

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Предпринимательство  
(направленность (профиль)/специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Реализация маркетингового плана при масштабировании бизнеса

Студент

С.И. Зеленцов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук., доцент А.В. Кириллова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.И. Зеленцов

Тема работы: «Реализация маркетингового плана при масштабировании бизнеса»

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Ю.Данилова.

Цель бакалаврской работы заключается в реализации маркетингового плана при масштабировании бизнеса.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие АО «Тольятти Хлеб».

Предметом исследования бакалаврской работы является бизнес-план по открытию производства нового вида продукции.

В первой главе работы представлено описание маркетингового плана, его понятия и сущность, а также описаны этапы его создания. Рассмотрено понятие масштабирование бизнеса, раскрыта его суть, представлены основные этапы.

Во второй главе бакалаврской работы дается характеристика предприятия АО «Тольятти Хлеб». Описывается сущность проекта по открытию на предприятии новой линии по производству бисквитных рулетов. Проводится анализ рынка, дается подробная характеристика нового продукта, составляется производственный план и производится расчет себестоимости продукции.

В третьей главе бакалаврской работы строится финансовая модель описанного бизнес-плана, описываются риски и проводится их оценка.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы состоящего из 32 источников, 17 таблиц и 3 рисунка.

## **Abstract**

Bachelor's work was performed by: S.I. Zelentsov

Topic of the work: "Implementation of a marketing plan for business scaling"

Supervisor: PhD, Associate Professor S.Y. Danilova.

The purpose of the bachelor's work is to implement a marketing plan when scaling a business.

The object of research of the bachelor's work is the enterprise JSC "Togliatti Bread".

The subject of the research of the bachelor's work is a business plan for the opening of production of a new type of product.

The first chapter of the work presents a description of the marketing plan, its concepts and essence, as well as describes the stages of its creation. The concept of business scaling is considered, its essence is revealed, the main stages are presented.

In the second chapter of the bachelor's thesis, the characteristics of the enterprise JSC "Togliatti Bread" are given. The essence of the project to open a new line for the production of biscuit rolls at the enterprise is described. A market analysis is carried out, a detailed description of the new product is given, a production plan is drawn up and the cost of production is calculated.

In the third chapter of the bachelor's thesis, a financial model of the described business plan is built, risks are described and their assessment is carried out.

The structure of the work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references consisting of 32 sources, 17 tables and 3 figures.

## Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты реализации маркетингового плана при масштабировании бизнеса.....	7
1.1 Понятие и сущность масштабирования бизнеса.....	7
1.2 Маркетинговый план его сущность и пути реализации.....	18
Глава 2 Характеристика проекта «Производство бисквитного рулета» .....	26
2.1 Характеристика предприятия ООО «Тольятти Хлеб» .....	26
2.2 Характеристика проекта и анализ рынка.....	29
2.3 Производственный план .....	35
Глава 3 Финансовая модель бизнес-плана и оценка рисков.....	44
3.1 Построение финансовой модели проекта.....	44
3.2 Оценка и управление рисками проекта.....	48
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	56

## Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в настоящее время особое внимание на предприятиях всех отраслей уделяется вопросам развития бизнеса. Одним из современных способов развития бизнеса является масштабирование. Масштабирование позволяет расширить ассортимент выпускаемой продукции и увеличить рекламный бюджет. Также масштабирование влияет на увеличение клиентской базы и открытие новых точек продаж. За счет применения данного способа развития бизнеса возможно снижение издержек и сокращение себестоимости выпускаемой продукции.

Масштабирование бизнеса предполагает разработку бизнес-планов. Расширение штата сотрудников, внедрение нового программного обеспечения, организация дополнительного финансирования.

Выделяется пять основных способов, при которых возможно осуществить масштабирование бизнеса:

- новые каналы распределения;
- решение проблем с традиционным ограничением пропускной способности;
- привлечение иностранных инвестиций в компанию;
- использование своих партнеров, с точки зрения переложение на них части функций;
- создание единой платформы для предприятия и их контрагентов, а также клиентов.

Цель бакалаврской работы заключается в реализации маркетингового плана при масштабировании бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить понятие и сущность масштабирования бизнеса;
- рассмотреть этапы разработки маркетингового плана;

- дать характеристику новому продукту и провести анализ рынка;
- разработать производственный план и провести расчет себестоимости продукции;
- построить финансовую модель проекта и провести оценку рисков.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие АО «Тольятти Хлеб».

Предметом исследования бакалаврской работы является бизнес-план по открытию производства нового вида продукции.

Методы исследования, которые применялись при написании работы: аналитический и статистический методы, метод прогнозирования, также был осуществлен системный анализ.

В первой главе работы представлено описание маркетингового плана, его понятия и сущность, а также описаны этапы его создания. Рассмотрено понятие масштабирование бизнеса, раскрыта его суть, представлены основные этапы.

Во второй главе бакалаврской работы дается характеристика предприятия АО «Тольятти Хлеб». Описывается сущность проекта по открытию на предприятии новой линии по производству бисквитных рулетов. Проводится анализ рынка, дается подробная характеристика нового продукта, составляется производственный план и производится расчет себестоимости продукции.

В третьей главе бакалаврской работы строится финансовая модель описанного бизнес-плана, описываются риски и проводится их оценка.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы состоящего из 32 источников, 17 таблиц и 3 рисунка.

# **Глава 1 Теоретические аспекты реализации маркетингового плана при масштабировании бизнеса**

## **1.1 Понятие и сущность масштабирования бизнеса**

«Бизнес - инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, главной целью которой является получение прибыли и развитие собственного дела» [12].

В современных условиях можно выделить три основные формы организации бизнеса, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Таковыми являются: индивидуальная форма, коллективная и корпоративная форма.

«Организационно-правовые формы субъекта предпринимательской деятельности:

- индивидуальное предпринимательство;
- общество с ограниченной ответственностью;
- товарищество собственников;
- акционерные общества» [7].

«Индивидуальные предприниматели - форма организации бизнеса одним лицом, упрощенная процедура регистрации и ведение учета. В настоящее время государством стимулируется развитие этого направления в бизнесе путем предоставления законодательными и исполнительными органами власти льгот при оформлении, специальных налоговых режимов, скидок в банковских учреждениях при обслуживании» [13].

«Общество с ограниченной ответственностью, относящееся к юридическим лицам, считается в России самой оптимальной формой бизнеса, вызывает доверие у партнеров, поставщиков, банковских учреждений и иных организаций. Регистрация ООО не вызывает каких либо

трудностей, а также получение лицензии на некоторые виды деятельности. Плюсом являются четкие правила сдачи отчетности и уплаты налогов» [13].

«Товарищества – форма бизнеса, подразумевающая объединение двух или более лиц для ведения предпринимательской деятельности. Особенностью такой формы бизнеса является: общий интерес, обособленное имущество, внедрение органов управления. Товарищества могут быть командитным, полным или простым» [13].

Среди преимуществ можно отметить:

- заинтересованность в получении выгоды каждого из участников;
- привлечение на любой стадии бизнеса денежных средств на развитие, продвижение;
- простая процедура оформления товарищества;
- снижение рисков за счет объединения финансовых ресурсов.

«Акционерные общества одна из самых распространенных форм бизнеса в России. Преимущество - возможность привлечения денежных ресурсов, используя акции. Это юридическое лицо, которое имеет в собственности имущество, характеризуется высокой эффективностью и ограниченной ответственностью. Акционерные общества бывают двух видов» [13]. «АО – открытое акционерное общество или публичное (ПАО), акции которого можно купить на условиях, которые закреплены законом. Свободная продажа ценных бумаг обеспечивает приток капитала. Ежегодно представители такой формы публикуют публичную отчетность» [13].

У каждой формы бизнеса есть свои положительные и отрицательные стороны. Выбирая один из видов ведения бизнеса, следует иметь в виду простоту ведения своего дела, обязательные расходы и платежи, другие важные моменты, от которых будет зависеть развитие бизнеса, а значит и прибыль.



Когда бизнес организован и стабильно работает на протяжении определенного времени, каждый задумывается о масштабировании бизнеса, т.е. его расширении.

«Под масштабированием бизнеса, в первую очередь всегда, подразумевается физическое расширение предприятия или создание нового по такому же принципу. Например, у вас имеется небольшой магазин по продаже продовольственных товаров, он успешно работает, приносит стабильную прибыль. Естественно, возникает желание расширить этот бизнес, либо за счет увеличения площади продажи продуктов, либо путем открытия второго магазина с расширением ассортимента продаваемых товаров» [26].

«При расширении бизнеса, прежде всего, происходит расширение системы. Например, в туристическом бизнесе возможно открытие дополнительных туристических агентств, в производстве автомобилей, например, возможно расширение путем установки дополнительной линии конвейера по выпуску новой модели автомобилей, но при этом сохраняя, в одном и другом случае, принципы управления бизнесом и работу под одним брендом. Смысл масштабирования бизнеса заключается в его капитализации, прежде всего, увеличение стоимости активов, а главное увеличение прибыли» [20].

Грамотный подход к масштабированию компании гарантирует существенное увеличение доли рынка, увеличение продаж продукции, с обеспечением окупаемости вложенных инвестиций и получение прибыли.

Существует несколько способов расширения бизнеса, рассмотрим некоторые из них.

«Улучшение системы продаж эффективно при правильной организации продаж, применении различных способов продвижения продукции от производства до конечного потребителя, что обязательно приводит к существенному повышению объема продаж, и как следствие к увеличению прибыли» [19].

