспекты построения бизнес-плана проекта или же организации, рассмотрена роль бизнес-плана в области планирования деятельности организации. Также были рассмотрены показатели, позволяющие провести оценку рисков рассматриваемого проекта. В разделе присутствуют основные показатели, по которым в дальнейшем рассчитывается экономическая привлекательность предприятия. Например, такие как точка безубыточности, показатели эффективности и ежегодные показатели проекта. Из раздела один становится понятно, что одними из главных критериев открытия предприятия является составление бизнес-плана, вложение инвестиций.

## 2 АНАЛИЗ РЫНКА КОНДИТЕРСКИХ СТУДИЙ

### 2.1 Анализ зарубежного рынка кондитерского производства

Кондитерское изделие – это многокомпонентный пищевой продукт, готовый к употреблению, имеющий определенную заданную форму, полученный в результате технологической обработки основных видов сырья – сахара и (или) муки, и (или) жиров, и (или) какао-продуктов, с добавлением или без добавления пищевых ингредиентов, пищевых добавок и ароматизаторов [16].

Развитие данной отрасли питания в странах зависит от разного рода факторов: доходы населения, объемы спроса, уровень закупочных цен ингредиентов и т.д.

На сегодняшний день, согласно данным, полученным компанией Caobisco, рынок кондитерских изделий показывает довольно высокую долю дохода в европейской экономике. Согласно данным Евростата, кондитерское производство в Европе в 2016 г. увеличилось на 2,3% [40].

Последними данными аналитики по кондитерской отрасли являются документы, датированные 2016 годом. На тот момент, общий объем производства кондитерских изделий в ЕС в 2016 г. составил 11,9 млн т продукции, при этом экспорт вырос более чем на 40% за 2011–2016 гг. и достиг 1,9 млн т. [30].

Динамика роста кондитерской отрасли по странам Европейского союза представлена на рисунке 2 [55].

В кондитерской отрасли на период 2016 г. в странах ЕС было задействовано в производстве порядка 326 тысяч человек. Кондитерская индустрия в данных странах представлена примерно 12 тысячами компаний, 90% из которых – семейные предприятия (малые и средние) [55].

Также хотелось бы отметить позитивное влияние данной отрасли на другие, смежные с ней. Так благодаря тому, что рынок кондитерских изделий получил развитие, стало появляется все больше производителей, так или иначе связанных с производством ингредиентов.

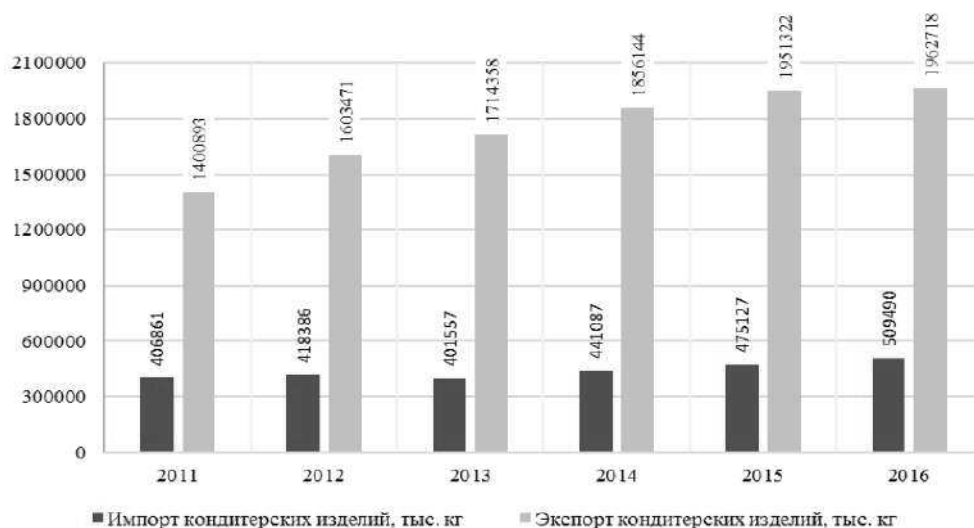


Рисунок 2 – Динамика рынка кондитерских изделий Европейского союза за 2011 – 2016 гг. [33]

Европейский рынок кондитерских изделий является лидером по части инноваций в данной отрасли. Более 50% инновационной продукции в данной отрасли – заслуга производств стран европейского союза. Например, инновационный профиль испанской кондитерской промышленности в 2016 г. увеличился на 25% по сравнению с 2015 г., благодаря введению на рынок 1 738 новых видов продукции [7].

Важной особенностью рынка кондитерской продукции Европы является тот факт, что самый высокий коэффициент потребления относительно общей доли продукции принадлежит шоколаду. Данные по уровню потребления представлены на рисунке 3.

Для контроля рынка кондитерской продукции в странах Евросоюза в апреле 1976 года была создана директива. Согласно ей в странах ЕС регламентируются следующие моменты, связанные с кондитерской отраслью:

1. Нормы по производству шоколада.
2. Регламент допуска компонентов, входящих в состав продукции.
3. Стандартизация процентного содержания разного рода компонентов.

Так, в Италии был принят Закон № 916 от 9 апреля 1931 г., давший четкую дифференциацию оригинала и его имитации. Директива 2000/36/ЕС Европейского

парламента и Совета от 23 июня 2000 г. устанавливает требования к какао и шоколадным изделиям, предназначенным для потребления человеком.

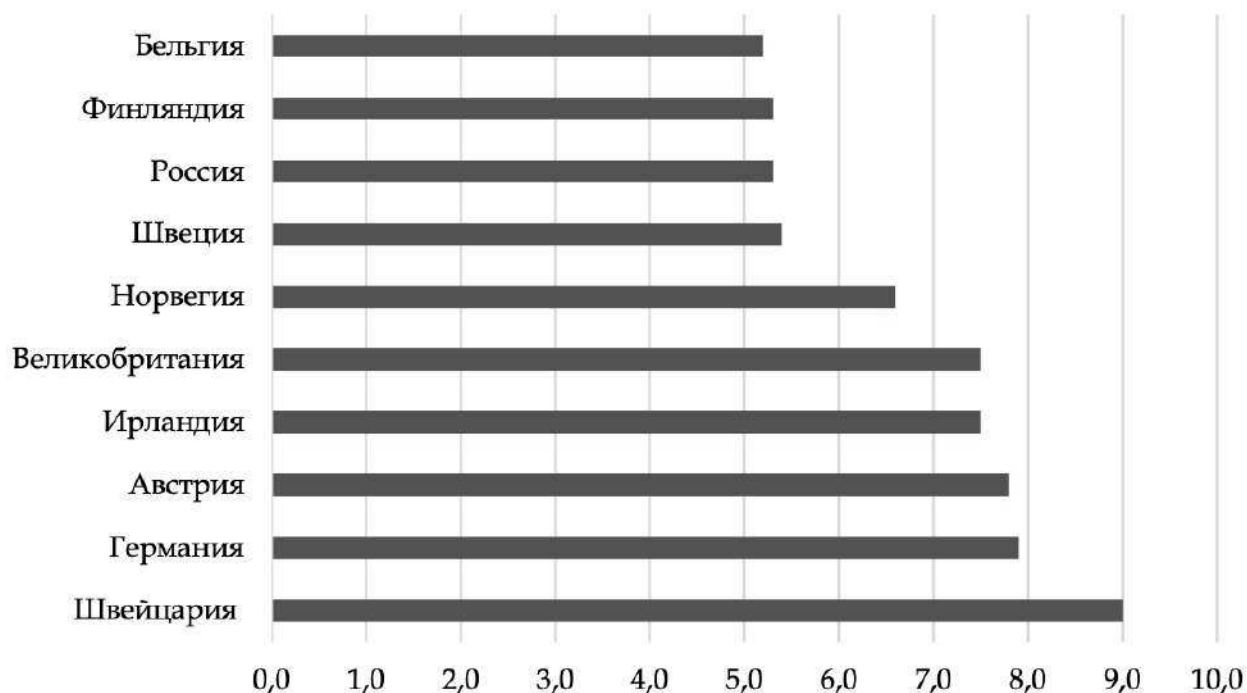


Рисунок 3 – Уровень потребления шоколадной продукции в странах ЕС [33]

Ежегодный рейтинг мировых кондитерских компаний Global Top 100 представлен в таблице 2.

«Успеха на рынке достигли те компании, которые работают на рынке уже не одно столетие, имеют большое количество брендов, известных по всему миру. Основной тенденцией на рынке является введение новинок. Это и новые вкусы сладостей, и реклама новых брендов. Важным фактором успеха выступает распределение долей рынка между видами сладостей» [62, С. 181].

Такая тенденция затрагивает не только европейские, но и компании из других стран. Решение данных проблем происходит в различных компаниях по-разному. Компании кондитерского рынка не склонны напрямую компенсировать рост издержек производства за счет потребителя. В силу благосклонного отношения потребителей к продукции ведущих брендов, компании не увеличивают уровень цен. Однако, кондитеры идут на определенные шаги, призванные со снижением затраты. Так, батончики Mars и Snickers производства британских фабрик имели



постоянный вес 62,5 грамма, а затем уменьшились до 58 граммов, при сохранении прежнего уровня цены. Данный шаг формально был связан с заботой о здоровье потребителей, фактически дал экономию компаниям в размере 7 %. Ряд компаний среднего и ниже среднего сегмента по качеству были вынуждены изменить свою рецептуру за счет замены дорогостоящих компонентов, таких как тертое какао, какао-масло, на менее дорогие эквиваленты [1].

Таблица 2 – Ежегодный рейтинг мировых кондитерских компаний Global Top 100 [16]

| Название компании                  | Чистый объем продаж, млрд. долл. | Количество сотрудников, тыс. чел. | Количество предприятий, ед. |
|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Mars (США)                         | 18,4                             | 35                                | 70                          |
| Mondelez International (США)       | 16,69                            | 170                               | 104                         |
| Nestle (Швейцария)                 | 11,04                            | 339                               | 447                         |
| Ferrero (Италия)                   | 9,76                             | 27                                | 21                          |
| Meiji (Япония)                     | 10,94                            | 11                                | 7                           |
| Hershey (США)                      | 7,42                             | 22                                | 18                          |
| Lindt & Sprüngli AG (Швейцария)    | 4,17                             | 12                                | 12                          |
| Perfetti Van Melle Spa (Голландия) | 3,4                              | 18,7                              | 32                          |
| Haribo GmbH & Co (Германия)        | 3,18                             | 7                                 | 15                          |
| Arcor (Аргентина)                  | 3,0                              | 20                                | 40                          |

Одной из важнейших проблем для развития кондитерского дела встает вопрос повышения цен на закупку сырья для производства продукции. Например, наблюдается стабильно высокое повышение цен на такие ингредиенты, как:

1. Орехи.
2. Сахар.
3. Сухое молоко.
4. Какао.

На рынок Европейского союза оказывает существенное влияние зависимости от крупнейших поставщиков. 90% мирового производства сырья, направленного на производство шоколада, приходится на следующие страны:

1. Индонезия.
2. Нигерия.
3. Бразилия.
4. Венесуэла.
5. Эквадор.
6. Малайзия.
7. Гана.
8. Кот-Д'ивуар.

Исходя из того, что всего 8 стран предоставляют порядка 90% сырья, происходит постоянное повышение цен на закупку. В следствии этого, при росте цен на какао ежегодно на 15 – 20% происходит сокращение объемов выращивания культур какао, так как шоколадные культуры, из стран описанных выше, обходятся дешевле и тем самым – вытесняются другие страны-конкуренты [74].

Особенно негативно влияют квоты на производство сахара в Европе, действие которой продлено до 2020 г. Квоты на производство сахарной свеклы действуют по решению Парламента Евросоюза с 2010 г. в размере 13,3 метрических тонн в год. Против данного шага выступает «Европейская ассоциация потребителей сахара», считая, что европейская экономика отчаянно нуждается в четких политических решениях в отношении конкурентоспособности, создания новых рабочих мест и экономического роста, парламент проводит категорически неправильную политику и продлевает разрушительные для бизнеса квоты на сахар, поддерживая возврат к устаревшей, протекционистской политике, ставящей под угрозу безопасность всей цепочки поставок пищевых продуктов [20]. Ограничение спроса приводит к нехватке сырья, высокой цене конечного продукта смесей, возможно банкротству предприятий и росту уровня безработицы в Евросоюзе. Однако трудно полностью согласиться с этой точкой зрения, поскольку ликвидация

существующих сахарных квот может повысить уровень монополизма на этом рынке, поставить поставки сахара под контроль и регулирование сразу нескольких крупных поставщиков.

## 2.2 Анализ рынка кондитерских студий в городе Челябинск

Частная кондитерская – это малое предприятие по изготовлению и продаже кондитерских изделий. На базе таких студий открываются кафе, кофейни, места для проведения мастер-классов для начинающих кондитеров и обычных людей, интересующихся чем-то новым [25].

На сегодняшний день кондитерская отрасль в Челябинске находится на стадии роста. С каждым днем все больше и больше людей проходит обучение у именитых кондитеров и начинают печь торты «на заказ». Кто-то, кто уже успел завоевать аудиторию – открывает свои кондитерские студии, кафе, проводит курсы по повышению квалификации других кондитеров и т.д.

На сегодняшний день люди относятся к кондитерским изделиям несколько иначе. Если раньше тот же торт на праздник был просто атрибутом, который должен присутствовать, то сегодня – это уже неотъемлемая часть праздника. Сейчас очень часто делают сюрприз имениннику и дарят торт на день рождения, дизайн которого совпадает с его вкусами и интересами. Складывается ощущение, что кондитерам под силу воплотить в реальность даже самые удивительные желания заказчиков. В итоге именинник счастлив от того, что получил чудесный торт, заказчик удовлетворен, так как сделал имениннику приятно, а кондитер выполнил свою работу, получил деньги и хороший отзыв. Хорошие отзывы очень сильно продвигают кондитера и приводят новых клиентов. В итоге в плюсе оказались все.

К частным кондитерам клиенты приходят по разного рода причинам, например, некоторые из них:

1. Качество продукции.
2. Внешний вид.

3. Уверенность в натуральности ингредиентов.
4. Возможность воплотить абсолютно любую идею оформления и начинки, либо же выбрать из предложенных и подкорректировать ее.
5. Хорошие отзывы.
6. Кондитер симпатизирует как личность, хочется у него заказать кондитерскую продукцию, не важно какую.
7. Высокий уровень сервиса и дружелюбное отношение к клиенту на всех стадиях заказа.
8. Возможность подарить любовь и радость ребенку в праздник и без повода.

Ввиду наличия большого спроса на индивидуальные десерты, уже существует достаточно большое количество кондитеров. Рынок кондитерских студий представлен следующими компаниями:

1. Студия «Конфитюр» по адресу ул. Академика Сахарова 10.
2. Студия «TeSto» по адресу ул. Братьев Кашириных 87а.
3. Студия «Бонжур» по адресу ул. 40-летия Победы 9.
4. Студия «Cakebomb» по адресу ул. Академика Макеева 27.
5. Студия «Klukwa» по адресу ул. 40-летия Победы 57.
6. Студия «Andrew Baker» по адресу ул. Молдавская 16.

Это основные кондитерские, работающие с ныне популярным сегментом тортов, так называемых муссовых и на крем-сыре. Все остальные – работают по старым рецептам, где основа для крема – белково-масляная. Она дешевле и проще в производстве, но значительно уступает в своих вкусовых качествах.

Как мы можем видеть, все они располагаются в Курчатовском районе, на значительном отдалении от других. Проблемой такого расположения выступает:

1. Значительная удаленность от клиентов с высоким уровнем достатка (обычно, данная категория граждан живет в Центральном районе).
2. Удаленность от крупных организаций, офисных зданий, которые обеспечивают большой поток людей.

Последний пункт особенно важен, так как за счет правильного территориального расположения, кондитерская обеспечивает себя проходимостью и как следствие, увеличением объёма продаж.

На сегодняшний день на рынке кондитерской индустрии присутствуют домашние кондитеры. Они выживают в условиях рынка в основном за счет постоянных клиентов (друзей, знакомых и пр.). Домашние кондитеры сильно выигрывают ценой производимой продукции за счет отсутствующей аренды помещения под производство и меньшей стоимостью коммунальных платежей. В среднем, у таких кондитеров стоимость продукции ниже на 15%. Основной проблемой в данном случае является само местоположение кондитера. Концентрация данного рода предпринимателей так же располагается в Курчатовском районе, что в целом никак не отражается на конкурентоспособности открываемого предприятия. Следует отметить еще немаловажный факт: качество продукции домашних кондитеров, в силу малого количества опыта, существенно ниже, чем у профессиональных, работающих в собственных кондитерских. Но повторяюсь, за счет меньшей стоимости кондитерских изделий, они привлекают новых клиентов, желающих сэкономить.

Ориентир данных кондитерских и частных кондитерских строится на определенную возрастную категорию – молодые люди от 18 до 28 лет. Именно эта группа людей чаще всего заказывает кондитерские изделия (те же свадебные торты, детские торты и пр.).

В век социальных сетей все живут «на показ», жаждут одобрения от других людей и восхищения. Такие люди хотят казаться лучше остальных абсолютно во всем, даже в таких моментах, как покупка десертов «не как у всех». Такие люди готовы платить большие деньги только за сам этот факт. Благодаря частным кондитерам даже такая аудитория может удовлетворить собственные потребности за счет создания индивидуального дизайна кондитерских изделий.

Группа лиц старшего возраста предпочитает уже классические торты, сделанные на белково-масляной основе. Данную продукцию предоставляет кондитерская «Мечта», находящаяся по адресу г. Челябинск. Ул. Горького, д. 22.

Данная кондитерская работает еще с «советских времен» и предоставляет классические десерты: масляные рулеты, белково-масляные торты, торт «птичье молоко» и подобное. Это отдельное направление в кондитерской индустрии, идущее в разрез с новым, поэтому его мы рассматривать не будем.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что данное направление в текущий период времени проходит этап бурного роста (все 3 вышеуказанных кондитерских были открыты в течении последних полутора лет и не планируют закрываться). Ключевым вопросом остается лишь поиск потенциальных клиентов.

Отталкиваясь от того, что среднестатистический человек может заказать торт или же другую кондитерскую продукцию к определенным датам, мы можем сформировать объём потребности клиента в год. События, которые могут побудить клиента сделать заказ, следующие:

1. Собственный день рождения.
2. День рождения близких.
3. День всех влюбленных.
4. День защитника отечества.
5. Международный женский день.
6. Новый год.
7. Профессиональный праздник (например, день полиции, день фотографа).
8. Дни рождения друзей.
9. День детей.
10. День матери.

Исходя из этого списка можно заключить, что потенциальный клиент, которого получилось «удержать», может оформить порядка 10 крупных заказов, не считая повседневную продукцию.

Исходя из проведенного анализа конкурентов в выбранной отрасли, анализа аудитории конкурентов и их потребностей, мы можем заключить, что:

1. Правильное территориально расположение кондитерской – источник хорошего трафика людей.
2. Основной упор в рекламных акциях следует проводить в предпраздничные дни, описанные выше.
3. Главная площадка для продвижения и связи с клиентами – социальные сети (например, Instagram). В данном случае указанная социальная сеть подходит идеально за счет того, что позволяет продвигаться через таргетированную рекламу, поддерживать связь с заказчиками и создать «открытую кухню», демонстрируя процессы приготовления.

### 2.3 Формирование бизнес-идеи открытия кондитерской студии

Частная кондитерская «Cakebook» создается с целью выполнения кондитерских изделий под заказ, реализации ходовых десертов и проведения оффлайн мастер-классов.

Основной упор в уже представленных студиях сделан на работу под заказ. В данном же случае, чтобы избежать «провалов» в работе и, как следствие, снижение выручки, целесообразным считаю добавление постоянного ассортимента. При правильном территориальном расположении студии и правильной рецептуре (некоторые виды десертов могут спокойно переносить заморозку без потери вкусовых качеств и без необходимости использования консервантов в составе готовой продукции) такой подход окажется выигрышным по сравнению с другими.

Ключевым отличием десертов, имеющих в меню разного рода кофеен, является натуральность и сохранение традиционности рецептов (что особенно актуально при приготовлении макарон).

Макарон – французское кондитерское изделие из яичных белков, сахара и молотого миндаля [71]. Отличается особой трудоемкостью в процессе приготовления, в следствие чего многие стараются каким-либо образом упростить

процесс приготовления. Продукция, полученная путем упрощения процесса приготовления, уже именуется макарун. Это уже является американским десертом с адаптированной рецептурой и совершенно другими вкусовыми качествами. Для знающих и ценящих «правильные» десерты людей, макарон и макарун – не одно и то же. Именно на таких клиентов и будет ориентироваться новоиспечённая кондитерская.

В основном меню будут представлены:

1. Торты (медово-карамельный, бисквитные, муссовые).
2. Капкейки (начинка в зависимости от сезона).
3. Макарон («баунти», «маракуйя-горгонзола», «сникерс» и «манго»).

Данный список продукции обусловлен популярностью именно данных десертов среди заказчиков у частных кондитеров.

Все они рассчитаны на высокую покупательскую способность. Средняя стоимость 1 кг торта варьируется от 1 400 руб. до 1 800 руб. в зависимости от закупочной стоимости ингредиентов (на некоторые ингредиенты распространяется сезонность), средняя стоимость капкейка – 125 руб., средняя стоимость макарон – от 75 руб. до 85 руб.

Исходя из того, что данное производство так или иначе связано с закупкой ингредиентов и постепенным расширением, то предполагается упрощенная система налогообложения «доход–расход».

Выводы по разделу два

Во втором разделе дана характеристика рынка кондитерской продукции в странах Европейского союза и города Челябинск. Также был описан объект исследования, сформирована идея бизнес-проекта. В ходе выполнения данной работы было заключено, что рынок частных кондитерских является довольно перспективным и все еще набирает обороты, что означает еще не достигнутого состояния критической массы предложения, когда произойдет перенасыщение рынка.



## 3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

### 3.1 Информация о проекте

Рассматриваемый проект предполагает открытие кондитерской студии «Сakebook» в городе Челябинск. Продукция кондитерской – ныне популярные виды десертов, такие как:

1. Медово-карамельный торт.
2. Бисквитные торты.
3. Капкейки.
4. Трайфлы (торт в стакане).
5. Макарон.
6. Меренговые букеты.
7. Леденцы.
8. Имбирные пряники с росписью.
9. Меренговые рулеты.

В качестве системы налогообложения было принято решение использовать УСН «доходы – расходы», так как в данном случае большая часть средств тратится на производственные расходы.

Организовано производство будет не в самом помещении с витриной, а в соседнем, зарегистрированном на одного из прямых участников проекта, зарегистрированного как самозанятый.

Самозанятый – это лицо, имеющее право производить продукцию и реализовывать ее без сертификации с налогом на профессиональную деятельность в размере от 4% до 6% в зависимости от того, кому он реализует товар. Покупка готовой продукции у самозанятого через индивидуального предпринимателя позволяет избежать разного рода проблем, связанных с регистрацией продукции. Данные усложнения позволяют не получать сертификаты соответствия и отказные письма на продукцию. Это приведет к:

1. Усложнению документооборота (не критично).

## 2. Сократит расходную часть на лицензирование продукции.

Следует оценить положительный эффект от данной формы организации. Для кондитерской продукции требуется сертификат типа ТР ТС 021 [18]. Средняя стоимость получения сертификата на единицу производимой продукции составляет порядка 6,5 тысяч рублей. Так как подразумевается порядка 9 групп товаров, то стоимость сертификации только на данные группы уже превысит 58 тысяч рублей (без учета разновидностей в каждой подгруппе товаров). Также следует отметить, что отказное письмо (данный документ подтверждает, что он не облагается никакими заимствованными патентами и не нарушает прав правообладателей) требуется и стоимость его составляет от 2,5 тысяч рублей по рассматриваемому городу. Исходя из этих значений можно сказать, что общая экономия на закупке продукции у самозанятого составит порядка 80 000 рублей. Данное значение является минимально возможным и при детальном рассмотрении оно будет значительно выше.

Планирование проекта является одним из наиболее существенных процессов, связанных с его управлением. Координирующий смысл плана заключается в том, что при хорошей структурированности целевых установок получается дисциплинировать текущую и, как следствие, перспективную деятельность. Также еще одним плюсом, выступающим за составление плана, является то, что любая несогласованность в действиях приводит к финансовым затратам направленных на их преодоление. Если же работы совершаются по четко составленному плану, то вероятность наступления рассогласованности в действиях существенно ниже, а значит и вероятность, и объём финансовых затрат ниже [17]. Теперь составим календарный график проекта (таблица 3).

По данным таблицы 3 строится диаграмма Ганта с целью наглядного демонстрация этапов подготовки предприятия к открытию. Данная диаграмма ключевым образом отражает какие процессы идут параллельно, а какие последовательно.

Приведение помещения в соответствии с нормами СанПиН необходимо, т.к. в противном случае в сторону предприятия последуют санкции [7].

Таблица 3 – Календарный график проекта

| Наименование этапа  | Дата начала | Дата окончания | Длительность этапа в днях |
|---|-------------|----------------|---------------------------|
| Подготовительный план   |             |                |                           |
| Покупка требуемого оборудования                                       | 01.07.2021  | 05.07.2021     | 4                         |
| Проведение ремонтных работ в помещении для соответствия нормам СанПиН | 01.07.2021  | 19.07.2021     | 18                        |
| (помещение в собственности)   |             |                |                           |
| Установка оборудования  | 19.07.2021  | 21.07.2021     | 2                         |
| Отделочные работы   | 01.07.2021  | 22.07.2021     | 21                        |
| Регистрация производства  | 20.07.2021  | 25.07.2021     | 5                         |
| Формирование сырьевого запаса   | 26.07.2021  | 29.07.2021     | 3                         |
| Техническое открытие  | 30.07.2021  | –              | –                         |
| Открытие  | 31.07.2021  | –              | –                         |
| Итого длительность подготовительного этапа                            |             |                | 31                        |

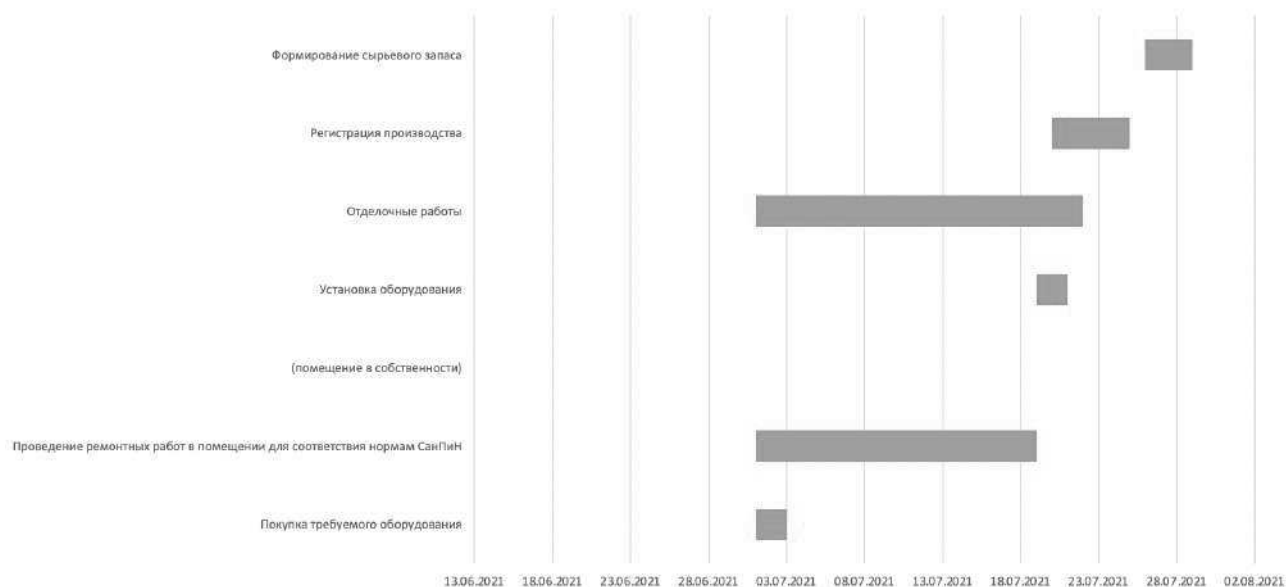


Рисунок 4 – Диаграмма Ганта по рассматриваемому проекту

Согласно представленному графику работ в таблице 3 мы видим, что на реализацию проекта требуется один календарный месяц. Данный срок является довольно небольшим в сравнении с другими проектами малого бизнеса.

После того, как было осуществлено календарное планирование, следует сформировать план финансовый с целью определения потребности в финансировании на каждом из рассматриваемых этапов проекта.

При формировании финансово плана учитываются следующие виды затрат:

1. Капитальные вложение.
2. Затраты на приращение оборотного капитала.

### 3.2 Организационный план и потребность в финансировании

Как уже говорилось ранее, предполагаемая организационно-правовая форма кондитерской – индивидуальный предприниматель с подрядчиком – кондитером, оформленного по системе налогообложения, как самозанятый.