«Расширение и обновление ассортимента производимой продукции, за счет внедрения «новинок» в производимый перечень продукции, или путем постепенной замены некоторых видов продукции на новые, за счет совершенствования технологии производства» [19].

«Увеличение или расширение площадей производства и продажи товаров также является одним из способов масштабирования бизнеса» [19].

«Выход на новый внутренний или международный рынок реализации продукции требует крупных вложений, включающих в себя расходы на открытие дополнительных площадей по продаже продукции, маркетинговые исследования рынка, а также проведение рекламной компании, организацию новых логистических каналов сбыта продукции, работу с новой категорией потребителей продукции» [21].

«Организация интернет - торговли также представляет собой наиболее эффективный способ масштабирования бизнеса, так как при сравнительно не высоких затратах, обеспечивается стабильное увеличение рынка с постоянным прибавлением клиентов, что создает условия для бесперебойной деятельности» [15].

Кроме того, расширение бизнеса можно провести за счет создания дочерних предприятий по продаже услуг сервисного обслуживания продукции (при производстве автомобилей, например, или по продаже недвижимости на вторичном рынке для строительной компании).

«Одним из видов масштабирования бизнеса является франчайзинг. Использовать такой вид торговой сети, продавая права на открытие торговых точек в других регионах, могут предприятия, которые стабильно работают на рынке по хорошо отлаженной схеме. В этом случае новые партнеры будут успешно работать на рынке, расширяя сеть потребителей. Недостатком работы по франшизе является то, что основную часть прибыли получают партнеры предприятия, а предприятие при этом получает определенный процент» [15].

«Аутсорсинг маркетинга и прямых продаж, способ, как и франчайзинг, масштабирование бизнеса с помощью открытия своих филиалов, но с привлечением подрядчиков для выполнения определенных работ. Заказы составляются в головном офисе, продажи осуществляют партнеры, доходы от продаж распределяются поровну» [11].

Масштабирование бизнеса путем расширения продаж осуществляется за счет:

- выстраивания мотивации сотрудников;
- взаимодействие с постоянными клиентами;
- применение дополнительных методик продаж;
- эффективное применение скидок;
- разработка индивидуальных предложений для целевых групп потребителей;
- предложение различных видов комплектации товаров с разной стоимостью;
- увеличение средней стоимости покупки за счет увеличения позиций в чеке;
- формирование группы постоянных потребителей путем стимулирования повторных обращений в компанию;
- совершенствование системы контроля деятельности компании;
- организация мероприятий по повышению лояльности потребителей.

Работа по масштабированию бизнеса подразумевает улучшение общей стратегии предприятия, направленное на улучшение продаж выпускаемой продукции. В данном случае возможны два варианта:

- первый за счет увеличения цены реализации конечному потребителю;
- второй за счет снижения себестоимости.

«В первом случае главную роль играет правильно организованный маркетинг, за счет которого обеспечивается стабильный поток потребителей

продукции, используя имидж предприятия и бренд предлагаемой продукции. Благодаря увеличению добавленной стоимости и максимальному объему продаж предприятие получает высокую прибыль, но при этом значительно повышаются издержки производства и реализации продукции» [20].

«Во втором случае компания закупает сырье для производства продукции по более низким ценам, что снижает себестоимость продукции, а также за счет увеличения производства снижаются его издержки, что также дает значительное увеличение прибыли» [21].

«Франчайзинг, как способ масштабирования бизнеса является наиболее эффективным. Создается эффективная модель предприятия, которая в последующем продается сторонним организациям. За счет открытия продаж продукции предприятия в разных регионах, развивается бизнес, путем выхода на новый уровень» [15].

«Франчайзинг пользуется наибольшим спросом, как одна из форм масштабирования бизнеса, так как любой желающий может получить готовую схему развития бизнеса за определенную плату. Исключается риск потерять вложенные средства, так как эффективность работы предприятия проверена на практике, что дает возможность начинающему предпринимателю быстро организовать работу нового офиса или торговой точки, с последующим гарантированным получением прибыли» [15].

При этом необходимо отметить, что франчайзинг выгоден обеим сторонам, так как владелец бренда получает процент от прибыли, продавая франшизу и расширяет свой бизнес, а тот, кто приобретает франшизу имеет возможность без рисков с гарантией получения прибыли начать свой бизнес.

Кроме того, вместе с увеличением объема продаж, расширения территорий продаж, получением прибыли от проекта, укрепляется положительный имидж компании и бренда.

Существует множество преимуществ франчайзинга в качестве расширения бизнеса, рассмотрим некоторые из них.

«Роялти – это плата, взимаемая за применение бизнес-модели, использование интеллектуальной собственности определенного субъекта, а также пользование брендом продукции или предприятия» [10].

Кроме того, что франчайзи делится частью прибыли от реализации продукции или услуг компании, еще выполняет работу по рекламе компании и популяризации бренда в разных регионах.

Условия работы по франшизе устанавливаются на взаимовыгодных отношениях, а именно многие компании доставляют товары партнерам, изготавливают рекламу на продукции и т.д.

«Аналогично процессу продажи франшизы организовывается работа по открытию филиала производства. Процесс состоит из закупки сырья и материалов, производство и реализация продукции, проведение маркетинговых исследований, подбор персонала, контроль за выполнением намеченных планов и т.д. Отличия лишь в том, что управление офисом осуществляется силами компании, но при этом прибыль от реализации данного проекта остается в компании» [5].

«Для открытия филиала компании необходимо ряд условий, а именно стабильное функционирование предприятия, не требующее постоянного «ручного управления», а также постоянный контроль за продажами продукции и состоянием базы потребителей, анализ объема продаж в ассортименте и размера прибыли по каждому виду продукции» [7].

«Система финансового контроля должна быть выстроена максимально четко, позволят в автоматическом режиме «выдавать» необходимую информацию, с минимальным количеством сотрудников, занятых на этом направлении» [7].

Кроме того, для управления продажами и расходами необходима отлаженная система бюджетирования расходов каждого филиала с целью исключения неоправданных расходов и хищений, что существенно влияет на себестоимость продаж и прибыль.

«Для контроля всех показателей работы филиалов, решения управленческих вопросов, составление планов развития филиалов и их выполнения в структуре компании создается специальное структурное подразделение» [8].

«Вообще, открыть филиал немногим легче, чем начать новый бизнес. Необходимо будет найти подходящее помещение, нанять сотрудников, составить максимально чёткий план всех этапов развития новой точки. Чтобы каждый объект запускался в срок и с соблюдением всех правил, необходимо назначить ответственных сотрудников, которые будут контролировать процесс подготовки» [7].

«При создании филиала нужно решить множество разноплановых задач. Для начала проводится исследование территориального рынка, позволяющее подтвердить целесообразность развития бизнеса в этом городе или регионе. Затем осуществляется поиск помещения, закупка техники и мебели, запуск маркетинговой кампании. Для будущих руководителей филиалов организуется обучение существующим корпоративным стандартам» [4].

«Когда филиал уже открылся, его работу необходимо регулярно контролировать. Этим занимаются специальные сотрудники, вооружённые чёткой инструкцией относительно того, каким нормативам должны соответствовать ключевые показатели. Руководитель вмешивается в процесс только в том случае, если данные говорят о низкой окупаемости новой точки. При этом важно оценивать деятельность каждого филиала, а не бизнеса в целом. Только так можно понять, насколько выгодно для организации существование того или иного подразделения» [17].

Основные сложности при развитии сети можно описать так:

Потеря управления. В компании, где нет чёткой бизнес-модели и системы контроля, практически всегда снижается эффективность работы филиалов. Персонал просто имитирует активность, поскольку знает, что отследить реальные результаты невозможно.

«Дублирование бизнес-процессов. Часто филиалы оказываются неспособны самостоятельно справляться со всеми своими задачами. В итоге заполнение документов, общение с клиентами и ряд других функций приходится брать на себя сотрудникам головного офиса. В таком случае целесообразность существования филиала оказывается под вопросом» [20].

Однако у создания новых подразделений как метода масштабирования бизнеса есть и свои плюсы:

- Установление связи с конечными потребителями.
- Полный контроль процесса продаж и формирования клиентской базы.
- Возможность перевода лучших сотрудников в главный офис.
- Наибольшая маржинальность среди всех возможных способов расширения бизнеса.

Агрессивный маркетинг как способ масштабирования бизнеса

«Франчайзинг и консалтинг популярные, но не единственные способы расширения бизнеса. Помимо этого, современные предприниматели используют ряд маркетинговых стратегий, в том числе агрессивный маркетинг. С его помощью можно также подготовить молодую организацию к заключению франчайзингового договора» [27].

«Если при масштабировании бизнеса компания делает ставку на агрессивный маркетинг, это значит, что значительная часть бюджета тратится на рекламу и различные методы привлечения внимания. Суть метода в том, что в медиа-среде должно присутствовать большое количество прямой рекламы данного бренда, способствующей его узнаваемости и побуждающей людей покупать определённую продукцию. Здесь действует принцип, что из нескольких товаров человек скорее выберет тот, который ему знаком. При этом важно, чтобы рекламные материалы были интересными и необычными. Эффект от применения данной стратегии хотя и заметный, но недолговечный» [28].

Последствия агрессивного маркетинга могут быть и положительными, и отрицательными. Иногда фирмы перегибают палку в плане количества и навязчивости рекламы, в результате чего у многих клиентов формируется неприязнь к бренду.