Сам владелец ИП будет выполнять все административные функции, а также непосредственно выполнять работу по реализации продукции в кондитерской.

Помимо всего прочего, также будут наняты: 3 универсальных сотрудника, в обязанности которых будет входит реализация товара, мойка посуды, мойка помещения, разгрузка товара.

Алгоритм работы кондитерской студии строится следующим образом:

1. Кондитер (самозанятый) закупает ингредиенты для производства продукции.
2. Кондитер (самозанятый) производит продукцию.
3. Поставляет ИП по стоимости 90% от розничной стоимости.
4. ИП реализует продукцию.

При таком варианте налогооблагаемая база у ИП будет значительно ниже, чем если бы сама организация занималась непосредственным производством. Налог у кондитера-самозанятого составит 4% от полученных денежных средств что также весомо ниже, чем налог на УСН у индивидуального предпринимателя.

А с учетом того, что ИП будет зарегистрировано на УСН по системе «доход – расход», то получится, что налоговая база проекта оптимизирована.

Потребность в финансировании проекта рассчитывается из единовременных затрат, направленных на открытия кондитерской студии. Ниже приведена таблица с перечнем необходимого оборудования, требуемого для полноценной работы предприятия (таблица 4). Стоимость расходных материалов отталкивается от прогнозируемых среднегодовых продаж из расчета стоимости ингредиентов производимой продукции.

Таблица 4 – Расчет потребности в финансировании

| Наименование                                   | Стоимость, руб. | Поставщик                  |
|--|-----------------|----------------------------|
| Единовременные затраты проекта                 |                 |                            |
| Кофемашинa Merol ME-715 Black OFFICE           | 25 740          | ООО «Клен»                 |
| Витрина кондитерская Полюс А59 VM              | 29 028          | ООО «Рестол»               |
| Пищевой принтер Canon Cake PRO                 | 34 999          | ООО «Успешный кондитер»    |
| Отделочные материалы                           | 80 000          | –                          |
| Производственный инвентарь                     | 18 900          | ООО «Свилки»               |
| Кухонная машина Kenwood KVC7300S               | 54 990          | ООО «Эльдорадо»            |
| Духовой шкаф BOSCH HBF114BR0R                  | 18 990          | ООО «Ситилинк»             |
| Варочная панель CANDY CH64XB                   | 10 990          | ООО «Ситилинк»             |
| Миксер BOSCH MFQ3010                           | 1 590           | ООО «Ситилинк»             |
| Камень гранитный для темперирования            | 1 850           | ООО «ВТК»                  |
| Вытяжка каминная Lex Luka 600                  | 4 440           | ООО «Ситилинк»             |
| Холодильник Indesit DS 318 W                   | 18 990          | ООО «РБТ»                  |
| Холодильник Indesit DS 318 W                   | 18 990          | ООО «РБТ»                  |
| Итого единовременные затраты проекта           | 319 497         | –                          |
| Затраты на приращение оборотного капитала      |                 |                            |
| Расходные материалы на месяц                   | 48 360          | ООО «Свилки»<br>ООО «Дион» |
| Итого затрат на приращение оборотного капитала | 48 360          | –                          |
| Итого потребность в финансировании             | 367 857         | –                          |

Данный перечень наименований составлен из списка отсутствующего оборудования, необходимого для полноценной работы производства.

В ходе расчета требуемого финансирования (таблица 4) было выявлено, что для открытия кондитерской студии требуется 367 857 рублей. С учетом ожидаемой прибыли, это не «большие» вложения. Данная сумма также обусловлена тем, что

помещение находится в собственности. Благодаря этому получается снизить постоянные издержки, что позволяет конкурировать более выгодной ценой продукции. Ниже представлена структура финансирования проекта (таблица 5).

Таблица 5 – Структура финансирования проекта

| Источник             | Сумма, в руб. | Доля, в % | Условия |
|----------------------|---------------|-----------|---------|
| Собственные средства | 367 857       | 100       | –       |

Так как предприятие не крупномасштабное, и часть требуемого оборудования для работы имеется, то привлечение заемных средств считаю нецелесообразным.

#### Обоснование потребности в оборотных средствах

Теперь рассмотрим потребность в оборотных средствах (Приложение А). Оборотные средства – это средства, которые идут на производство готовой продукции. Так мы выясним, сколько требуется ингредиентов для работы, стоимость ингредиентов на единицу продукции, и заранее сможем понять минимальный порог стоимости готовой продукции.

Данный перечень оборотных средств составлен из расчета потребностей в производстве продукции.

#### План затрат

Неотъемлемой частью организации являются сотрудники, которые, собственно говоря, и осуществляют полноценную работу. Исходя из того, что в других кондитерских студиях работает порядка трех человек (в кондитерской «Бонжур» – 2 человека), принято решение о найме именно такого количества людей. В штат сотрудников не входит кондитер и владелец, так как они и является владельцами организации. С учетом этого сформирован план по персоналу (таблица 6).

Таблица 6 – План по персоналу

| Должность              | Количество, чел, шт. | Заработная плата в месяц, руб. | Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб. | Годовой ФОТ с учетом страховых взносов, руб. |
|------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--|
| Универсальный работник | 3                    | 60 000                         | 720 000                               | 936 000                                      |
| Итого                  | 3                    | 60 000                         | 720 000                               | 936 000                                      |

В таблице 6 отражено общее количество сотрудников, требуемых для осуществления полноценной работы кондитерской. Планируемый график – 2/2 для двух сотрудников и для одного 5/2 с 13:00 до 21:00 с среды по воскресенье. При таком формате графика будут покрыты основные часы, в которые идет наибольшее количество людей.

Годовой фонд оплаты труда составлен из расчета работы сотрудника на протяжении года, планового отпуска (28 календарных дней) и страховых взносов.

Расчет амортизации оборудования представлен ниже (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет амортизации основных средств

| Наименование                         | Стоимость, руб. | Срок полезного использования, мес. | Сумма амортизации, руб. |
|--------------------------------------|-----------------|------------------------------------|-------------------------|
| Кофемашина Merol ME-715 Black OFFICE | 25 740          | 300                                | 85,8                    |
| Витрина кондитерская Полюс А59 VM    | 29 028          | 300                                | 96,76                   |
| Пищевой принтер Canon Cake PRO       | 34 999          | 180                                | 194,44                  |
| Кухонная машина Kenwood KVC7300S     | 54 990          | 480                                | 114,56                  |
| Духовой шкаф BOSCH HBF114BR0R        | 18 990          | 192                                | 98,9                    |
| Варочная панель CANDY CH64XB         | 10 990          | 192                                | 57,24                   |
| Холодильник Indesit DS 318 W         | 18 990          | 240                                | 79,13                   |
| Холодильник Indesit DS 318 W         | 18 990          | 240                                | 79,13                   |
| Итого                                |                 |                                    | 806                     |

Ниже сведены данные по постоянным затратам проекта, которые не зависят от объема производства и продаж (таблица 8).

Таблица 8 – Общие постоянные затраты проекта

| Статья затрат           | Сумма в месяц, руб. | Сумма в год, руб. |
|-------------------------|---------------------|-------------------|
| 1. Заработная плата     | 78 000              | 936 000           |
| 2. Коммунальные платежи | 8 700               | 104 400           |
| 3. Амортизация          | 806                 | 9 672             |
| Итого                   | 87 506              | 1 050 072         |

Указанные суммы в таблице 8 обусловлены следующим: заработная плата сотрудников (с учетом страховых взносов), коммунальные платежи (исходя из платежей за предыдущие периоды), и амортизация (таблица 7).

Теперь объединим данные по расходам на каждую единицу продукции для большей наглядности (таблица 9).

Таблица 9 – Общие переменные расходы проекта

| Статья затрат                     | Сумма, руб. |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. Фигурный медовый торт          | 500,48      |
| 2. Бисквитный торт                | 672,21      |
| 3. Макарон                        | 23,56       |
| 4. Капкейки                       | 16,73       |
| 5. Трайфлы                        | 21,5        |
| 6. Пряники                        | 9,66        |
| 7. Меренговый букеты              | 74,6        |
| 8. Леденцы                        | 18,5        |
| 9. Меренговые рулеты              | 74,6        |
| 10. Затраты на упаковку продукции | 87          |
| Итого                             | 1 498, 84   |

Указанные выше данные представлены из расчетов в приложении А.

### 3.3 План маркетинга

Рассчитаем себестоимость единицы продукции с учетом всех затрат (таблица 10). Знание себестоимости дает нам возможность наглядно видеть минимальную стоимость единицы продукции для работы «в ноль». Плюсом к этому, мы сможем определить, оправдано ли данное предприятие в текущей ситуации, так как себестоимость может оказаться выше покупательской способности. Доля товара рассчитана исходя из общего объёма продаж относительно годовых объёмов.



Показатель FC так же опирается на объем продаж и рассчитывается исходя из доли товара от общих объёмов продаж и количества продаваемых позиций в год.

Таблица 10 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат)

| Наименование   | Значение   |
|--|------------|
| Фигурный медовый торт                                    |            |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 500,48     |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506     |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 27         |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 21 241,054 |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 61,47      |
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 561, 95    |
| Бисквитный торт  |            |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 672,21     |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506     |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 24         |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 18 976,38  |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 70,28      |
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 742,49     |
| Макарон  |            |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 23,56      |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506     |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 13         |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 10 454,58  |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 5,86       |
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 29,42      |
| Капкейки   |            |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 16,73      |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506     |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 18         |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 14 290,86  |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 3,12       |
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 19,85      |
| Трайфл   |            |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 21,5       |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506     |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 4          |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 2 811,32   |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 6,25       |
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 27,75      |
| Пряники  |            |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 9,66       |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506     |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 2          |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 1 680,93   |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 13,67      |

## Окончание таблицы 10

| Наименование   | Стоимость, руб. |
|--|-----------------|
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 23,33           |
| Меренговые букеты  |                 |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 74,6            |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506          |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 1               |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 1 077,67        |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 3,12            |
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 77,72           |
| Леденцы  |                 |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 18,5            |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506          |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 2               |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 1 522,8         |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 3,38            |
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 21,88           |
| Меренговые рулеты  |                 |
| 1. Удельные переменные затраты (VC), руб.                | 74,6            |
| 2. Общие постоянные затраты, руб.                        | 78 506          |
| 3. Доля товара А в общем объеме производства (продаж), % | 8               |
| 4. Общие постоянные затраты (по товару А), руб.          | 6 450,41        |
| 5. Удельные постоянные затраты (FC), руб.                | 14,33           |
| Итого себестоимость товара А, руб.                       | 88,93           |

Исходя из значений себестоимости, полученных в таблице 10, можно отметить тот факт, что себестоимость производимой продукции ожидаема и не превышает той отметки, при которой производить данные виды продукции нецелесообразно.

Также следует отметить, что исходя из среднерыночных цен на данную продукцию, можно устанавливать наценку порядка 80 – 250 процентов в зависимости от товара.

Для большего понимания, следует выделить отличительные особенности организаций, конкурирующих в данной отрасли с открываемой кондитерской.

Выделив конкурентов, в первую очередь следует проанализировать отпускные цены. Для сравнения будут взяты основные позиции, встречающиеся во всех кондитерских: медово-карамельные торты, капкейки, макарон.

Таблица 11 – Оценка стоимости продукции, руб.

| Товар                   | Конкурент |       |        |
|-------------------------|-----------|-------|--------|
|                         | Конфитюр  | TeSto | Бонжур |
| Медово-карамельный торт | 1 900     | 1 800 | 1 950  |
| Капкейки                | 180       | 170   | 190    |
| Макарон                 | 100       | 80    | 100    |
| Итого                   | 2 180     | 2 050 | 2 240  |

Следует провести некую классификацию цен указанных выше:

1. Высокие цены ( $> 2\ 100$  рублей суммарно).
2. Средние цены (от  $2\ 000$  до  $2\ 100$  рублей суммарно).
3. Низкие цены ( $< 2\ 000$  рублей суммарно).

Данный по ценам реализации продукции открываемой кондитерской приведены в плане продаж (таблица 15).

Так же стоит провести оценку репутации данных организаций. Так как определенного критерия для такой оценки нет, то в качестве количественной меры принято решение использовать количество негативных отзывов (все что равно или ниже трех) к позитивным. Данные представлены агрегатором карт 2ГИС.

Таблица 12 – Оценка репутации организации

| Критерии                      | Конкурент |       |        |
|-------------------------------|-----------|-------|--------|
|                               | Конфитюр  | TeSto | Бонжур |
| Количество негативных отзывов | 21        | 34    | 19     |
| Количество позитивных отзывов | 854       | 675   | 958    |

Как видно из данных выше, у кондитерской «TeSto» больше всего негативных отзывов, но даже в таком случае они не превышают 5% что является хорошим показателем. Теперь подведем итоги анализа конкурентов (в бальной системе, где «0» – плохо, а «10» – хорошо) и дополним информацией, не требующей отдельного рассмотрения (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ конкурентов

| Критерии                     | Конкурент        |                  |  |
|------------------------------|------------------|------------------|--|
|                              | Конфитюр         | TeSto            | Бонжур                                   |
| Цена                         | Высокая          | Средняя          | Высокая                                  |
| Репутация                    | Высокая          | Средняя          | Высокое                                  |
| Организация продаж           | Работа под заказ | Работа под заказ | Работа под заказ /<br>продажа по наличию |
| Срок поставки                | Неделя           | Неделя           | Неделя                                   |
| Географический охват         | Курчатовский р-н | Курчатовский р-н | Курчатовский р-н                         |
| Объем производства           | Высокий          | Средний          | Средний                                  |
| Количество видов<br>десертов | 5                | 5                | 5  |

По данным из таблицы 13 был построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 6).

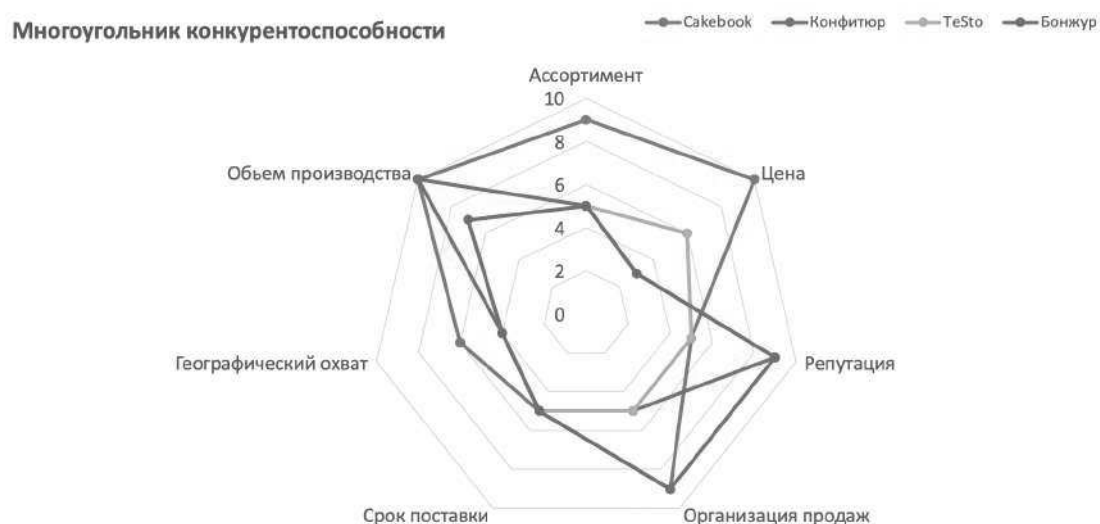


Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности

Данные по проекту для многоугольника конкурентоспособности были взяты из плана продаж, а также, на основе сравнения с конкурентами по основным показателям.

Как мы видим, прямые конкуренты территориально находятся в Курчатовском районе, в то время как в Центральном – подобные кондитерские студии не представлены. Данный пункт особенно важен, так как предполагается розничная продажа десертов. С учетом отсутствия прямых конкурентов в выбранном районе – целесообразность данного проекта повышается.

В ходе анализа потенциального потребителя был проведен опрос по средствам google форм с целью сбора обобщенных данных. Ниже представлены результаты опроса (полные сведения по проведенному опросу представлены в приложении Б).

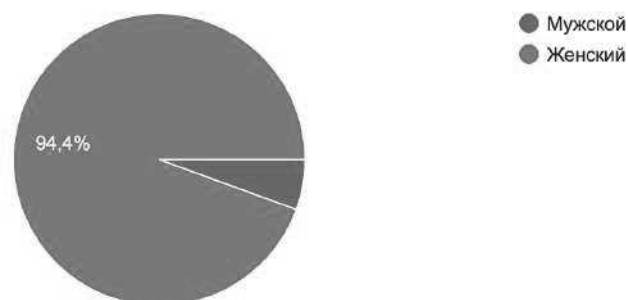


Рисунок 6 – Результаты опроса потенциальных покупателей по половой принадлежности

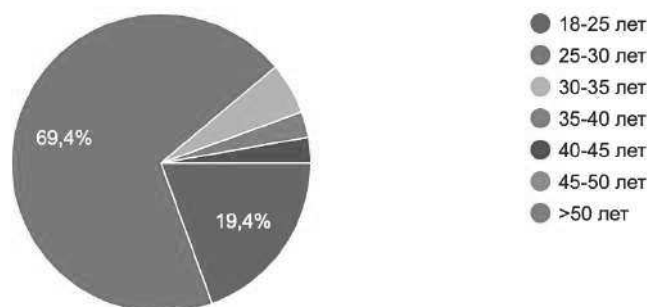


Рисунок 7 – Результаты опроса потенциальных покупателей по возрастным категориям

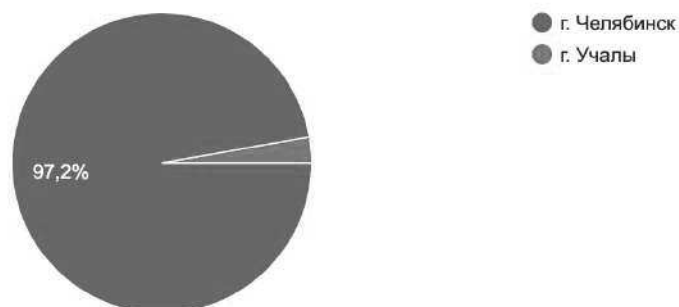


Рисунок 8 – Результаты опроса потенциальных покупателей по территориальному признаку

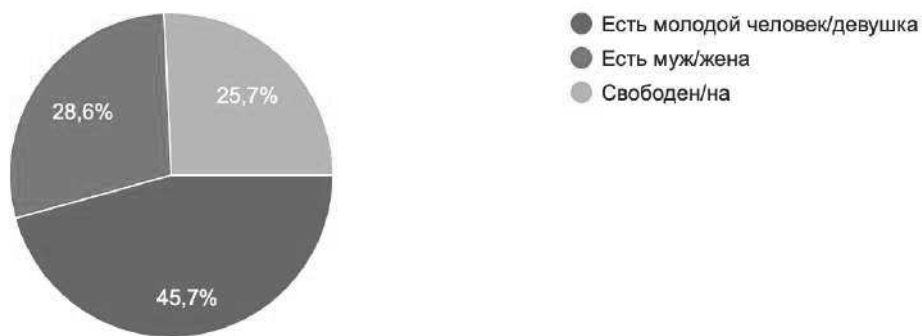


Рисунок 9 – Результаты опроса потенциальных покупателей семейному положению

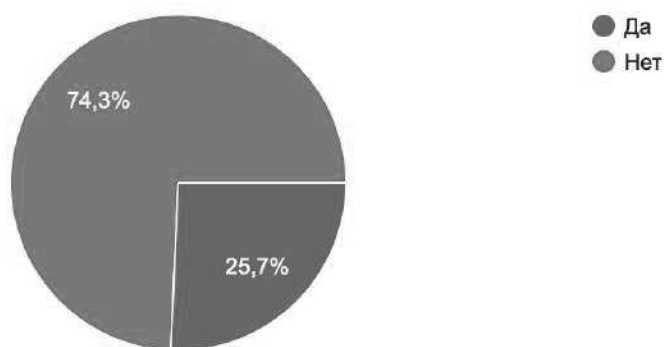


Рисунок 10 – Результаты опроса потенциальных покупателей по наличию детей

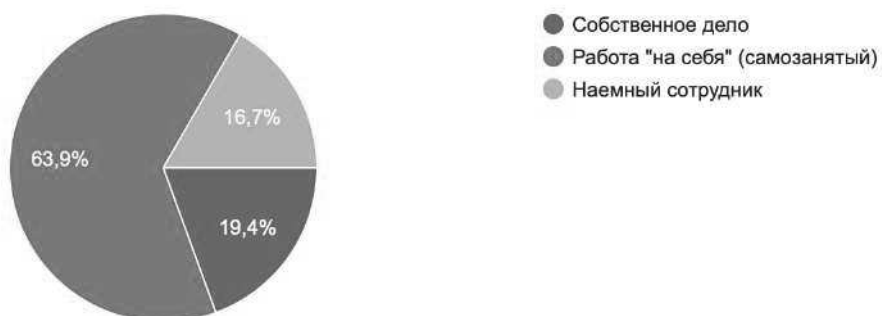


Рисунок 11 – Результаты опроса потенциальных покупателей по сфере деятельности

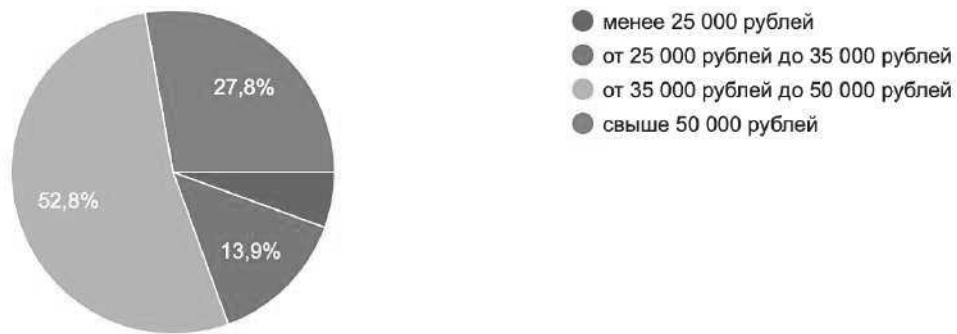


Рисунок 12 – Результаты опроса потенциальных покупателей по финансовому положению

Теперь следует составить некоторую оценку среднестатистического покупателя. Исходя из данных опроса, проведенного по статистическим данным предыдущей кондитерской, можем поставить его портрет (таблица 14).

Таблица 14 – Портрет потенциального покупателя.

| Критерий           | Описание             |
|--------------------|----------------------|
| Пол                | Женский              |
| Возраст            | 25 года              |
| Место жительства   | Челябинск            |
| Семейное положение | Есть молодой человек |
| Сфера деятельности | Самозанятая          |
| Заработная плата   | 40 000 рублей        |

Исходя из статистических данных уже имеющихся клиентов с прошлого места работы можно говорить, что у среднего клиента имеется потребность минимум в одном торте/наборе капкейков в месяц (на день рождения). Дополнительно идут популярные праздники, такие как новый год, 8 марта, 23 февраля, день матери, день святого Валентина, день детей и т.д. Также имеется возможность ситуативной покупки (по пути с работы до дома зайти и купить что-то домой к чаю).

Также затрагивая сотрудников соседних офисов можно сказать, что данные клиенты могут заходить в кондитерскую пару-тройку раз в неделю за покупкой десертов во время обеденных перерывов.

### 3.4 План продаж и финансов

Теперь следует составить план продаж, в котором будет отражена ожидаемая выручка от работы предприятия (приложение В). Оформим его в виде таблицы. Основой для плана продаж послужат производственные возможности и анализ потенциального спроса покупателей.

План продаж (приложение В) составлен из расчета потребностей потенциальных клиентов, сезонности и производственных возможностей. Как мы видим, ожидаемый объем продаж и объем выручки являются довольно высокими для масштабов предприятия.

#### Отчет о финансовом результате проекта

Основываясь на данных из приложения В, построим отчет о финансовом результате на ближайшие три года (таблица 16). Так мы увидим, когда будут покрыты вложенные средства в кондитерскую. В последующие рассматриваемые периоды заложен размер инфляции (возьмем за отправную точку значение инфляции за 2020 год – 4,91%).

Таблица 15 – Отчет о финансовом результате по проекту в годах (в рублях)

| Статья                                    | 01.08.2021 г. –<br>31.07.2022 г.,<br>руб. | 01.08.2022 г. –<br>31.07.2023 г.,<br>руб. | 01.08.2023 г. –<br>31.07.2024 г.,<br>руб. |
|---|---|---|---|
| Выручка от продажи товаров                | 2 010 600                                 | 2 109 320                                 | 2 212 888                                 |
| Переменные затраты                        | 552 460,25                                | 579 586                                   | 608 044                                   |
| Постоянные затраты                        | 1 050 072                                 | 1 101 631                                 | 1 155 721                                 |
| Фиксированные взносы ИП                   | 40 874                                    | 40 874                                    | 40 874                                    |
| Валовая прибыль                           | 367 193,75                                | 387 229,00                                | 408 249,00                                |
| Коммерческие расходы                      | 0   | 0   | 0   |
| Управленческие расходы                    | 0   | 0   | 0   |
| Прибыль (убыток) от продаж                | 367 193,75                                | 387 229,00                                | 408 249,00                                |
| Инвестиционные затраты                    | 183 928,50                                | 183 929                                   | 0   |
| Прибыль (убыток) до налогообложения       | 183 265                                   | 203 300                                   | 408 249                                   |
| Текущий налог на прибыль для НПД          | 36 190,8                                  | 37 967,76                                 | 39 831,984                                |
| Налог на выручку с ИП                     | 20 106                                    | 21 093,2                                  | 22 128,88                                 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 126 968,45                                | 144 239,04                                | 346 288,14                                |



Исходя из таблицы 15 мы видим, что в течении двух лет предприятие сможет полностью выплатить заём и при этом, будут приносить чистую прибыль. Данная положительная динамика обусловлена оптимизацией расходной части по средствам сокращения налоговой базы и отказа от сертификации продукции.

#### Формирование отчета о движении денежных средств

Для формирования отчета о движении денежных средств следует выделить виды потоков денежных средств (таблица 16). За счет этого будет лаконично отражено то, откуда поступили деньги и на что они ушли.

Таблица 16 – Виды потоков денежных средств

| Виды           | Элементы | Значения, руб. |
|----------------|----------|----------------|
| Операционный   | Приток   | 6 332 808      |
|                | Отток    | 5 047 514,25   |
| Инвестиционный | Приток   |                |
|                | Отток    | 367 857        |
| Финансовый     | Приток   | 367 857        |
|                | Отток    |                |
| Итого          | Приток   | 6 700 665      |
|                | Отток    | 5 415 371,25   |

В таблице 16 инвестиционный поток отражен привлеченными инвестициями и их расходом на открытие предприятия. Операционный приток/отток основывается на значениях из таблице 15.

Далее составляется отчет о движении денежных средств по проекту (таблица 17). Благодаря данному отчету мы наглядно видим, откуда «приходят» и куда «уходят» денежные средства предприятия. Это особенно важно для понимания, как и с какой скоростью будет окупаться предприятие.

Таблица 17 – Отчет о движении денежных средств

|  | Этап реализации, руб.           |                                 |                                  |
|--|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
|  | 01.08.2021 г.–<br>31.07.2022 г. | 01.08.2022 г.–<br>31.07.2023 г. | 01.08.2023 г. –<br>31.07.2024 г. |
| Сальдо на начало периода                           | 0                               | 126 968,45                      | 271 207,99                       |
| <b>Операционный поток</b>                          |                                 |                                 |                                  |
| Выручка по проекту                                 | 2 010 600                       | 2 109 320                       | 2 212 888                        |
| Себестоимость продукции                            | (1 602 532,25)                  | (1 681 217)                     | (1 763 765)                      |
| Налоговые выплаты<br>(общие)                       | (56 296,8)                      | (59 060,96)                     | (61 960,86)                      |
| Страховые выплаты                                  | (40 874)                        | (40 874)                        | (40 874)                         |
| Итого условный<br>операционный денежный<br>поток   | 310 896,95                      | 328 168,04                      | 346 288,14                       |
| <b>Инвестиционный поток</b>                        |                                 |                                 |                                  |
| Поступления от реализации<br>активов               | 0                               | 0                               | 0                                |
| Затраты на приобретение<br>активов                 | (183 689)                       | 0                               | 0                                |
| Приращение чистого<br>оборотного капитала          | (48 360)                        | 0                               | 0                                |
| Другие затраты<br>подготовительного периода        | (135 808)                       | 0                               | 0                                |
| Итого инвестиционный<br>денежный поток             | (367 857)                       | 0                               | 0                                |
| Итого сальдо денежного<br>потока проекта           | (56 960)                        | 328 168                         | 346 288                          |
| <b>Финансовый поток</b>                            |                                 |                                 |                                  |
| Поступление денежных<br>средств на проект          | 367 857                         | 0                               | 0                                |
| Выплата основного долга                            | (183 928,50)                    | (183 929)                       | 0                                |
| Итого денежный поток от<br>финансовой деятельности | 126 968,45                      | 144 239,54                      | 346 288,14                       |
| Сальдо денежных потоков<br>на конец периода        | 126 968,45                      | 271 207,99                      | 617 496,13                       |

Исходя из выше представленного отчета можно отметить, что планирование денежных потоков было проведено верно. Сальдо на каждый конец периода является положительным, и кассовые разрывы отсутствуют на всем периоде проекта.