Масштабирование бизнеса: последовательность шагов

«Масштабирование бизнеса с лёгкостью можно осуществить только в том случае, когда участие владельца в ключевых процессах компании минимально. Именно поэтому перед расширением предприятия необходимо научиться делегировать полномочия. Пока остальные сотрудники занимаются текущими задачами, у руководителя появляется достаточно времени, чтобы обдумать сложные стратегические вопросы, поработать над планом развития производства, маркетинговым планом и так далее» [30].

«Предпринимателю, который планирует масштабирование своего бизнеса, нужно на какое-то время отойти от дел. Если при этом все отделы будут работать стабильно, а темпы увеличения прибыли не замедлятся, расширение возможно» [25].

Данный процесс состоит из нескольких этапов:

Определение целей и задач. Здесь бизнесмен должен понять, к каким результатам он хочет прийти, начиная развитие филиалов или продажу франшиз.

Предварительный анализ предприятия. В ходе исследования учитывается множество факторов, которые влияют на эффективность масштабирования бизнеса. В структуре фирмы могут быть выявлены слабые места, над которыми придётся поработать.

«Поиск подходящих методов масштабирования. На этом этапе необходимо понять, какие из существующих способов расширения предприятия подходят для конкретной ситуации и разработать общий план мероприятий» [31].

«Претворение плана в жизнь. Руководителю необходимо контролировать, как шаг за шагом выбранная стратегия реализуется на



практике. Важно, чтобы всё происходило постепенно, потому что резкие изменения в принципах функционирования предприятия приводят к критическому увеличению объёма и сложности текущих задач» [33].

Определение эффективности проведённых мероприятий через анализ ключевых показателей.

«Если всё было сделано правильно, компания довольно быстро начнёт развиваться. В этот период нужно быть готовым к тому, что всю систему менеджмента и маркетинга в организации нужно будет пересмотреть. В некоторых случаях приходится не только нанимать новых сотрудников, но и увольнять тех, кто неэффективно работает в новой структуре. Это связано с тем, что масштабирование бизнеса не только увеличивает объёмы компании, но и создаёт абсолютно новую философию предпринимательской деятельности» [29].

«Одним из важнейших этапов масштабирования является брендинг. Этот процесс связан с определением миссии и ключевых ценностей компании, а также формированием фирменного стиля. Это необходимо как для открытия новых филиалов, так и для работы по схеме франчайзинга. В ходе брендинга компания получает новые ориентиры: помимо привлечения прибыли важно по максимуму понимать желания, интересы и мировоззрение клиентов и соответствовать им. Если раньше вы производили товар, который приобретается для удовлетворения определённых потребностей, то теперь ваш продукт должен стать чем-то гораздо большим, неким атрибутом определённого стиля жизни» [31].

«В условиях жесткой конкуренции масштабирование бизнеса является едва ли не единственным способом удержаться на плаву. Когда вы расширяете свою сеть, даже если речь идёт о продаже франшиз, вы укрепляете свои позиции на рынке. Тем фирмам, которые этого не делают, со временем всё сложнее и сложнее будет соперничать с другими крупными организациями» [35].

Имея представление о том, в чём сущность масштабирования, какие выгоды оно приносит и с какими сложностями может быть связано, вы можете предусмотреть такую возможность заранее. Для этого нужно ещё на этапе планирования и формирования общей стратегии бизнеса учитывать перспективу его дальнейшего расширения.

## **1.2 Маркетинговый план его сущность и пути реализации**

Как отмечает Е.П. Голубков, с точки зрения формальной структуры планы маркетинга могут состоять из следующих разделов: - аннотация для руководства, - текущая маркетинговая ситуация, - опасности и возможности, - цели маркетинга, - стратегии маркетинга, - программы действий, - бюджет маркетинга и контроль [5].

Раскроем сущность данных структурных компонентов плана маркетинга на предприятии.

«Аннотация для руководства - начальный раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций, включенных в план. Данный раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана. За ним обычно следует оглавление плана» [5].

«Текущая маркетинговая ситуация - раздел плана маркетинга, который описывает целевой рынок и положение организации на нем. Включает следующие подразделы: описание рынка (до уровня главных рыночных сегментов), обзор продуктов (объем продаж, цены, уровень прибыльности), конкуренция (для главных конкурентов содержится информация относительно их стратегий в области продуктов, рыночной доли, цен, распределения и продвижения), распределение (тенденции изменения сбыта и развитие главных каналов распределения)» [5].

«Опасности и возможности - раздел плана маркетинга, в котором указываются главные опасности и возможности, с которыми продукт может

столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже к его гибели. Каждая возможность, т.е. привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущества над конкурентами, должно быть оценено с точки зрения его перспективности и возможности его успешно использовать» [5].

«Маркетинговые цели характеризуют целевую направленность плана и первоначально формулируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. Цели в области продуктовой политики, ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы и т.п. являются целями более низкого уровня. Они появляются в результате проработки исходных маркетинговых целей относительно отдельных элементов комплекса маркетинга» [5].

«Маркетинговые стратегии - главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым, организации стремятся достигнуть свои маркетинговые цели. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителей, должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка» [5].

«Программа действий (оперативно-календарный план) иногда называемая просто программой - детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга. Обычно в программе кратко охарактеризованы также цели, на достижение которых

направлены мероприятия программы. Другими словами, программа — это совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана» [5].

«Бюджет маркетинга - раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга, последние в данном бюджете расписываются детально» [5].

«Раздел "Контроль" характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга. Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности целей, стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности. Измерение успешности выполнения плана может осуществляться и для годового интервала времени, и в квартальном разрезе, и для каждого месяца или недели. Все указанные выше разделы характеризуют как стратегические, так и тактические планы, главное же отличие заключается в степени детальности проработки отдельных разделов плана маркетинга, разработка которого производится после разработки плана компании в целом как в ее штабквартире, так и на уровне отдельных подразделений, наделенных правами стратегических единиц бизнеса. При этом акцент делается на том, что стратегический план маркетинга является только одним из разделов стратегического плана компании в целом» [5].

«Как правило, план маркетинга заключен в следующие разделы бизнес-плана: 1) краткое изложение проекта (маркетинговое подкрепление идеи бизнеса); 2) анализ рыночной ситуации (оценка емкости рынка, детальное исследование Потребителей и конкурентов); 3) производственный план (возможности рынка по обеспечению ресурсами); 4) стратегический

рыночный план (стратегия и тактика поведения на рынке); 5) приложения (документы, необходимые для обоснования предпосылок, сделанных выше)» [18].

«По Е.П.Голубкову, годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях: 1. Маркетинговые исследования. 2. Продуктовая политика. 3. Ценовая политика. 4. Товарораспределительная политика. 5. Коммуникационная политика» [5].

«Рассматривая компоненты плана маркетинга на предприятии, авторами выделяется понятие "пирамида планирования", в которую входят» [6]:

«1. Цели бизнеса: какую сумму денег, каким образом и к какому сроку следует заработать» [6].

«2. Цели маркетинга: сколько, какого именно товара, кому и к какому сроку следует продать, чтобы заработать сумму денег, обозначенную в целях бизнеса» [6].

«3. Задачи функциональных (оперативных) планов маркетинга: кто, что, к какому сроку и с каким бюджетом будет выполнять, чтобы успешно продавать существующий товар и/или создать запланированный товар и его упаковку, сформировать на него цену, выбрать каналы распределения, разработать маркетинговые сообщения и довести их до целевых аудиторий, а также отследить степень эффективности воздействия сообщений и каналов их распространения, отследить продажи существующего товара и/или реакцию на первые пробы — при выводе нового товара и т.д» [6].

«4. Стратегии бизнеса. Подцель каждого направления бизнеса разрабатывается стратегия главных направлений деятельности предприятия» [6].

В производстве, например, стратегией увеличения прибыли может быть сокращение стоимости производства или модернизация оборудования.

«Стратегией НИОКР может быть внедрение новых технологий. - Стратегией финансирования может быть совершенствование системы отчетности или ставка на выигрыш от дополнительного бизнеса» [8].

«Стратегии маркетинга фокусируют на том, что может быть сделано для содействия достижению целей бизнеса, т.е. какие именно товары, с какими свойствами должны производиться, чтобы их можно было продать в запланированном количестве, и как лучше это сделать» [8].

«По выражению В.М. Гончарука, маркетинговые стратегии, по сути, - «стратегии предприятия, детализированные по областям деятельности предприятия, рынкам (сегментам рынков), по времени» [6]. Маркетинговые стратегии отвечают на вопросы: что, когда, как будет сделано для достижения целей предприятия, сколько это будет стоить. «В отличие от общих стратегий предприятия, маркетинговые стратегии подлежат регулярной ревизии и пересмотру» [6].

«Согласно Е.П.Голубкову, как стратегический, так и тактический планы маркетинговой деятельности могут включать следующие разделы:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработка новых продуктов; - план сбыта - повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
- план рекламной работы и стимулирования продаж;
- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем; - план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими

подразделениями организации)» [5].

Далее рассмотрим особенности процесса разработки плана маркетинга на предприятии.

Рассмотрим процесс разработки плана маркетинга на предприятии: этапы, технологии, методология анализа

«Согласно В.В.Кеворкову и С.В.Леонтьеву процедура разработки плана маркетинга предприятия представляет собой поэтапную технологию и состоит из следующих этапов» [9]:

Этап 1. Первоначальную информацию для построения плана деятельности на рынке можно почерпнуть из анализа фактической деятельности предприятия. Данную работу проводит служба маркетинга.