Обоснование экономической эффективности проекта

1. Расчет ставки дисконтирования.

Ставка дисконтирования – это норма доходности, которая требуется инвестору на вложенный капитал [61]. Также данный показатель можно интерпретировать иначе. Можно сказать, что ставка дисконтирования отражает стоимость денег с учетом факторов времени и риска [60].

Так как финансирование данного проекта планируется только за счет собственных средств и предприятие является малым с формой организации ИП, то ставку дисконтирования следует принять из расчета 5,23% годовых, что соответствует безрисковой ставке доходности ЦБ РФ на момент 16.04.2021 [21].

## 2. Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта.

Проведем расчеты интегральных показателей с целью отражения положения предполагаемого предприятия.

Чистый приведенный доход NPV отражает эффективность вложения в инвестиционный проект [20]. Подставив значения в формулу (1), получим:

$$NPV = -367\,857 + \left( \frac{126\,968,45}{(1 + 0,0523)^1} + \frac{144\,239,54}{(1 + 0,0523)^2} + \frac{346\,288,14}{(1 + 0,0523)^3} \right) \\ = 180\,238,81 \text{ руб}$$

Размер чистого приведенного дохода составляет 180 238,81 рублей.

Теперь рассчитаем внутреннюю норму доходности IRR по формулам (2) и (3). Данный коэффициент покажет нам такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV обращается в ноль.

Используя значения ставки дисконтирования

$$r_1 = r = 5,23\%,$$

$$r_2 = 53,56\%,$$

получим значения  $NPV_2$  и  $IRR$ :

$$NPV_2 = -\frac{367\,857}{(1 + 0,5356)^1} + \left( \frac{126\,968,45}{(1 + 0,5356)^1} + \frac{144\,239,54}{(1 + 0,5356)^2} + \frac{346\,288,14}{(1 + 0,5356)^3} \right) \\ = -61,38 \text{ руб.},$$

$$IRR = 5,23 + \frac{180\,238,81}{180\,238,81 - (-61,38)} \cdot (53,56 - 5,23) = 53,56 \%$$

Исходя из полученного значения IRR можно сказать, что данный проект следует принять в работу.

Далее следует рассчитать норму рентабельности, которая определяется по формуле (4):

$$ARR = \frac{328\,451,04}{0,5 \cdot (367\,857 + 100\,000)} \cdot 100\% = 140\%$$

Исходя из данного показателя следует, что приведенная норма рентабельности составляет 1,4 рубля на каждый вложенный рубль.

Теперь для отражения чистых наращенных доходов следует провести расчеты чистой терминальной стоимости по формуле (5):

$$NTV = 310\,896,95 \cdot (1 + 0,0523)^2 + 328\,168,04 \cdot (1 + 0,0523)^1 + 346\,288,14 \cdot (1 + 0,0523) - 367\,857(1 + 0,0523)^3 = 689\,598,39 \text{ руб.}$$

К моменту окончания расчетного периода чистая терминальная стоимость будет составлять 689 598,39 рублей.

Индекс доходности. Первоначально следует определить показатель NV по формуле (11):

$$NV = 310\,896,95 + 328\,168,04 + 346\,288,14 - 367\,857 = 617\,496,13 \text{ руб.}$$

Подставив значения в формулу (7), получим:

$$PI = \frac{617\,496,13}{367\,857} = 1,68$$

Отдача составляет 1,68 рубля на каждый вложенный рубль, что является хорошим показателем.

Дисконтированный индекс доходности. Рассчитывается по формуле (8) и принимает значение:

$$DPI = \frac{\frac{310\,896,95}{(1 + 0,5356)^1} + \frac{328\,168,04}{(1 + 0,5356)^2} + \frac{346\,288,14}{(1 + 0,5356)^3}}{\frac{367\,857}{(1 + 0,5356)^1} + \frac{0}{(1 + 0,5356)^2} + \frac{0}{(1 + 0,5356)^3}} = 1,83$$

Отдача составляет 1,83 рубля на каждый вложенный рубль, что также является хорошим показателем с учетом дисконтированных потоков.

Теперь рассчитаем недисконтированный срок окупаемости по формуле (9):

$$PP = \frac{367\,857}{328\,451,04} + 1 = 2,11 \text{ лет}$$

Исходя из значения простого срока окупаемости можно сделать вывод, что предприятие окупится уже через 2 года и 1 месяц. Данный показатель можно считать вполне удовлетворительным.

Теперь рассчитаем дисконтированный срок окупаемости по формуле (10):

$$DPP = \frac{\left( \frac{310\,896,95}{(1 + 0,5356)^0} + \frac{328\,168,04}{(1 + 0,5356)^1} + \frac{346\,288,14}{(1 + 0,5356)^2} \right)}{\frac{367\,857}{(1 + 0,5356)^0}} = 1,83 \text{ лет}$$

Исходя из вышеуказанного уравнения можно сказать, что предприятие окупится меньше, чем через 1 год и 10 месяцев.

Ниже приведена таблица показателей проекта (таблица 18).

Таблица 18 – Показатели проекта

| Дисконтированные показатели по проекту   |                      |                 |
|--|----------------------|-----------------|
| Показатель                               | Нормативные значения | Значения        |
| NPV (чистый приведенный доход)           | NPV>0                | 180 238,81 руб. |
| DPI (дисконтированный индекс доходности) | DPI>1                | 1,83            |
| DPP (дисконтированный срок окупаемости)  | PP<DPP<T             | 1,83 лет        |
| IRR (внутренняя норма доходности)        | IRR>r                | 53,56 %         |
| NTV (чистая терминальная стоимость)      | NTV>0                | 689 598,39 руб. |
| Недисконтированные показатели по проекту |                      |                 |
| NV (чистый денежный поток)               | –                    | 617 496,13 руб. |
| PI (индекс доходности)                   | PI>1                 | 1,68            |
| PP (срок окупаемости)                    | PP<T                 | 2,11 лет        |
| ARR (норма рентабельности)               | –                    | 140 %           |

Исходя из значений, приведенных в таблице выше, можно заключить, что все показатели имеют значения, удовлетворяющие требованиям для успешной работы

предприятия, что может свидетельствовать о целесообразности принятия в работу данного проекта.

### 3.5 Оценка безубыточности проекта

Анализ безубыточности проекта – это аналитический подход по исследованию взаимосвязи издержек к различному уровню производства [54].

Рассчитаем точку безубыточности в денежном выражении по формуле (13):

$$Q_{кр} = \frac{2\,110\,936 \cdot 1\,102\,474,67}{(2\,110\,936 - 580\,030,08)} = 1\,520\,180,59 \text{ руб.}$$

Теперь рассчитаем запас финансовой прочности чтобы наглядно видеть, на сколько можно снизить объем продаж относительно плана по формуле (14):

$$ЗПФ = \frac{(B - Q_{кр})}{B} \cdot 100\%, \quad (14)$$

получим:

$$ЗПФ = \frac{(2\,110\,936 - 1\,520\,180,59)}{2\,110\,936} \cdot 100\% = 27,99 \%$$

Теперь воспользовавшись данными из таблицы 18 и полученными выше, сформируем таблицу расчета безубыточности проекта (таблица 19). Благодаря этому, мы наглядно сможем увидеть, на каком «расстоянии» предполагаемые показатели предприятия находятся от «работы в 0».

Таблица 19 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки

| Показатель            | Значение |
|-----------------------|----------|
| Объем продаж, шт.:    |          |
| Фигурный медовый торт | 340      |
| Бисквитный торт       | 270      |
| Капкейки              | 1 785    |
| Макарон               | 4 575    |
| Трайфлы               | 450      |
| Меренговые букеты     | 123      |
| Леденцы               | 345      |
| Имбирные пряники      | 450      |

### Окончание таблицы 19

| Показатель                             | Значение     |
|--|--------------|
| Меренговые рулеты                      | 450          |
| Цена, руб.:                            |              |
| Фигурный медовый торт                  | 1 600        |
| Бисквитный торт                        | 1 800        |
| Капкейки                               | 150          |
| Макарон                                | 80           |
| Трайфлы                                | 160          |
| Меренговые букеты                      | 350          |
| Леденцы                                | 80           |
| Имбирные пряники                       | 60           |
| Меренговые рулеты                      | 1 400        |
| Валовая выручка, руб.                  | 2 109 320    |
| Удельные переменные затраты, руб./ед.: |              |
| Фигурный медовый торт                  | 500,48       |
| Бисквитный торт                        | 672,21       |
| Капкейки                               | 23,56        |
| Макарон                                | 16,73        |
| Трайфлы                                | 21,5         |
| Меренговые букеты                      | 74,6         |
| Леденцы                                | 18,5         |
| Имбирные пряники                       | 9,66         |
| Меренговые рулеты                      | 74,6         |
| Совокупные переменные затраты, руб.    | 579 586      |
| Совокупные постоянные затраты, руб.    | 1 101 631    |
| Маржинальная прибыль, руб.             | 387 795,4    |
| Точка безубыточности, руб.             | 1 520 180,59 |
| Запас финансовой прочности, %          | 27,99        |

Как мы видим из таблицы выше, точка безубыточности предприятия наступает при выручке, равной 1 520 180,59 рублей, маржинальная прибыль по проекту составляет порядка 387 795,4 рублей, ожидаемая валовая выручка по проекту составляет 2 109 320 рублей а запас финансовой прочности предприятий составляет 27,99 %. Это говорит о том, что при таком положении дел кондитерская чувствует себя довольно уверенно.

### 3.6 Анализ чувствительности проекта

Анализ чувствительности – это такой метод оценки количественного анализа, который позволяет оценить влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики.

Для анализа чувствительности главное – оценить степень влияния изменений на каждый из входных параметров, чтобы спрогнозировать наихудшее развитие ситуации по рассматриваемому проекту.

Рассмотрим влияние на величину дисконтированного чистого потока изменений таких параметров, как:

1. Выручка;
2. Переменные затраты;
3. Ставка дисконтирования.

Влияние изменений вышеуказанных показателей отражено в таблице и рисунке ниже.

Таблица 20 – Расчет анализа чувствительности проекта

|           | Изменение выручки           |           |           |         |         |         |           |
|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|-----------|
|           | – 15%                       | – 10%     | – 5%      | 0       | 5%      | 10%     | 15%       |
| NPV, руб. | – 676 952                   | – 391 221 | – 105 491 | 180 239 | 465 969 | 751 699 | 1 037 429 |
| PI        | – 0,9                       | – 0,04    | 0,82      | 1,68    | 2,54    | 3,4     | 4,26      |
|           | Изменение переменных затрат |           |           |         |         |         |           |
|           | – 15%                       | – 10%     | – 5%      | 0       | 5%      | 10%     | 15%       |
| NPV, руб. | 415 772                     | 337 261   | 258 750   | 180 239 | 101 728 | 23 217  | – 55 295  |
| PI        | 2,39                        | 2,15      | 1,92      | 1,68    | 1,44    | 1,21    | 0,97      |
|           | Изменение постоянных затрат |           |           |         |         |         |           |
|           | – 15%                       | – 10%     | – 5%      | 0       | 5%      | 10%     | 15%       |
| NPV, руб. | 428 9412                    | 345 216   | 262 318   | 180 239 | 98 967  | 18 498  | – 61 198  |
| PI        | 2,39                        | 2,15      | 1,92      | 1,68    | 1,44    | 1,21    | 0,97      |

Анализ чувствительности как инструмент дает возможность сформировать представление о том, как поведет себя предприятие в условиях риска снижения выручки, изменения постоянных затрат или же переменных. Как видно из проведенного анализа, предприятие является чувствительным, так как при снижении выручки – предприятие уходит в минус что обусловлено высокой расходной частью на закупку ингредиентов.



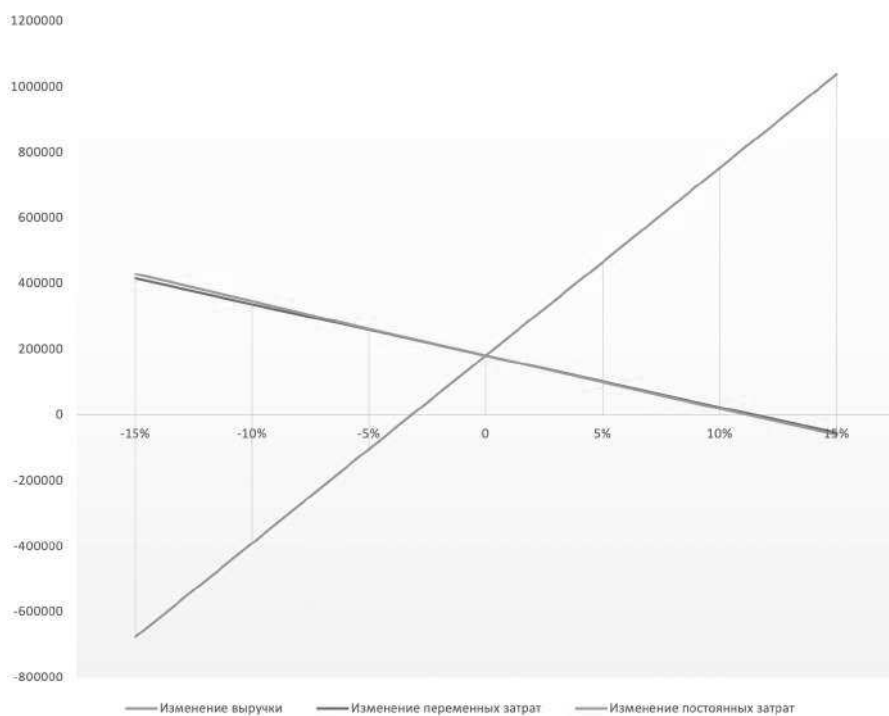


Рисунок 13 – Анализ чувствительности

На графике, указанном выше, видно, что показатель NPV меняется прямо пропорционально изменению выручки (чем ниже выручка- тем ниже NPV) обратно пропорционально изменениям переменных затрат и ставки дисконтирования (чем выше каждый из этих показателей, тем меньше значение NPV). Но данный анализ не дает полноценного представления о том, сможет ли предприятие пережить провалы в выручке или же нет. Например, ситуация, когда падает выручка подразумевает под собой снижение продаж что означает снижение закупочных объемов сырья. Или же другой пример, когда повышается стоимость сырья. В данном случае это прямо пропорционально переносится на стоимость продукции что так же позволит сохранить положительную динамику прибыли предприятия.

Следующим пунктом анализа рисков проведем анализ сценариев их возникновения.

Сценарный анализ – это рассмотрение разного рода развития событий, связанных с проектом. Сценарием может выступать любое возможное событие, которое может наступить в достаточной степени и оказать существенное влияние на показатели проекта.

Чаще всего, в бизнес-план включают следующие сценарии:

1. Оптимистичный.
2. Пессимистичный.
3. Базовый (наиболее вероятный к наступлению)

Анализ рисков проекта базируется на осуществленном расчете всех его показателей и критериев, так называемом базисном варианте (на основе фактической и прогнозной информации), доказавшем эффективность проекта.

Метод сценариев представляет собой развитие методики анализа чувствительности проекта: одновременному непротиворечивому (реалистическому) изменению подвергается вся группа факторов. Таким образом, определяется воздействие одновременного изменения всех основных переменных проекта, характеризующих его денежные потоки. В нашем случае будут изменяться объем продаж, закупочные цены сырья. Объясним основные изменения и представим их в таблице.

Оптимистичный сценарий:

1. Объем продаж увеличивается в среднем на 25% в год. Это связывается с популяризацией у людей данного рода направления и успешной рекламной кампанией в социальных сетях по методам таргетинга. Покупателям нравится качество и внешний вид продукции, и они рекомендуют ее своим знакомым.

2. В связи с возросшими объемами продаж и как следствие увеличенным объемом закупа сырья – поставщик предложил скидку в 5% на поставляемые ингредиенты.

Пессимистичный сценарий:

1. Стоимость ингредиентов выросла в связи с дефицитом и переменные затрат выросли на 10%.

2. Объемы продаж не растут и средний прирост заказов составил порядка 2% в год.

Таблица 21 – Данные для сценарного анализа

| Факторы                      | Оптимистичный | Пессимистичный |
|------------------------------|---------------|----------------|
| Продажи                      | + 25%         | + 2%           |
| Закупочные цены ингредиентов | – 5%          | + 10%          |

Сформируем таблицу, 22 в которой отразим основные показатели предприятия с учетом вышеуказанных сценариев

Таблица 22 – Основные показатели эффективности сценариев

| Факторы   | Оптимистичный | Базовый    | Пессимистичный |
|-----------|---------------|------------|----------------|
| NPV, руб. | 1 049 285,3   | 180 238,81 | 141 797,7      |
| PI        | 4,3           | 1,68       | 1,56           |

Как видно из данных таблицы выше, по оптимистичному прогнозу – ожидается высокий рост эффективности предприятия. В тоже время, по пессимистичному прогнозу предприятие так же показывает положительный эффект, так как изменении закупочных цен сырья непосредственно влияет на удорожание продукции что и позволяет предприятию сохранять свою прибыльность.

Исходя из вышеприведённого анализа можно сделать вывод о непосредственной эффективности рассматриваемого проекта.

#### Выводы по разделу три

В ходе написания третьего раздела выпускной квалификационной работы был написан бизнес-план проекта, рассчитаны основные показатели, согласно которым можно судить о целесообразности проекта, сформированы предположительные годовые отчеты.

Общее время, требующееся для открытия кондитерской студии, составляет 31 день. Требуемое финансирование на проект составляет 367 857 рублей. Для финансирования было принято использовать собственные средства, так как привлечение со стороны нецелесообразно.

На основе анализа конкурентов были выделены основные, схожие по тематике заведения, сформирован портрет потенциального клиента. Проведен расчет себестоимости продукции и на основе среднерыночных цен составлен прайс на производимую продукцию.

Предполагаемые отчеты о финансовых показателях отражают положительную динамику прибыли.

Запас финансовой прочности по проекту составляет порядка 30%, что является удобоваримым результатом и свидетельствует о том, что проект жизнеспособен. Основными проблемами выделены следующие пункты: влияние покупательского спроса на данную продукцию, известность бренда и возможные изменения в законодательстве Российской Федерации.

Анализ чувствительности по предприятию показал высокую зависимость от изменения объемов выручки что обуславливается высокой частью переменных расходов (ингредиентов производимой продукции).

В ходе рассмотрения сценариев было выявлено, что предприятие может даже в случае наступления пессимистичного варианта – остаться рентабельным и продолжить генерировать прибыль.

Таким образом, было выявлено, что рассматриваемый проект является экономически целесообразным и финансово реализуемым.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью написания выпускной квалификационной работы являлась разработка бизнес-плана по открытию кондитерской студии в городе Челябинск. Задачами работы были: описание объекта исследования, анализ внешней и внутренней среды проекта, разработка бизнес-плана, проведение оценки экономической привлекательности данного проекта, оценка рисков.

В первом разделе работы были рассмотрены основные теоретические аспекты построения бизнес-плана проекта или же организации, рассмотрена роль бизнес-плана в области планирования деятельности организации. Также были рассмотрены показатели, позволяющие провести оценку рисков рассматриваемого проекта. В разделе присутствуют основные показатели, по которым в дальнейшем рассчитывается экономическая привлекательность предприятия, такие как точка безубыточности, показатели эффективности и ежегодные показатели проекта. Из раздела становится понятно, что одним из главных этапов открытия предприятия является составление бизнес-плана, вложение инвестиций.

Во втором разделе дана характеристика рынка кондитерской продукции в странах Европейского союза и города Челябинск. Также был описан объект исследования, сформирована идея бизнес-проекта. В ходе выполнения данной работы было заключено, что рынок частных кондитерских является довольно перспективным и все еще набирает обороты, что означает еще не достигнутого состояния критической массы предложения, когда произойдет перенасыщение рынка.

В ходе написания третьего раздела выпускной квалификационной работы был написан бизнес-план проекта, рассчитаны основные показатели, согласно которым можно судить о целесообразности проекта, сформированы предположительные годовые отчеты.

Общее время, требующееся для открытия кондитерской студии, составляет 31 день. Требуемое финансирование на проект составляет 367 857 рублей. Для

финансирования было принято использовать собственные средства, так как привлечение со стороны нецелесообразно.

На основе анализа конкурентов были выделены основные, схожие по тематике заведения, сформирован портрет потенциального клиента. Проведен расчет себестоимости продукции, и на основе среднерыночных цен составлен прайс на производимую продукцию.

Предполагаемые отчеты о финансовых показателях отражают положительную динамику прибыли.

Запас финансовой прочности по проекту составляет порядка 30%, что является удобоваримым результатом и говорит о том, что проект жизнеспособен. Основными проблемами выделены следующие пункты: влияние покупательского спроса на данную продукцию, известность бренда и возможные изменения в законодательстве Российской Федерации.

Анализ чувствительности по предприятию показал высокую зависимость от изменения объемов выручки что обуславливается высокой частью переменных расходов (ингредиентов производимой продукции).

В ходе рассмотрения сценариев было выявлено, что предприятие может даже в случае наступления пессимистичного варианта – остаться рентабельным и продолжить генерировать прибыль.

Таким образом, было выявлено, что рассматриваемый проект является экономически целесообразным и финансово реализуемым.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агентство экономического развития Федеративной Республики Германии (GTAI) [Электронный ресурс] // <http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Meta/Press/Specials/special-fdi-reporting-download.pdf?v=5>. – (Дата обращения: 19.03.2021).
2. Актуализация бизнес-плана: планирование и использование ресурсов [Электронный ресурс] // <https://www.prostoy.ru/352.html>. – (Дата обращения: 05.04.2021).
3. Анализ бизнес-рисков: методы оценки и пошаговая инструкция [Электронный ресурс] // [https://legal-network.ru/analiz\\_biznes\\_riskov/analiz\\_biznes\\_riskov\\_metodyi\\_otsenki\\_i\\_poshagovaya\\_instruktsiya-i45](https://legal-network.ru/analiz_biznes_riskov/analiz_biznes_riskov_metodyi_otsenki_i_poshagovaya_instruktsiya-i45). – (Дата обращения: 06.04.2021).
4. Анализ величины издержек, объема производства и прибыли [Электронный ресурс] // [http://consulting.ru/econs\\_wp\\_3727](http://consulting.ru/econs_wp_3727). – (Дата обращения: 06.04.2021).
5. Анализ рынка сбыта товаров – первый шаг к эффективной маркетинговой стратегии [Электронный ресурс] // [https://vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya\\_informatsiya/analiz-rynka-sbyta-tovarov/](https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya_informatsiya/analiz-rynka-sbyta-tovarov/). – (Дата обращения: 09.04.2021).
6. Анализ чувствительности инвестиционного проекта [Электронный ресурс] // <https://allfi.biz/financialmanagement/CapitalBudgeting/analiz-chuvstvitelnosti-investicionnogo-proekta.php>. – (Дата обращения: 02.04.2021).
7. Ассоциация кондитерской продукции Испании. Размер рынка 2014–2015 [Электронный ресурс] // <http://produlce.com/caramelos-y-chicles>. – (Дата обращения: 15.03.2021).
8. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: учебник / Э.А. Афитов. – М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Новое знание, 2010. – 344 с.
9. Бизнес-план в системе планирования предприятия [Электронный ресурс] // <https://www.marketing.spb.ru/read/m14/1.htm>. – (Дата обращения: 09.04.2021).

10. Бизнес-план: назначение, структура и содержание [Электронный ресурс] // <http://bmanager.ru/articles/biznes-plan-naznachenie-struktura-i-soderzhanie.html>. – (Дата обращения: 02.04.2021).
11. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс] // [https://studme.org/16520205/ekonomika/biznes-planirovanie\\_predpriyatii](https://studme.org/16520205/ekonomika/biznes-planirovanie_predpriyatii). – (Дата обращения: 05.04.2021).
12. Бизнес-планирование предприятия на все случаи жизни [Электронный ресурс] // <https://blog.iteam.ru/process-biznes-planirovaniya-predpriyatiya-na-vse-sluchai-zhizni/>. – (Дата обращения: 05.04.2021).
13. Бизнес-проект: разработка и управление [Электронный ресурс] // <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17896486>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
14. Виды инвестиций. Какие существуют для физических лиц [Электронный ресурс] // <https://finzz.ru/vidy-investicij-kakie-sushhestvuyut-dlya-fizicheskix-lic.html>. – (Дата обращения: 29.03.2021).
15. Внутренняя норма доходности (IRR) [Электронный ресурс] // <https://finzz.ru/vnutrennyaya-norma-doxodnosti-formula-primer-rascheta-v-excel.html>. – (Дата обращения: 22.03.2021).
16. ГОСТ Р 53041-2008. Издания. Изделия кондитерские и полуфабрикаты кондитерского производства. Термины и определения. – М.: Стандартинформ, 2019. – 12 с.
17. Грачева, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Грачева – М: Изд-во Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. – 148 с.
18. Декларация на кондитерские изделия [Электронный ресурс] // <https://gortest.ru/konditerskie-izdeliya-2>. – (Дата обращения: 02.04.2021).
19. Денежные средства и их эквиваленты [Электронный ресурс] // <https://www.audit-it.ru/ifrs/terms/items/cash-and-cash-equivalents.html>. – (Дата обращения: 02.04.2021).



20. Европейская ассоциация потребителей сахара [Электронный ресурс] // <http://www.cius.org>. – (Дата обращения: 15.03.2021).
21. Значение кривой бескупонной доходности государственных облигаций [Электронный ресурс] // [https://www.cbr.ru/hd\\_base/zcyc\\_params/](https://www.cbr.ru/hd_base/zcyc_params/). – (Дата обращения: 29.03.2021).
22. Индекс доходности (рентабельности) инвестиций [Электронный ресурс] // <https://finzz.ru/indeks-doxodnosti-investicii-formula-primer-rascheta-v-excel.html>. – (Дата обращения: 23.03.2021).
23. Интернет курс по дисциплине «Бизнес-планирование» [Электронный ресурс] // [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/Business\\_planning/new/sg.html](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Business_planning/new/sg.html). – (Дата обращения: 09.04.2021).
24. Исаев Р.А. Основы менеджмента / Р.А. Исаев. – М: Изд-во торговая компания «Дашков и К», 2010. – 263 с.
25. Как открыть кондитерскую в 2021 году [Электронный ресурс] // <https://bizneszakon.ru/biznes-plany/biznes-plan-konditeskoy-s-raschetami>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
26. Как составить бизнес-план: пошаговая инструкция, советы и рекомендации [Электронный ресурс] // <https://www.logaster.ru/blog/how-to-write-a-business-plan/>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
27. Классификационно-функциональный подход к формированию международных инвестиционных ресурсов в условиях интеграции капитала [Электронный ресурс] // <https://monographies.ru/ru/book/section?id=8370>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
28. Классификация и виды инвестиций [Электронный ресурс] // <https://econ.wikireading.ru/16207>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
29. Классификация инвестиций и их виды (С. Мороз, профессор кафедры гражданского права АЮА КазГЮУ, д.ю.н.) [Электронный ресурс] //

[https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30097514#pos=6;-106](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30097514#pos=6;-106). – (Дата обращения: 06.04.2021).

30. Ключевые данные Европейского сектора. Ассоциация шоколада, печенья и кондитерских производств Европы [Электронный ресурс] // <http://caobisco.eu/caobisco-chocolate-biscuits-confectionery-europe-menu-2-About-our-industry-.html>. – (Дата обращения: 12.03.2021).

31. Ковалев, В.В. Практикум по финансовому менеджменту: Учеб.пособ. / В.В. Ковалев. – М: Финансы и статистика, 2007. – 254 с.

32. Ковалев, В.В. Сборник задач по финансовому анализу: Учеб.пособ./ В.В. Ковалев. – М: Финансы и статистика, 2008. – 386 с.

33. Кондитерский рынок Европейского союза [Электронный ресурс] // <http://gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/1-2017r/516-golovinov-112017>. – (Дата обращения: 08.03.2021).

34. Котлер, Ф. Основы маркетинга - М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 2002.– 120 с.

35. Коэффициент эффективности инвестиций в проект [Электронный ресурс] // <http://projectimo.ru/ocenka-ehffektivnosti/srednyaya-norma-rentabelnosti-arr.html>. – (Дата обращения: 22.03.2021).

36. Метелев, С.Е. Инвестиционный менеджмент: учебник / С.Е. Метелев, В.П. Чижик, С.Е. Елкин, Н.М. Калинина. – Омск : ООО «Омскбланкиздат», 2013. – 290 с.

37. Метод анализа чувствительности [Электронный ресурс] // <https://s-p.su/finansovuj-analiz/metod-analiza-chuvstvitelnosti.html>. – (Дата обращения: 06.04.2021).