Этап 2. Для формирования стратегических установок, в том числе для установления рыночных целей, несомненно, будет полезна информация о тенденциях продаж предприятия, на каких сегментах рынка предприятие уже присутствует, а какие еще не охвачены и т.д. Работы по целеполаганию проводятся на коллективном совещании руководства предприятия.

Этап 3. На совещании-семинаре генерируется список стратегических и тактических мероприятий для достижения поставленных целей.

Этап 4. Финансовым отделом разрабатывается Проект финансового плана предприятия и бюджеты для подразделений и служб.

Этап 5. Проводится оценка затрат. Суть его для рассматриваемого случая маркетинговых мероприятий состоит в следующем. Прежде всего, для каждого мероприятия оценивается его эффективность по отдаче (эффекту) на единицу затрат. Затем, все проекты упорядочиваются по мере убывания их эффективности. Далее, если выделенные финансовые средства, менее требуемых на реализацию мероприятий, Правление принимает одно из трех возможных решений: -выбрать наиболее эффективные мероприятия в рамках бюджета (и соответственно скорректировать в сторону уменьшения целевые установки); -пересмотреть бюджет в расходной и доходной части; -

формировать новый расширенный список коммерческих и маркетинговых мероприятий.

Этап 6. В последних двух случаях требуется дополнительное согласование бюджета мероприятий плана маркетинга.

Этап 7. Исходя из разработанной стратегии, необходимо сформировать ориентированную на потребителя структуру управления предприятием.

Этап 8. Результатом предыдущих этапов будет пакет мероприятий. Далее необходимо назначить ответственных (с учетом усовершенствованной структуры управления и личностных качеств сотрудников) за реализацию мероприятий принятого плана, а также за сроки их выполнения.

Этап 9. Реализация намеченного плана маркетинга. Его корректировка осуществляется с учетом возмущающих воздействий рынка [18].

В качестве предварительных работ, которые необходимо проделать любой организации перед началом разработки плана маркетинга, данные авторы называют:

- выявление ключевых бизнес-процессов в организации по всем функциональным направлениям;
- формирование стратегии развития предприятия на совместном совещании руководителей и специалистов по финансам, маркетингу и производству;
- мероприятия по сбору и анализу коммерческой информации (с одной стороны, эти мероприятия дают основные исходные предпосылки для формирования стратегии, а с другой стороны сами являются строками в разработанном плане маркетинга) [18].

По выражению Т.И. Глушаковой, ситуационный анализ - это: "сердце" логического обоснования плана маркетинга; это фундамент, на котором можно обосновать свои решения и причины выбранного подхода; оценка того, насколько цели, задачи, стратегии и тактики подразделений данного предприятия соответствуют предпосылке и плану, поддерживают их и помогут выполнить [8].



«Анализ рынка - это сбор данных и их интерпретация для того, чтобы выяснить, какое место на рынке вы занимаете или намерены занять, и составить представление о требованиях к конкретным товарам или содержанию маркетинговых программ. Анализ рынка строится на выявлении размера рынка и его сегментации (разбиение рынка на количественные категории с однородными характеристиками), выявлении структуры рынка, существующих тенденций, долей и взаимоотношения между структурами внутри рынка и за его пределами» [8].

«Существует два направления анализа: 1) анализ возможностей предприятия и 2) анализ конкурентов. Для этого используется SWOT анализ и анализ конкуренции. С помощью SWOT-анализа (акроним от английских слов "strengths, weaknesses, opportunities и threats", т.е. "сила, слабость, возможности и угрозы") выявляют сильные и слабые стороны, а также существующие возможности и угрозы» [26].

«SWOT-анализ может быть проведен по предприятию в целом, товарной линии или конкретному товару. Он объективно напоминает о существующих возможностях и ограничениях предприятия, которые важно иметь в виду перед планированием. При этом возможности на рынке выявляются в связи со сформулированной предпосылкой нового товара или планируемыми продажами существующего. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты. Способность превратить существующие возможности в капитал и защититься от угроз зависит от сильных и слабых сторон предприятия. В целом, "SWOT-анализ обеспечивает объективный контекст для определения задач предприятия и планов маркетинга"» [8].

## **Глава 2 Характеристика проекта «Производство бисквитного рулета»**

### **2.1 Характеристика предприятия АО «Тольятти Хлеб»**

Компания существует на российском рынке с 1952 года. Расположенная в городе Тольятти, Самарской области, она заняла позицию новатора отрасли, задавая тренды во вкусе, внешнем виде, нарезке хлеба и его яркой, современной упаковке

В состав изделий под маркой «Край Каравай» входит только высококачественное, натуральное сырье от проверенных годами поставщиков. Применение консервантов, ГМО и искусственных добавок полностью исключено. Длительный срок хранения достигается исключительно путем бесконтактного, стерильного и высокогигиеничного способа производства – покупатель первый, кто прикасается к хлебу. В таком виде продукция без проблем хранится и транспортируется на дальние расстояния.

Торговая марка не перестает наращивать производство, совершенствовать оборудование и рецептуру: внедряет европейскую автоматическую технику замеса, выпечки, нарезки и упаковки продукции, соответствующие последним современным стандартам, автоматизированную систему логистики с использованием гигиеничной и функциональной пластиковой тары, открывает собственные распределительные центры.

Специалистами компании ведется непрерывная работа по обновлению ассортимента. Новинки по всем линейкам продукции вводятся ежегодно в зависимости от запроса потребителей.

Команда торговой марки «Край Каравай» – открытые для всего нового и передового профессионалы, имеющие высокую квалификацию. Они систематически с готовностью осваивают новые технологии, перенимают

опыт коллег в России и за рубежом. Это позволяет работать над удовлетворением вкусов самых взыскательных клиентов.

Именно поэтому сегодняшний день ТМ «Край Каравай» встречает высокой лояльностью миллионов покупателей.

Компания заинтересована в развитии партнерских отношений со своими клиентами и готова предложить помимо широкого ассортимента продукции, обширную географию поставок с оперативной доставкой, внимательный подход к каждому покупателю, партнерские гарантии и другие шаги, направленные на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели деятельности предприятия за 2019-2021 гг

Показатели	2019	2020	2021	2020-2019гг		2021-2020гг	
				Абс.изм (+/-)\	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)\	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	321 320	305 639	327264	-15 681	-4,88	21 625	7,08
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	216892	198880	218873	-18 012	-8,30	19 993	10,05
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	104 428	106 759	108 391	2 331	2,23	1 632	1,53
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	42938	37678	37971	-5 260	-12,25	293	0,78
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	54154	49798	63540	-4 356	-8,04	13 742	27,60
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7 336	19 283	6 880	11 947	162,85	-12 403	-64,32
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	4414	15920	6780	11 506	260,67	-9 140	-57,41
8. Основные средства, тыс. руб.	8440	67166	96251	58 726	695,81	29 085	43,30

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Оборотные активы, тыс. руб.	188336	215169	219419	26 833	14,25	4 250	1,98
10. Численность ППП, чел.	358	362	364	4	1,12	2	0,55
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	107400	108600	109200	1 200	1,12	600	0,55
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	898	844	899	-53	-5,93	55	6,49
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	300	300	300	0	0,00	0	0,00
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	38,07	4,55	3,40	-34	-88,05	-1	-25,28
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,71	1,42	1,49	0	-16,74	0	5,00
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	2,28	6,31	2,10	4	176,34	-4	-66,68
17. Рентабельность производства, %	1,6	1,1	1,0	-1	-33,71	0	-4,23
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	97,7	93,7	97,9	-4	-4,12	4	4,49

Таким образом, в результате проведенного анализа технико-экономических показателей предприятия АО «Тольятти Хлеб» за 2019-2021 года, можно сделать следующие выводы:

- выручка от реализации в 2021 году по сравнению с 2020 годом, выросла на 7,08%. Себестоимость при этом, так же увеличивается на 10,05%;

- валовая прибыль в 2021 году по отношению к 2020 увеличивается на 1,53%;
- управленческие и коммерческие расходы, так же имеют тенденцию к увеличению и в 2021 году их рост составляет 0,78% и 27,6%, соответственно;
- с учетом того, что темп роста себестоимости выше темпа роста выручки от реализации, прибыль от продаж в 2021 году резко сокращается на 64,32% и составляет 6 880 т.р.;
- чистая прибыль так же имеет тенденцию к снижению, ее сокращение составляет 57,41%;
- рентабельность продаж в 2021 году составляет 2,1%;
- рентабельность производства 1%.

## **2.2 Характеристика проекта и анализ рынка**

Рулеты из бисквита должны соответствовать предъявляемым требованиям по таким показателям, как: органолептические и физико-химические.

К показателям органолептическим относятся: форма поверхность и ее общий вид, вид рулета в разрезе, вкус и запах. Форма рулета должна соответствовать наименованию данного продукта при этом должны полностью отсутствовать посторонние запахи и вкус. Поверхность рулета должна быть целостной с полным отсутствием, каких либо ее повреждений. Начинка не должна выступать за края данного продукта. Бисквитный полуфабрикат должен иметь развитую пористость, быть пропеченным равномерным по толщине и иметь равномерно нанесенную начинку.

По физико-химическим показателям рулеты должны соответствовать строго установленной рецептуре и такие показатели как влажность массовая доля сахара, массовая доля жира должны соответствовать установленным нормам.