38. Методика UNIDO: некоторые вопросы подготовки бизнес-плана [Электронный ресурс] // <https://www.cfin.ru/business-plan/UNIDO.shtml>. – (Дата обращения: 06.04.2021).

39. Методы финансирования инвестиционных проектов [Электронный ресурс] // [https://www.cfin.ru/investor/finance\\_meths.shtml](https://www.cfin.ru/investor/finance_meths.shtml). – (Дата обращения: 02.04.2021).
40. Мировой кондитерский рынок: прогнозы и стратегия роста до 2017 года [Электронный ресурс] // <http://candynet.ru/news/id/1502>. – (Дата обращения: 10.03.2021).
41. Некоторые аспекты системного подхода в бизнес-планировании [Электронный ресурс] // <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=872>. – (Дата обращения: 02.04.2021).
42. Николаев, М.А. Инвестиционная деятельность / М.А. Николаев – Псков: изд-во ППИ, 2008. – 426 с.
43. Никонов, В.В. Оценка эффективности инвестиционного проекта / В.В. Никонов // Молодой ученый. Рубрика «Экономика и управление». – 2020. – Вып. 309. – №19. – С. 231 – 233.
44. Обзор основных аспектов риск-менеджмента [Электронный ресурс] // [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main\\_meths.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml). – (Дата обращения: 06.04.2021).
45. Основные понятия финансового риска [Электронный ресурс] // <https://asu-analitika.ru/osnovnye-ponjatija-finansovyh-riskov/>. – (Дата обращения: 09.04.2021).
46. Особенности современных методов оценки рисков инвестиционных проектов [Электронный ресурс] // <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremennyh-metodov-otsenki-riskov-investitsionnyh-proektov>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
47. Отличие бизнес-плана от технико-экономического обоснования (ТЭО) и инвестиционного меморандума [Электронный ресурс] // <https://www.linkedin.com/pulse/отличие-бизнес-плана-от-техничко-экономического-тэо-и-korniiuk?articleId=6466615929651367936>. – (Дата обращения: 05.04.2021).

48. Оценка чувствительности инвестиционного проекта – Анализ чувствительности инвестиционного проекта ко внутренним и внешним факторам [Электронный ресурс] // <https://oratorprofi.ru/raznoe/ocenka-chuvstvitelnosti-investicionnogo-proekta-analiz-chuvstvitelnosti-investicionnogo-proekta-ko-vnutrennim-i-vneshnim-faktoram-2.html>. – (Дата обращения: 25.03.2021).
49. Оценка эффективности инвестиционных проектов [Электронный ресурс] // <https://www.cfin.ru/finanalysis/savchuk/7.shtml>. – (Дата обращения: 02.04.2021).
50. Оценка эффективности инвестиционных проектов [Электронный ресурс] // <https://www.cfin.ru/finanalysis/savchuk/11.shtml>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
51. Показатель внутренней нормы доходности (IRR, Internal Rate of Return) и модифицированная норма доходности (MIRR, Modified Internal Rate of Return) [Электронный ресурс] // <https://beintrend.ru/irr-internal-rate-of-return-mirr-modified-internal-rate-of-return>. – (Дата обращения: 25.03.2021).
52. Попов, В.М. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Касаткин. 2-е изд. М., 2004.– 320 с.
53. Райан, Джой Д. Малый бизнес: Бизнес-план предпринимателя / Райан Д.Д., Хидьюк Г.П.; [Пер.с англ. Е.И. Ковачева и др. ; Предисл. к рус. изд. Д.О. Ямпольская]. – 6. изд. – СПб. : Нева, 2003. – 600с.
54. Ример, М. И. Экономическая оценка инвестиций: учебник для вузов 4-е изд. / М. И. Римера – СПб.: Изд-во Питер, 2008. – 432 с.
55. Рыжакова, А.В. Мировой рынок кондитерских изделий / Рыжакова А.В., Бабина О.А. – М: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 2017. – 74 с.
56. Семенов, В.М. Экономика предприятия: Учебник – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 312 с.
57. Солодов, А.К. Основы финансового риск-менеджмента /А.К. Солодов. – М: Изд-во А.К. Солодова, 2017. – 286 с.

58. Сорокина, Е.М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики/Е.М. Сорокина. – М: Финансы и статистика, 2007. – 360 с.
59. Срок окупаемости инвестиций [Электронный ресурс] // <https://finzz.ru/srok-okupaemosti-investicij-raschet-v-excel.html>. – (Дата обращения: 23.03.2021).
60. Ставка дисконтирования с учетом риска и методы ее определения [Электронный ресурс] // <https://moluch.ru/archive/53/7095/>. – (Дата обращения: 28.03.2021).
61. Ставка дисконтирования что это такое. Формула расчета ставки [Электронный ресурс] // <https://www.fd.ru/articles/1716-stavka-diskontirovaniya>. – (Дата обращения: 28.03.2021).
62. Степанцова, Ю.М. Современные тенденции и перспективы развития кондитерской отрасли Украины / Ю.М. Степанова, А.С. Голуб. – М: Наука и экономика. 2013. № 1 (29). С. 178 – 182.
63. Стутели, Р. Бизнес-план. 2-е изд. / Р. Стутели. СП б.; М., 2003.– 77 с.
64. Техничко-экономическое обоснование бизнес плана, ТЭО [Электронный ресурс] // <http://www.riskinstitut.ru/services/investicionnye-proekty/teo>. – (Дата обращения: 02.04.2021).
65. Тишков, Ю.А. Развитие компании – шаг за шагом /Ю.А. Тишков/ / Менеджмент качества. 2012. –18 с.
66. Точка безубыточности [Электронный ресурс] // [https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/tochka\\_bezubytochnosti.html](https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/tochka_bezubytochnosti.html). – (Дата обращения: 28.03.2021).
67. Точки безубыточности и бесприбыльности: сколько надо продавать, чтобы работать в «ноль», а сколько – чтобы получать максимальную прибыль [Электронный ресурс] // <https://siab.ru/blog/tochki-bezubytochnosti-i-bespribyilnosti-skolko-nado-prodavati-chtobyi-rabotat-v-nol-a-skolko-chtobyi-poluchat-maksimalnuyu-pribyil/>. – (Дата обращения: 06.04.2021).

68. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 200 с.
69. Федеральный закон от 21.11.1996 N 129-ФЗ (ред. от 03.11.2006) «о бухгалтерском учете» (принят ГД ФС РФ 23.02.1996)
70. Финансово-экономические кризисы последних десятилетий и их влияние на экономику России [Электронный ресурс] // <https://1prime.ru/science/20190402/829858467.html>. – (Дата обращения: 09.04.2021).
71. Фолкова, Р.В. Парфюмерная книга / Р.В. Фолкова – М.: Litres, 2019. – 130 с.
72. Чистый доход (NV) и чистый дисконтированный доход (NPV) [Электронный ресурс] // [https://studbooks.net/759502/finansy/chistyuy\\_dohod\\_chistyuy\\_diskontirovannyuy\\_dohod](https://studbooks.net/759502/finansy/chistyuy_dohod_chistyuy_diskontirovannyuy_dohod). – (Дата обращения: 23.03.2021).
73. Чувствительность проекта – Анализ чувствительности проекта по внутренним и внешним факторам [Электронный ресурс] // <https://oratorprofi.ru/raznoe/chuvstvitelnost-proekta-analiz-chuvstvitelnosti-investicionnogo-proekta-ko-vnutrennim-i-vneshnim-faktoram.html>. – (Дата обращения: 28.03.2021).
74. Шоколадное сырьё: как рекордный рост цен на какао-бобы может сказаться на кондитерской индустрии России [Электронный ресурс] // <https://russian.rt.com/business/article/719636-kakao-ceny-shokolad>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
75. Экономическая оценка инвестиционных проектов [Электронный ресурс] // <https://thepresentation.ru/ekonomika/ekonomicheskaya-otsenka-investitsionnyh-proektov>. – (Дата обращения: 28.03.2021).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Себестоимости производимой продукции

Таблица 23 – себестоимости производимой продукции

| Наименование продукции | Сырье, материалы, комплектующие | Цена за гр., руб. | Удельная потребность, гр. | Стоимость, руб. | Поставщик                 |
|------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|
| Фигурный медовый торт  | Мед                             | 1                 | 80                        | 80              | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сахар                           | 0,39              | 160                       | 62,4            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Яйца                            | 0,09              | 120                       | 10,8            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Соль                            | 0,01              | 3                         | 0,03            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сливочное масло                 | 0,56              | 100                       | 56              | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сода                            | 0,01              | 10                        | 0,1             | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Мука                            | 0,0435            | 400                       | 17,4            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сливки                          | 0,325             | 350                       | 113,75          | ООО «Svilki»              |
|                        | Творожный сыр                   | 0,39              | 400                       | 156             | ООО «Svilki»              |
|                        | Сахарная пудра                  | 0,1               | 40                        | 4               | ООО «Svilki»              |
|                        | Итого потребность               |                   |                           |                 | 500,48                    |
| Капкейки (24 шт.)      | Сливочное масло                 | 0,56              | 180                       | 100,8           | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сахар                           | 0,39              | 180                       | 70,2            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Какао                           | 0,72              | 20                        | 14,4            | ООО «Svilki»              |
|                        | Ваниль                          | 0,01              | 3                         | 0,03            | ООО «Svilki»              |
|                        | Мука                            | 0,0435            | 180                       | 7,83            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Яйца                            | 0,09              | 120                       | 10,8            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Разрыхлитель                    | 0,67              | 15                        | 10,05           | ООО «Svilki»              |
|                        | Кукурузный крахмал              | 0,215             | 40                        | 8,6             | ООО «Svilki»              |
|                        | Молоко                          | 0,055             | 95                        | 5,225           | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сливки                          | 0,325             | 75                        | 24,375          | ООО «Svilki»              |
|                        | Творожный сыр                   | 0,39              | 375                       | 146,25          | ООО «Svilki»              |
|                        | Сахарная пудра                  | 0,1               | 30                        | 3               | ООО «Svilki»              |
|                        | Итого потребность               |                   |                           |                 | 401,56                    |

Продолжение таблицы 23

| Наименование продукции    | Сырье, материалы, комплектующие | Цена за гр., руб. | Удельная потребность, гр. | Стоимость, руб.           | Поставщик                 |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Макарон (партия 45 шт.)   | Яичные белки                    | 0,09              | 105                       | 9,45                      | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                           | Сахар                           | 0,39              | 170                       | 66,3                      | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                           | Миндальная мука                 | 1,38              | 165                       | 227,7                     | ООО «Svilki»              |
|                           | Сахарная пудра                  | 0,1               | 95                        | 9,5                       | ООО «Svilki»              |
|                           | Молочный шоколад                | 1,19              | 190                       | 226,1                     | ООО «Svilki»              |
|                           | Белый шоколад                   | 0,99              | 25                        | 24,75                     | ООО «Svilki»              |
|                           | Сливки                          | 0,325             | 190                       | 61,75                     | ООО «Svilki»              |
|                           | Сливочное масло                 | 0,56              | 47                        | 26,32                     | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                           | Глюкозный сироп                 | 0,25              | 15                        | 3,75                      | ООО «Svilki»              |
|                           | Пюре кокоса                     | 0,83              | 40                        | 33,2                      | ООО «Svilki»              |
|                           | Кокосовая стружка,              | 0,4               | 20                        | 8                         | ООО «Svilki»              |
|                           | Пектин                          | 5                 | 2                         | 10                        | ООО «Svilki»              |
|                           | Итого потребность               |                   |                           |                           | 706,82                    |
| Бисквитный торт «сникерс» | Сахар                           | 0,39              | 380                       | 148,2                     | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                           | Мука                            | 0,0435            | 380                       | 16,53                     | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                           | Какао                           | 0,72              | 75                        | 54                        | ООО «Svilki»              |
|                           | Сода                            | 0,01              | 15                        | 0,15                      | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                           | Разрыхлитель                    | 0,67              | 10                        | 6,7                       | ООО «Svilki»              |
|                           | Ваниль                          | 0,01              | 3                         | 0,03                      | ООО «Svilki»              |
|                           | Яйца                            | 0,09              | 180                       | 16,2                      | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                           | Молоко                          | 0,055             | 360                       | 19,8                      | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
| Растительное масло        | 0,09                            | 190               | 17,1                      | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |                           |



Продолжение таблицы 23

| Наименование продукции | Сырье, материалы, комплектующие | Цена за гр., руб. | Удельная потребность, гр. | Стоимость, руб. | Поставщик                 |
|------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|
|                        | Растворимый кофе                | 3,88              | 25                        | 97              | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сливки                          | 0,325             | 100                       | 32,5            | ООО «Svilki»              |
|                        | Творожный сыр                   | 0,39              | 500                       | 195             | ООО «Svilki»              |
|                        | Сахарная пудра                  | 0,1               | 90                        | 9               | ООО «Svilki»              |
|                        | Карамель                        | 0,22              | 200                       | 44              | ООО «Svilki»              |
|                        | Обжаренный арахис               | 0,2               | 80                        | 16              | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Итого потребность               |                   |                           | 672,21          | –                         |
| Трайфлы                | Сахар                           | 0,39              | 12                        | 4,68            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Мука                            | 0,0435            | 12                        | 0,522           | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Какао                           | 0,72              | 2,4                       | 1,728           | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сода                            | 0,01              | 0,48                      | 0,0048          | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Разрыхлитель                    | 0,67              | 0,32                      | 0,2144          | ООО «Svilki»              |
|                        | Ваниль                          | 0,01              | 0,0003                    | 0,000003        | ООО «Svilki»              |
|                        | Яйца                            | 0,09              | 6                         | 0,54            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Молоко                          | 0,055             | 12,1                      | 0,6655          | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Растительное масло              | 0,09              | 6,1                       | 0,549           | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Растворимый кофе                | 3,88              | 0,8                       | 3,104           | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сливки                          | 0,325             | 3,2                       | 1,04            | ООО «Svilki»              |
|                        | Творожный сыр                   | 0,39              | 16                        | 6,24            | ООО «Svilki»              |
|                        | Сахарная пудра                  | 0,1               | 2,88                      | 0,288           | ООО «Svilki»              |
|                        | Карамель                        | 0,22              | 6,4                       | 1,408           | ООО «Svilki»              |