Массовая доля золы не растворимой в соляной кислоте 10% уровня не должна превышать 0,1% для готового полуфабриката и готовой начинки. Наличие токсичных элементов не должно превышать нормы установленные органами здравоохранения.

Так же следует отметить, что при производстве бисквитных рулетов образуются возвратные отходы от полуфабрикатов и готового изделия. Возвратные отходы после обработки могут использоваться в производстве вторично. К возвратным отходам относятся обрезки и крошки от рулетов. Норма таких отходов составляет 2-2,5%. При соблюдении правильного учета сырья и полуфабрикатов, а также установленным контролям содержания влаги в сырье и готовых изделиях, соблюдение технологических параметров, выход изделия можно увеличить в разы за счет снижения отходов потерь и брака готовых изделий.

#### Анализ рынка

В таблице 2 проведем анализ конкурентов предприятия АО «Тольятти Хлеб» на рынке производства бисквитных рулетов.

Таблица 2- Анализ конкурентов

Сравнительный признак	Яшкино	Русский бискви	Дикси	Красный октябрь	Бабаевский	Раменский кондитерский комбинат	Средняя оценка
Качество продукта	4	3	3	5	5	3	3,8
Доля рынка	4	3	3	5	3	3	3,5
Цена	4	4	5	3	3	4	3,8
Обратная связь с клиентами	4	3	3	5	4	3	3,7
Вес изделия	5	4	5	5	5	3	4,5
Упаковка	5	4	3	5	4	3	4,0
Сроки хранения	4	4	4	4	4	4	4,0
Средняя оценка	4,3	3,6	3,7	4,6	4,0	3,3	-

Анализ конкурентов проводился по 5-ти балльной шкале, где 5 баллов, это наивысший балл, а 1 наименьший балл.

Из таблицы анализа конкурентов видно, что основными конкурентами предприятия являются следующие организации:

- Яшкино;
- Русский бисквит;
- Дикси;
- Красный октябрь;
- Бабаевский;
- Раменский кондитерский комбинат.

Оценка данных конкурентов проводилась по следующим показателям:

- Качество продукта- средний балл по всем конкурентам составляет 3,8;
- Доля рынка, занимаемая на рынке, составляет 3,5 балла;
- Цена –средняя цена на рынке 3,8 балла;
- Обратная связь с клиентами имеет средний показатель 3,7 балла;
- Вес изделия – 4,5 балла;
- Упаковка 4 балла ровно;
- Сроки хранения – составляет 4 балла ровно.

Из данного анализа видно, что качество выпускаемой продукции по наивысшему баллу имеют компания Яшкино, Красный октябрь, Бабаевский. Наименьший балл по данному показателю имеет компания Дикси.

Наибольшая доля рынка по продаже бисквитных рулетов у компании Красный октябрь.

По ценовому показателю наивысший балл у компании Дикси, так как на сегодняшний день у них самая минимальная цена на рынке.

По всем остальным показателям у всех компаний примерно одинаковые баллы. Таким образом, можно сделать вывод, о том, что основными конкурентами АО «Тольятти Хлеб» на рынке является компания Яшкино, Красный октябрь, Бабаевский.

Далее в таблице 3 рассмотрим SWOT-анализ предприятия АО «Тольятти Хлеб».

Таблица 3 - SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Новейшее автоматизированное оборудование от лучших европейских производителей</li> <li>- Соблюдение высоких стандартов пищевой безопасности</li> <li>- Только лучшее сырье и натуральные ингредиенты</li> <li>- Широкая география поставок</li> <li>Известность бренда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие опыта работы в кондитерском направлении</li> <li>- Относительно высокая цена на рынке.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение бизнеса за счет производства нового вида продукта</li> <li>- Возможность работы с корпоративными клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая конкуренция на кондитерском рынке</li> <li>- Повышение цен на кондитерскую продукцию</li> <li>Снижение платежеспособности</li> </ul>

Ниже в таблице 4 приведен анализ цен на бисквитные рулеты на рынке.

Таблица 4 - Анализ цен за период 2017-2021 гг, рублях

Года	2017	2018	2019	2020	2021
Яшкино	54	56	57	59	61
Русский бисквит	61	64	65	67	69
Дикси	36	38	39	40	41
Красный октябрь	107	112	114	117	121
Бабаевский	89	92	94	97	100
Раменский кондитерский комбинат	65	67	69	71	73



Анализ цен проводился за период с 2017-2021 года по основным участникам рынка. И как видно из таблицы в течении данного периода происходит увеличение цен в среднем на 3%.

Маркетинговое предложение.

Данный продукт рассчитан на довольно широкий круг потребителей, он не имеет возрастных ограничений. Согласно проведенным маркетинговым исследованиям основными потребителями данной продукции будут являться люди в возрасте от 20 до 80 лет, но целевой аудиторией будут являться потребители в возрасте от 25 до 50 лет преимущественно семейные имеющие детей в возрасте от 5 до 15 лет.

Рынками сбыта продукции являются г.о.Тольятти, Ставропольский район, город Жигулевск, Сызранский район, г. Сызрань, г.Ульяновск, г.Самара, г. Казань, г. Оренбург и пр.

Продажа данной продукции будет осуществляться в магазинах основных контрагентов предприятия АО «Тольятти Хлеб».

Продвижение данной продукции будет осуществляться в торговых точках, с помощью дегустации бисквитных рулетов, а так же, с помощью рекламных роликов на телевидение и на официальном сайте предприятия АО «Тольятти Хлеб».

Проведем расчет затрат на маркетинговые мероприятия.

В таблице 5 представлена сумма затрат на маркетинговые мероприятия, направленные на продвижение продукции на рынок.

Таблица 5 – Затраты на маркетинговые мероприятия

Мероприятия	Сумма/руб.
Затраты SEO	20000
Реклама на ТВ	220000
Дегустация	15000
Итого:	255000

Основными маркетинговыми мероприятиями для продвижения продукции на рынок, являются: затраты SEO; реклама на ТВ, дегустация, общая сумма затрат по данным мероприятиям составляет 255 000р.

Таблица 6 - Расчет основных экономических показателей проекта

Показатели	2022	2023	2024	2025	2026
Объем продаж/кг.					
Рулет кофейный	60111	62142	65210	70100	70511
Рулет южный	19000	19400	19548	20000	24154
Рулет фруктовый	19356	19875	20000	20154	25000
Рулет лакомка	24600	24700	24896	25900	26000
Цена/руб.					
Рулет кофейный	355	366	377	388	400
Рулет южный	320	330	339	350	360
Рулет фруктовый	310	319	329	339	349
Рулет лакомка	300	309	318	328	338
Выручка от реализации/руб.					
Рулет кофейный	21 339 405	22 722 222	24 559 358	27 193 058	28 173 067
Рулет южный	6 080 000	6 394 240	6 636 311	6 993 453	8 699 373
Рулет фруктовый	6 000 360	6 346 088	6 577 580	6 827 074	8 722 693
Рулет лакомка	7 380 000	7 632 300	7 923 650	8 490 489	8 778 969
Итого:	40 799 765	43 094 850	45 696 899	49 504 074	54 374 102

В результате проведенных расчетов в таблице 5 за 2022-2026 гг видно, что объемы произведенной и реализованной продукции, ежегодно увеличиваются, так как происходит наращивание производственных мощностей предприятия. Цена за один килограмм в 2022 году составляет 355 рублей и ежегодно далее происходит увеличение цены в среднем на 2%. Выручка от реализации с учетом увеличения объемов производства и реализации, а так же роста цен имеет тенденцию к увеличению. В 2022 году общая выручка от реализации всех видов рулетов составляет 40 799 765 р., а в 2026 году она составляет 54 374 102 р.

## 2.3 Производственный план

Технология производства

Бисквитный рулет имеет вид свернутого пласта выпеченного полуфабриката с разнообразной начинкой (ГОСТ 14621-78).

Готовый пласт должен быть толщиной 6,0...9,0 мм. Начинка рулета может быть фруктовая, творожная, ореховая, маковая, кофейная и т.д. Сверху рулет посыпают либо сахарной пудрой, либо шоколадной глазурью. При этом должна соблюдаться масса нетто от 200-500 грамм. Рулеты изготавливаются на поточных механизированных линиях, на предприятиях общественного питания используя оборудование периодического действия. Рулеты получают из бисквитного теста, готовят холодным способом, используя муку со слабым качеством клейковины. Бисквит приготовленный таким способом имеет более высокие вкусовые качества.

Далее рассмотрим более подробно технологию изготовления рулетов.

Этап 1. Бисквитное тесто взбивают, используя сахар и меланж в специальной сбивательной машине в течении 10-15 минут, до увеличения объема теста от 2 до 3 раз.

Этап 2. В готовую смесь загружают муку и крахмал и продолжают взбивать примерно 15-20 минут.

Этап 3. Тесто с влажностью 34% сливают в воронку для теста, а затем наносят тонким слоем на противень или стальную ленту, при этом они обязательно должны быть смазаны жиром.

Этап 4. Придание формы тесту на противене производится вручную с помощью специального ножа толщина нанесения должна быть не более 7 -10 мм, после чего пласты отправляются на выпечку.

Этап 5. Выпекается бисквитный пласт в течении 4-5 минут при температуре в начале выпекания 300°C, в конце выпекания 190-200°C. Влажность готового бисквита 22%.

Этап 6. Выпеченный пласт бисквита охлаждается, разрезается и наносится слой начинки из воронки начиночной машины.

Этап 7 Пласты сворачивают в рулет и либо поливают, либо посыпают сахарной пудрой. Свернутый рулет отправляют в холод на 10-12 часов.

Этап 8. Готовый рулет отправляют на упаковку.

Описание оборудования.

Линия по производству рулетов FB600

Линия FB600 автоматизированная необходима для производства бисквитных рулетов, а так же начинок из различных масс. При этом количество подачи различных начинок возможно регулировать на данном оборудовании. Данная линия имеет большое количество различных насадок, что позволяет выпускать на ней широкий ассортимент различных продуктов.

Данная линия адаптирована под потребности клиентов и основными преимуществами данного оборудования является: высокая производительность, простота в использовании и при этом не занимает много производственного места. Для работы на данном оборудовании необходимо 2 оператора и площадь помещения 7 метров в длину и 1 шириной. Производительность: от 7 до 10 единиц продукта в минуту (420-600 в час).

Размеры окончательного продукта, зависят от конечного веса:

- Минимальный диаметр: 50-55 мм;
- Максимальный диаметр: 100-130 мм;
- Техническое описание.

Подающий транспортер длиной 1 м и рабочей шириной 60 см, материал оборудования нержавеющая сталь, и пластиковый ремень, который пригоден только в пищевой промышленности. Работает при помощи пневматики и оборудование устанавливается строго на колесики. При этом лента транспортера может свободно двигаться как вверх, так и вниз. Дозатор сиропа включает в себя компрессор трубки и фотометки. На оборудовании устанавливается программа подачи начинки.

Поддерживающий корпус для дозатора присоединен к транспортеру. Оборудование оснащено скребком. Дозирующая головка подходит для работы с кремом, джемом или жировой массой. Емкость бункера -50 л.

Оборудование выпускается шириной конвейеров 400мм, 600мм, 900мм, 1200мм. Производительность оборудования составляет, в зависимости от комплектации, до 1000 кг/ч готового продукта.

Состав линии:

- Бак смешивания бисквитной эмульсии.
- Накопительная ёмкость.
- Аэратор составляют Аэрационный комплекс для приготовления бисквитного теста.
- Устройство разливки бисквита подает бисквитное тесто на ленту печи.
- Печь кондитерская модульная с транспортером на тефлоновой ленте ПКМ-5 производит выпечку бисквитных пластов.
- Транспортёр наклонный удлиненный ТНУ-1 сетчатый перемещает выпеченный бисквит на охлаждающий конвейер.
- На транспортёре охлаждающем сетчатом бисквитный корж остывает до необходимой для дальнейшей работы температуры.
- Устройство пропитки с термоемкостью ТЕМ-150 с насосом подает сироп или другую пропитку на бисквитный корж.
- Нагнетатели начинки подают начинку к устройству пропитки.
- Конвейер технологический ленточный с установленными на него узлами резки и формования пирожных, тортов или рулетов: Нож продольный, Распределитель начинки - 2 шт, Узел скручивания, Ролик прижимной, Узел резки (гильотина) с сопровождением ленты.
- Транспортёр ленточный перемещает готовые кондитерские изделия на упаковку.

Далее рассмотрим процессы упаковки, складирования и транспортировки продукции.

Упаковка бисквитных рулетов производится в парафинированную бумагу, в пергамент или целлофан. Уже завернутые рулеты оклеивают этикеткой. Незавернутые рулеты укладываются в коробочки из картона, дно коробки при этом застилается либо салфеткой, либо пергаментом.

Рулеты штучные без завертки укладываются в один ряд лотков массой нетто не более 10 кг. Лотки при этом бывают алюминиевые, металлические с луженым покрытием или деревянные с крышками.

При погрузке и выгрузке, рулеты должны быть предохранены от воздействия атмосферных явлений. Перевозку, погрузку, выгрузку необходимо осуществлять без резких сотрясений и ударов.

Хранение осуществляется в сухих, чистых и проветриваемых помещениях при температуре от 6 до 18°C и относительной влажности воздуха 70-75%. Строго запрещено хранить рулеты с пищевыми продуктами, имеющими специфический запах. В зависимости от начинок срок годности варьируется от 24 часов до 7 суток. Так же следует отметить, что наряду с продукцией с непродолжительным сроком хранения вырабатывают бисквитные рулеты со сроком хранения 6 месяцев (ТУ 9136-001-46063520-97). В их состав входят сахар, пшеничная мука, яйца, растительные жиры, сухое молоко, спирт пищевой, соль, сода, кукурузный крахмал, разрыхлитель (E450), эмульгатор (E471), лимонная кислота, ароматизатор, идентичный натуральному, краситель (E102), шоколадная глазурь, ванилин, консервант (соли сорбиновой кислоты). Примерами таких рулетов могут служить: Русский бисквит лимонный, Русский бисквит клубничный (по 300 г). Энергетическая ценность их составляет 382, 61 ккал. В 100 г содержится: белки - 6,27 г, жиры - 13,83 г, углеводы - 65,06 г.

Сырье и материалы. Расчет себестоимости продукции.

Подготовка сырья к производству.

Рассмотрим основное сырье и материалы, которые используются для производства бисквитных рулетов. Для того чтобы произвести бисквитный рулет, необходимо использовать как основные так и вспомогательные материалы.

Для теста используются: мука, крахмал, сахар, яйцо (перед тем как использовать данный продукт, в производстве необходимо осуществить следующую очистку: очищение от загрязнений, промывание в 2% растворе кальцинированной соли, промывание в 0,5% хлорной извести, тщательное промывание в проточной воде).

Для крема применяется: сливочное масло, сахарная пудра, сгущенное молоко, ванилин, десертное вино, какао порошок. Проведем расчет себестоимости единицы изделия (кофейный бисквитный рулет) в таблицах 7 - 16.

Таблица 7 - Сырье и основные материалы

№ п/п	Наименование сырья и материалов	Норма расхода на тонну готовой продукции, кг	Цена за единицу, руб.	Сумма
1	Мука пшеничная	256	12	3072
2	Сахар-песок	256	7	1792
3	Меланж	427	10	4270
4	Эссенция	1	14	14
6	Пудра сахарная	201	12	2412
16	Жир кондитерский	114	5	570
18	Жареный молотый кофе	30	15	450
19	Коньяк	3	22	66
33	Итого			12646
34	Транспортно-заготовительные расходы (3 % от Итого по статье «Сырье и основные материалы»)			379
36	ВСЕГО затрат на 1 тонну			13025
14	Итого на 1 кг			13

Таблица 8 - Покупные изделия полуфабрикаты.

Наименование сырья и материалов	Норма расхода на тонну готовой продукции, кг	Цена за единицу, руб.	Сумма
Полуфабрикат	75,3	16,89	1272
Гофроящик	200	7,8	1560
Упаковка кондитерская	200,2	0,3	60
Итого			2892
Транспортно-заготовительные расходы (3 % от Итого по статье «Покупные изделия и полуфабрикаты»)			87
ВСЕГО затрат на 1 тонну			2979
Итого на 1 кг			3

Таблица 9 - Топливо и энергия на технологические нужды.

Наименование оборудования	Норма расхода на ед. продукции, Т <sub>маш.час</sub>	Кол-во ед. обор-я	Мощность ед. обор-я, кВт/ч	Цена за Квт/ч	Сумма, руб.
Производственная линия	0,001	1	220	2,82	0,620
Заверточный аппарат	0,0104	3	2,2	2,82	0,194
Итого на 1 кг					0,814

Таблица 10 - Заработная плата производственных рабочих

Наименование операции	Разряд работ	Трудоемкость операции по изгот. ед. продукции	Тарифная ставка соответствующего разряда, руб.	Коэфф-т премир.	Коэфф-т выполн. норм	Тарифная заработная плата, руб.
Изготовление бисквита	5	0,01	48	1,3	1,05	0,7
Изготовление начинки	5	0,01	48	1,3	1,05	0,7
Контрольная	5	0,01	48	1,3	1,05	0,7
Инспекционная	4	0,01	39	1,3	1,05	0,5
Упаковочная	4	0,004	39	1,3	1,05	0,2
Итого основная заработная плата производственных рабочих						2,711

Продолжение таблицы 10



Наименование операции	Разряд работ	Трудоемкость операции по изгот. ед. продукции	Тарифная ставка соответствующего разряда, руб.	Коэфф-т премир.	Коэфф-т выполн. норм	Тарифная заработная плата, руб.
Дополнительная заработная плата (10 % от основной заработной платы производственных рабочих)						0,271
Итого основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих						2,982
Страховые отчисления (30 % от основной и доп. заработной платы производственных рабочих)						0,895
Итого на 1 кг						3,877

Таблица 11 - Амортизация основных средств.

Наименование оборудования	Количество ед. оборуд., шт.	Балансовая стоим-ть оборуд., руб.	Нормативный срок службы, лет	Сумма начисленной амортизации
Производственная линия	1	5 000 000	10	500 000
Заверточный аппарат	3	100 000	3	60 000
Всего начислено за год	-	-	-	560 000
Всего начислено за месяц (т. е. на 1 тонну)	-	-	-	46 667

Таблица 12 - Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.