Продолжение таблицы 23

| Наименование продукции      | Сырье, материалы, комплектующие | Цена за гр., руб. | Удельная потребность, гр. | Стоимость, руб. | Поставщик                 |
|-----------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|
|                             | Обжаренный арахис               | 0,2               | 2,56                      | 0,512           | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Итого потребность               |                   |                           | 21,5            | –                         |
| Меренговые букеты           | Яйца                            | 0,1               | 180                       | 18              | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Сахар                           | 0,39              | 180                       | 70,2            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Сахарная пудра                  | 0,1               | 180                       | 18              | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Упаковка                        | 12,5              | 1                         | 12,5            | ООО «Svilki»              |
|                             | Шпажки                          | 1,27              | 5                         | 6,35            | ООО «Svilki»              |
|                             | Итого потребность               |                   |                           | 125,05          | –                         |
| Леденцы                     | Изомальт                        | 0,55              | 30                        | 16,5            | ООО «Svilki»              |
|                             | Палочки                         | 2                 | 1                         | 2               | ООО «Svilki»              |
|                             | Итого потребность               |                   |                           | 18,5            | –                         |
| Имбирные пряники с росписью | Яйца                            | 0,1               | 3                         | 0,3             | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Сахар                           | 0,39              | 5                         | 1,95            | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Мед                             | 0,8               | 3,75                      | 3               | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Мука                            | 0,0435            | 12,08                     | 0,52548         | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Сода                            | 0,01              | 0,117                     | 0,00117         | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Корица                          | 9,96              | 0,117                     | 1,16532         | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                             | Мускатный орех                  | 3,65              | 0,117                     | 0,42705         | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |

## Окончание таблицы 23

| Наименование продукции | Сырье, материалы, комплектующие | Цена за гр., руб. | Удельная потребность, гр. | Стоимость, руб. | Поставщик                 |
|------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|
|                        | Имбирь                          | 0,792             | 0,117                     | 0,092664        | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сливочное масло                 | 0,56              | 3,33                      | 1,8648          | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сахарная пудра                  | 0,1               | 3,33                      | 0,333           | ООО «Svilki»              |
|                        | Итого потребность               |                   |                           | 9,66            | –                         |
| Меренговые рулеты      | Яйцо                            | 0,09              | 300                       | 27              | ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» |
|                        | Сахарная пудра                  | 0,1               | 300                       | 30              | ООО «Svilki»              |
|                        | Карамель                        | 0,22              | 80                        | 17,6            | ООО «Svilki»              |
|                        | Итого потребность               |                   |                           | 74,6            | –                         |

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## Результаты анкетирования

| Отметка времени | Ваш пол | Возраст   | Место жительства (укажите город) | Семейное положение           | Ваша сфера деятельности        | Ваш уровень дохода                | Какими социальными сетями вы пользуетесь? (выберите один или несколько вариантов ответа) | Что важно для вас в конденсированной продукции? (выберите один или несколько вариантов ответа) | Есть ли у вас дети? |
|-----------------|---------|-----------|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---------------------|
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | Челябинск                        | Есть молодой человек/девушка | мастер пошива серпанса         | свыше 50 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram, TikTok   | Внешний вид, Вкусовые качества   |                     |
| 16.04.2021      | Женский | 18-25 лет | Челябинск                        | Свободна                     | Студентка                      | менее 25 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram, Twitter, TikTok  | Внешний вид  |                     |
| 16.04.2021      | Женский | 40-45 лет | гор. Челябинск                   | Есть муж/жена                | Главный бухгалтер              | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram  | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества   |                     |
| 16.04.2021      | Женский | 30-35 лет | Челябинск                        | Есть муж/жена                | Дизайнер                       | свыше 50 000 рублей               | Instagram, Twitter   | Внешний вид, Вкусовые качества   |                     |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | Челябинск                        | Есть молодой человек/девушка | Самозанятая                    | от 25 000 рублей до 35 000 рублей | ВКонтакте, Instagram, TikTok   | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                |                     |
| 16.04.2021      | Мужской | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Фотограф                       | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram   | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества   |                     |
| 16.04.2021      | Мужской | 30-35 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Банковский работник            | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram   | Внешний вид, Вкусовые качества   |                     |
| 16.04.2021      | Женский | 30-35 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Мастер шугаринга               | свыше 50 000 рублей               | Instagram, TikTok  | Условия приготовления продукции, Внешний вид   |                     |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram, TikTok   | Условия приготовления продукции, Внешний вид   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Собственное дело               | свыше 50 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram   | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Да                  |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 25 000 рублей до 35 000 рублей | Instagram  | Внешний вид, Вкусовые качества   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Работа "на себя" (самозанятый) | свыше 50 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram   | Внешний вид  | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 18-25 лет | г. Челябинск                     | Свободна                     | Наемный сотрудник              | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram   | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Да                  |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Свободна                     | Наемный сотрудник              | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram   | Условия приготовления продукции, Внешний вид   | Да                  |
| 16.04.2021      | Женский | 30-35 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram, Twitter, TikTok   | Условия приготовления продукции, Внешний вид   | Да                  |
| 16.04.2021      | Женский | 35-40 лет | г. Челябинск                     | Свободна                     | Наемный сотрудник              | свыше 50 000 рублей               | Instagram  | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Да                  |
| 16.04.2021      | Мужской | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Собственное дело               | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram   | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества   | Да                  |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Работа "на себя" (самозанятый) | свыше 50 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram, TikTok   | Условия приготовления продукции, Внешний вид   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Собственное дело               | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram, TikTok   | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 18-25 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Работа "на себя" (самозанятый) | свыше 50 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram, Twitter  | Условия приготовления продукции, Внешний вид   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Мужской | 18-25 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | свыше 50 000 рублей               | Instagram  | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества   | Да                  |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Свободна                     | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram, Twitter   | Внешний вид, Вкусовые качества   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 18-25 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 25 000 рублей до 35 000 рублей | Instagram  | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 40-45 лет | г. Челябинск                     | Свободна                     | Собственное дело               | свыше 50 000 рублей               | Instagram  | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Да                  |
| 16.04.2021      | Женский | 18-25 лет | г. Челябинск                     | Есть муж/жена                | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram  | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Свободна                     | Наемный сотрудник              | менее 25 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram   | Условия приготовления продукции, Внешний вид   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram   | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | свыше 50 000 рублей               | Instagram  | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram   | Условия приготовления продукции, Внешний вид   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Свободна                     | Собственное дело               | свыше 50 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram, TikTok   | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества   | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram  | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Нет                 |
| 16.04.2021      | Женский | 18-25 лет | г. Челябинск                     | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram  | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества                                | Нет                 |

Рисунок 14 – Результаты опроса (лист первый)





|            |         |           |              |                              |                                |                                   |                               |   |     |
|------------|---------|-----------|--------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---|-----|
| 16.04.2021 | Женский | 16-25 лет | г. Челябинск | Есть муж/жена                | Работа "на себя" (самозанятый) | свыше 50 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram, Twitter | Условия приготовления продукции, Внешний вид                    | Нет |
| 16.04.2021 | Мужской | 18-25 лет | г. Челябинск | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | свыше 50 000 рублей               | Instagram                     | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества              | Да  |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Свободен/на                  | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram, Twitter            | Внешний вид, Вкусовые качества                                  | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 18-25 лет | г. Челябинск | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 25 000 рублей до 35 000 рублей | Instagram                     | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества              | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 40-45 лет | г. Челябинск | Свободен/на                  | Собственное дело               | свыше 50 000 рублей               | Instagram                     | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества | Да  |
| 16.04.2021 | Женский | 18-25 лет | г. Челябинск | Есть муж/жена                | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram                     | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Свободен/на                  | Наемный сотрудник              | менее 25 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram          | Условия приготовления продукции, Внешний вид                    | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram          | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | свыше 50 000 рублей               | Instagram                     | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram          | Условия приготовления продукции, Внешний вид                    | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Свободен/на                  | Собственное дело               | свыше 50 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram, TikTok  | Условия приготовления продукции, Вкусовые качества              | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram                     | Условия приготовления продукции, Внешний вид, Вкусовые качества | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | Instagram                     | Внешний вид   | Нет |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Есть муж/жена                | Наемный сотрудник              | менее 25 000 рублей               | ВКонтакте, Instagram          | Внешний вид   | Да  |
| 16.04.2021 | Женский | 25-30 лет | г. Челябинск | Есть молодой человек/девушка | Работа "на себя" (самозанятый) | от 35 000 рублей до 50 000 рублей | ВКонтакте, Instagram          | Внешний вид, Вкусовые качества                                  | Нет |

Рисунок 17 – Результаты опроса (лист четвертый)

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### План продаж

Таблица 24 – План продаж

| Наименование показателей   | Ед. изм.   | Периоды (по месяцам) |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      | Итого  |
|----------------------------|------------|----------------------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
|                            |            | 1                    | 2    | 3    | 4   | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   |        |
| 1. Медово карамельный торт |            |                      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Объем продаж               | Ед.        | 15                   | 40   | 35   | 20  | 20   | 35   | 30   | 15   | 40   | 15   | 35   | 40   | 340    |
| Цена за ед.                | Тыс., руб. | 1,6                  | 1,6  | 1,6  | 1,6 | 1,6  | 1,6  | 1,6  | 1,6  | 1,6  | 1,6  | 1,6  | 1,6  |        |
| Выручка от продаж.         | Тыс., руб. | 24                   | 64   | 56   | 32  | 32   | 56   | 48   | 24   | 64   | 24   | 56   | 64   | 544    |
| 2. Бисквитный торт         |            |                      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Объем продаж               | Ед.        | 10                   | 30   | 30   | 15  | 15   | 30   | 25   | 10   | 30   | 10   | 30   | 35   | 270    |
| Цена за ед.                | Тыс., руб. | 1,8                  | 1,8  | 1,8  | 1,8 | 1,8  | 1,8  | 1,8  | 1,8  | 1,8  | 1,8  | 1,8  | 1,8  |        |
| Выручка от прод.           | Тыс., руб. | 18                   | 54   | 54   | 27  | 27   | 54   | 45   | 18   | 54   | 18   | 54   | 63   | 486    |
| 3. Капкейки                |            |                      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Объем продаж               | Ед.        | 95                   | 200  | 190  | 100 | 95   | 210  | 90   | 110  | 210  | 105  | 180  | 200  | 1 785  |
| Цена за ед.                | Руб.       | 150                  | 150  | 150  | 150 | 150  | 150  | 150  | 150  | 150  | 150  | 150  | 150  |        |
| Выручка от прод.           | Тыс., руб. | 14,25                | 30   | 28,5 | 15  | 14,3 | 31,3 | 13,5 | 16,5 | 31,5 | 15,7 | 27   | 30   | 267,75 |
| 4. Макарон                 |            |                      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Объем продаж               | Ед.        | 310                  | 440  | 420  | 350 | 360  | 435  | 340  | 370  | 450  | 330  | 380  | 390  | 4 575  |
| Цена за ед.                | Руб.       | 80                   | 80   | 80   | 80  | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   |        |
| Выручка от прод.           | Тыс., руб. | 24,8                 | 35,2 | 33,6 | 28  | 28,8 | 34,8 | 27,2 | 29,6 | 36   | 26,4 | 30,4 | 31,2 | 366    |
| 5. Трайфлы                 |            |                      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |        |
| Объем продаж               | Ед.        | 20                   | 35   | 30   | 20  | 40   | 44   | 40   | 26   | 30   | 60   | 55   | 50   | 450    |



## Окончание таблицы 24

| Наименование показателей       | Ед. изм.   | Периоды (по месяцам) |      |      |      |      |      |      |      |     |     |     |      | Итого |
|--------------------------------|------------|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|------|-------|
|                                |            | 1                    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9   | 10  | 11  | 12   |       |
| Цена за ед.                    | Руб.       | 160                  | 160  | 160  | 160  | 160  | 160  | 160  | 160  | 160 | 160 | 160 | 160  |       |
| Выручка от прод.               | Тыс., руб. | 3,2                  | 5,6  | 4,8  | 3,2  | 6,4  | 7,04 | 6,4  | 4,16 | 4,8 | 9,6 | 8,8 | 8    | 72    |
| 6. Меренговые букеты           |            |                      |      |      |      |      |      |      |      |     |     |     |      |       |
| Объем продаж                   | Ед.        | 5                    | 8    | 15   | 5    | 10   | 4    | 6    | 12   | 14  | 8   | 20  | 16   | 123   |
| Цена за ед.                    | Руб.       | 350                  | 350  | 350  | 350  | 350  | 350  | 350  | 350  | 350 | 350 | 350 | 350  |       |
| Выручка от прод.               | Тыс., руб. | 1,75                 | 2,8  | 5,25 | 1,75 | 3,5  | 1,4  | 2,1  | 4,2  | 4,9 | 2,8 | 7   | 5,6  | 43,05 |
| 7. Леденцы                     |            |                      |      |      |      |      |      |      |      |     |     |     |      |       |
| Объем продаж                   | Ед.        | 10                   | 25   | 30   | 15   | 40   | 30   | 18   | 22   | 35  | 30  | 40  | 50   | 345   |
| Цена за ед.                    | Руб.       | 80                   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80  | 80  | 80  | 80   |       |
| Выручка от прод.               | Тыс., руб. | 0,8                  | 2    | 2,4  | 1,2  | 3,2  | 2,4  | 1,44 | 1,76 | 2,8 | 2,4 | 3,2 | 4    | 27,6  |
| 8. Имбирные пряники с росписью |            |                      |      |      |      |      |      |      |      |     |     |     |      |       |
| Объем продаж                   | Ед.        | 20                   | 50   | 80   | 30   | 60   | 40   | 30   | 80   | 35  | 50  | 80  | 95   | 450   |
| Цена за ед.                    | Руб.       | 60                   | 60   | 60   | 60   | 60   | 60   | 60   | 60   | 60  | 60  | 60  | 60   |       |
| Выручка от прод.               | Тыс., руб. | 1,2                  | 3    | 4,8  | 1,8  | 3,6  | 2,4  | 1,8  | 4,8  | 2,1 | 3   | 4,8 | 5,7  | 39    |
| 9. Меренговые рулеты           |            |                      |      |      |      |      |      |      |      |     |     |     |      |       |
| Объем продаж                   | Ед.        | 5                    | 8    | 6    | 4    | 9    | 11   | 6    | 10   | 15  | 10  | 20  | 14   | 450   |
| Цена за ед.                    | Тыс., руб. | 1,4                  | 1,4  | 1,4  | 1,4  | 1,4  | 1,4  | 1,4  | 1,4  | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4  |       |
| Выручка от прод.               | Тыс., руб. | 7                    | 11,2 | 8,4  | 5,6  | 12,6 | 15,4 | 8,4  | 14   | 21  | 14  | 28  | 19,6 | 165,2 |
| Итого                          | Тыс., руб. | 95                   | 208  | 198  | 116  | 131  | 205  | 154  | 117  | 221 | 116 | 219 | 231  | 2 010 |