Наименование затрат	Сумма расходов на 1 тонну, руб.
Сумма начисленной амортизации (см. табл. 5)	46 667
Обтирочные материалы 0,2% от балансовой стоим-ти оборуд. (см. табл. 5)	2 000
Смазочные материалы 0,3% от балансовой стоим-ти оборуд. (см. табл. 5)	5 000
Инструменты 1,3% от балансовой стоим-ти оборуд. (см. табл. 5)	10 000
ВСЕГО затрат на 1 тонну	63 667
Итого на 1 кг	63,667

Таблица 13 - Цеховые расходы.

Производственный персонал	Затраты, руб.
Затраты на текущий ремонт оборудования	22000
Основная заработная плата Начальника цеха	29000
Основная заработная плата Мастера	25000
Основная заработная плата наладчика	19500
Основная заработная плата электрика	19000
Заработная плата слесаря-ремонтника	19500
Итого сумма совокупной основной зарплаты перечисленных категорий	134000
Дополнительная заработная плата от совокупной основной зарплаты перечисленных категорий (10 %)	13400
Страховые взносы от совокупной зарплаты перечисленных категорий (30 %)	44220
ВСЕГО затрат на 1 тонну	213620
Итого на 1 кг	213,62

Таблица 14 - Затраты на электроэнергию

Количество ламп в цехе	Время работы 1 лампы в день	Количество раб. дней в месяце	Мощность 1 лампы, Квт/ч	Цена 1 Квт/ч	Сумма, руб.
16	16	21	0,3	2,82	4548
Итого на 1 кг					4,548

Таблица 15 - Затраты на отопление и водоснабжение.

Наименование	Норма расхода в месяц	Цена за ед., руб.	Сумма, руб.
Вода (куб. м)	16,1	11,43	184
Канализация (куб. м)	16,1	19,55	315
Отопление (Гкал)	3	360	1080
Газ (куб. м)	207,6	2,5	519
ВСЕГО затрат на 1 тонну			2098
Итого на 1 кг			2,098

Таблица 16 - Калькуляция 1 кг бисквитного рулета.

Статья затрат	На 1 кг, руб.
Сырье и материалы (Таблица 1)	13
Покупные изделия и полуфабрикаты (Таблица 2)	3
Топливо и энергия на технологические нужды (Таблица 3)	1
Заработная плата производственных рабочих (Таблица 4)	4
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (Таблица 6)	64
Цеховые расходы	214
Затраты на электроэнергию	5
Затраты на отопление и водоснабжение	2
Цеховая себестоимость (сумма строк с 1 по 9)	305
Общехозяйственные расходы (2,6% от стр.10=)	7,9
Производственная себестоимость (стр.10+стр.11)	312,5
Внепроизводственные расходы (4% от стр.12)	12,50
Полная себестоимость (за кг)	325,05
Себестоимость за один рулет (200 грамм)	67,51

Расчет единицы себестоимости продукции был произведен по следующим статьям:

- Сырье и основные материалы.
- Покупные изделия полуфабрикаты.
- Топливо и энергия на технологические нужды.
- Заработная плата производственных рабочих.
- Амортизация основных средств.
- Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.
- Затраты на электроэнергию.
- Затраты на отопление и водоснабжение.
- Калькуляция 1 кг бисквитного рулета.

Итого полная себестоимость единицы продукции за кг составляет 325,05 р. Но с учетом того, что рулеты будут продаваться по 200 г. себестоимость одного рулета составит 67,51 р.

## Глава 3 Финансовая модель бизнес-плана и оценка рисков

### 3.1 Построение финансовой модели проекта

В таблице 17 и на рисунках 1-3 представлена финансовая модель вложенных инвестиций в проект производства бисквитных рулетов.

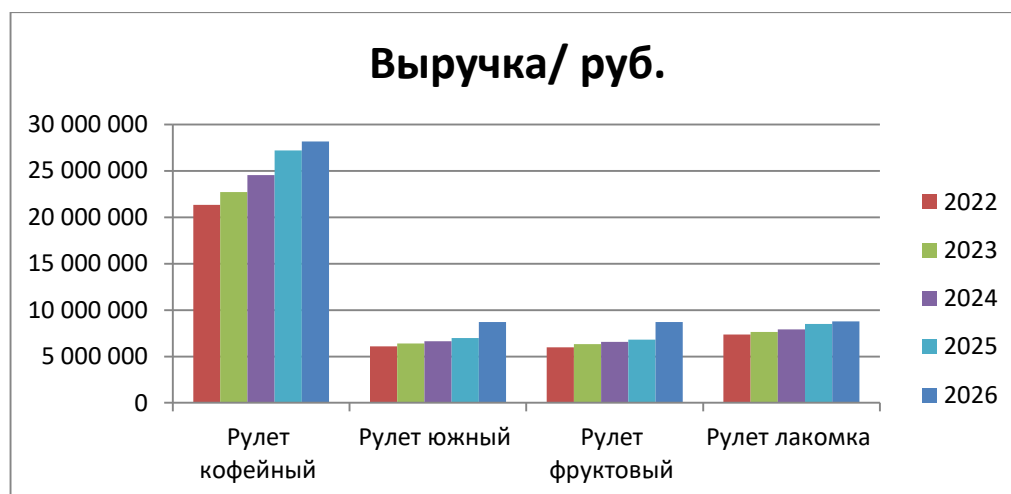


Рисунок 1 – Объем выручки в рублях за 2022-2026 гг.

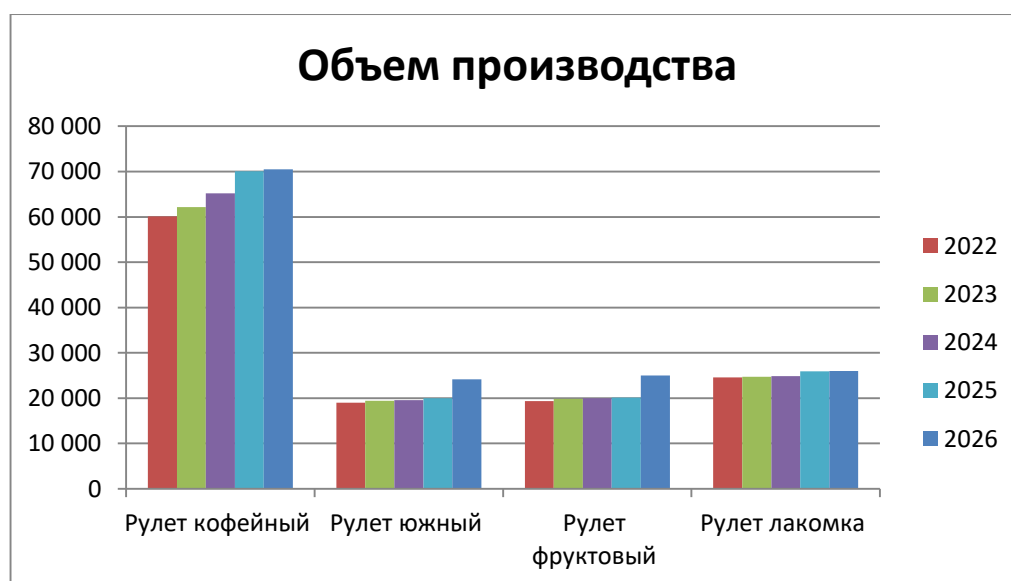


Рисунок 2 – Объем производства бисквитных рулетов за 2022-2026 гг.

Таблица 17 - финансовая модель вложенных инвестиций

Прогноз		Года				
Наименование	%	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Объем производства/реализации</b>	-	-	-	-	-	-
Рулет кофейный	-	60 111	62 142	65 210	70 100	70 511
Рулет южный	-	19 000	19 400	19 548	20 000	24 154
Рулет фруктовый	-	19 356	19 875	20 000	20 154	25 000
Рулет лакомка	-	24 600	24 700	24 896	25 900	26 000
<b>Цена продаж</b>	-	-	-	-	-	-
Рулет кофейный	-	355	366	377	388	400
Рулет южный	-	320	330	339	350	360
Рулет фруктовый	-	310	319	329	339	349
Рулет лакомка	-	300	309	318	328	338
<b>Выручка, руб.</b>	-	40 799 765	43 094 850	45 696 899	49 504 074	54 374 102
Рулет кофейный	-	21 339 405	22 722 222	24 559 358	27 193 058	28 173 067
Рулет южный	-	6 080 000	6 394 240	6 636 311	6 993 453	8 699 373
Рулет фруктовый	-	6 000 360	6 346 088	6 577 580	6 827 074	8 722 693
Рулет лакомка	-	7 380 000	7 632 300	7 923 650	8 490 489	8 778 969
<b>Затраты на пр-во (в т.ч. амортиз), руб./кг</b>	-	325,05	325,05	325,05	325,05	325,05
<b>Затраты на пр-во (в т.ч. амортиз), тыс. руб.</b>	-	40 002 928	40 994 331	42 144 033	44 256 858	47 348 408
<b>ЕВИТДА бензол, тыс. руб.</b>	-	796 837	2 100 519	3 552 866	5 247 216	7 025 693
<b>маржа по ЕВИТДА, %</b>	-	4%	9%	14%	19%	25%
<b>Налог на имущество</b>	2,2%	-	-	-	-	-
<b>Амортизация</b>	-	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000
<b>Прибыль до уплаты % и налогов</b>	-	236 837	1 540 519	2 992 866	4 687 216	6 465 693
<b>Проценты по заемным ресурсам</b>	10%	265 000	265 000	509 474	468 421	223 947

Продолжение таблицы 16

Прогноз		Года				
Наименование	%	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Прибыль до налогообложения</b>	-	-28 163	1 275 519	2 483 393	4 218 795	6 241 746
<b>Налог на прибыль</b>	20%	-5 633	255 104	496 679	843 759	1 248 349
<b>Чистая прибыль</b>	-	-22 531	1 020 415	1 986 714	3 375 036	4 993 397
<b>Инвестиции</b>	-	5 300 000	-	-	-	-
<b>Изменение оборотного капитала</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Заемные ресурсы (выборка)</b>	-	5 300 000	-	-	-	-
<b>Возврат НДС</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Чистый денежный поток</b>	-	-4 762 531	1 580 415	2 546 714	3 935 036	5 553 397
Накопленный чистый денежный поток	-	-4 762 531	1 580 415	4 127 129	8 062 165	13 615 562
<b>Ставка дисконтирования, %</b>	11%	-	-	-	-	-
<b>ставка дисконт в постпрогнозный период, %</b>	0%	-	-	-	-	-
<b>Дисконтированный чистый денежный поток</b>	-	-4 290 568	1 041 068	1 511 351	2 103 831	2 674 840
<b>Сумма дисконтированного чистого денежного потока</b>	-	-4 290 568	1 041 068	2 552 419	4 656 250	7 331 090
<b>Показатели эффективности проекта</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Дата начала расчета проекта</b>	00.01.1900	-	-	-	-	-
<b>Дата окончания расчета проекта</b>	27.05.2026	-	-	-	-	-
<b>Инвестиции, млн. долл.</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Инвестиции, тыс. руб.</b>	5 300 000	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 16

Прогноз		Года				
Наименование	%	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Чистый денежный поток (накопленный)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Чистый приведенный доход (накопленный дисконт чистый денежный поток)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Период окупаемости, лет</b>	0,95	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Дисконтированный период окупаемости, лет</b>	1,98	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Индекс прибыльности</b>	0,19	-	-	-	-	-
<b>Дисконтированный индекс прибыльности</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Внутренняя норма доходности (с учетом дисконт-я), %</b>	21,4%	-	-	-	-	-
<b>Внутренняя норма доходности (без учета дисконт-я), %</b>	46,0%	-	-	-	-	-
<b>Средняя норма рентабельности, %</b>	12%	-	-	-	-	-

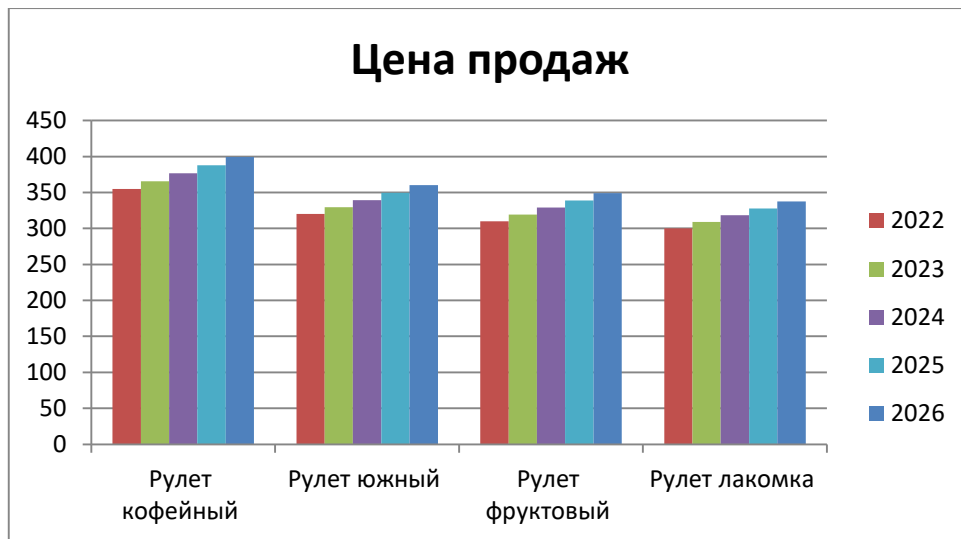


Рисунок 3 – Цена продаж бисквитного рулета за 1 кг., руб.

В результате проведенного расчета можно сделать следующие выводы:

- сумма вложенных инвестиций в проект составляет 5 300 000 рублей;
- индекс прибыльности по проекту составляет 0,19
- период окупаемости составляет 0,95 приблизительно год;
- дисконтированный период окупаемости составляет 1,98;
- внутренняя норма доходности с учетом дисконтирования составляет 21,4%
- внутренние нормы доходности без учета дисконта 46%;
- средняя норма рентабельности проекта 12%.

### 3.2 Оценка и управление рисками проекта

Риски проекта имеют свое выражение при наступлении определенных событий, которые в свою очередь влияют на снижение эффективности проекта, среди рисков для производства бисквитных рулетов, можно выделить следующее:

- финансовые риски;
- риск финансирование, ликвидности, которые заключаются в



недополучении необходимой величины притока от реализации проекта;

- кредитный риск, неплатежеспособность контрагентов, заказчиков и претензий третьих лиц.
- ценовой риск, увеличение текущих материальных затрат в процессе создания и реализации данного проекта.
- маркетинговый риск, заключается в ошибочном определении рынка сбыта и определения целевой аудитории потребителей;
- правовые риски, недостаточное соблюдение правовых норм, в рамках охраны труда и НИОКР;
- внешние риски, связанные с ростом инфляции изменением налоговых ставок, изменение политической обстановки, пандемии и различных форс-мажорных обстоятельств, не зависящих от реализации проекта.

Таблица 18 - Виды рисков проекта и направления их минимизации

Вид риска	Причина	Последствия	Меры преодоления рисков
1. Производственные риски			
Риск организации производства	- Нарушение сроков запуска производства - Сбой и остановка производственных процессов вследствие непредвиденных обстоятельств, ошибок персонала и третьих лиц	- Снижение эффективности проекта - Временная остановка производственного процесса	- Планирование резерва на непредвиденные расходы - Инструктаж по работе для персонала - Гибкость в случае необходимости переориентации деятельности
Технико-технологический риск	- Сбой в работе оборудования	- Ущерб оценивается в снижении объемов производства и продаж - Снижение эффективности проекта	- Инструктаж по работе для персонала, регулярные проверки и ремонт

Продолжение таблицы 18

Вид риска	Причина	Последствия	Меры преодоления рисков
<b>2. Финансовые риски</b>			
Риск финансирования	- Общий рост цен или ошибка оценки уровня затрат (в связи с невозможностью составления более точных прогнозов на данном этапе развития проекта)	- Необходимость привлечения иных или дополнительных источников финансирования вследствие увеличения стоимости проекта либо вследствие неполучения льготного финансирования - Увеличение срока реализации проекта	- Планирование резерва на непредвиденные расходы, средства которого будут направлены на увеличение величины и доли собственных источников финансирования в случае роста его стоимости - Наличие базы потенциальных источников финансирования
Риск ликвидности	- Недостижение необходимой величины притока от операционной деятельности (в том числе вследствие неточно спрогнозированного изменения величины чистого оборотного капитала) - Превышение плановых издержек	- Невозможность выполнения текущих обязательств - Нехватка денежных средств для финансирования основной деятельности	- Планирование резерва на непредвиденные расходы, средства которого будут направлены на покрытие расходов в случае нехватки ликвидных активов - Проведение регулярного контроля прогнозов денежных средств - Ведение платёжного календаря - Усиление контроля расходования денежных средств - Наличие потенциальных источников финансирования (например, наличие открытых кредитных линий)

Продолжение таблицы 18

Вид риска	Причина	Последствия	Меры преодоления рисков
Кредитный риск (риск, связанный с невыполнением обязательств третьими лицами)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неплатёжеспособность партнёров, заказчиков</li> <li>- Претензии третьих лиц</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нехватка денежных средств для финансирования основной деятельности</li> <li>- Снижение эффективности проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Осуществление проверки контрагентов на предмет платёжеспособности и надёжности перед заключением договоров</li> <li>- Разделение кредитного риска в рамках заключаемых договоров</li> <li>- Поиск контрагентов из разных отраслей и регионов</li> </ul>
Ценовой (товарный) риск	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение стоимости приобретаемого в рамках реализации проекта оборудования</li> <li>- Увеличение текущих материальных затрат в процессе реализации проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нехватка денежных средств для финансирования основной деятельности</li> <li>- Снижение эффективности проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планирование резерва на непредвиденные расходы, средства которого будут направлены на покрытие непредвиденных затрат в результате неблагоприятного изменения цен на рынке</li> </ul>
<b>3. Иные риски</b>			
Маркетинговый риск	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкий спрос на продукцию</li> <li>- Недостаточность информации о новой продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение эффективности проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соответствующая ценовая политика</li> <li>- Создание общественного мнения и «фирменного стиля»</li> <li>- Рекламные кампании</li> <li>- Активная и грамотная маркетинговая стратегия</li> <li>- Диверсификация деятельности</li> </ul>
Риск персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаточная квалификация сотрудников</li> <li>- Ошибочные действия сотрудников</li> <li>- Неэффективная система мотивации сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Утечка информации</li> <li>- Снижение эффективности проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тщательное исследование компетенций при приеме на работу</li> <li>- Повышение квалификации сотрудников</li> <li>- Заключение в обязательном порядке соглашений о конфиденциальности</li> </ul>

Продолжение таблицы 18

Вид риска	Причина	Последствия	Меры преодоления рисков
Правовые риски	- Претензии со стороны третьих лиц	- Вынужденный перерыв в работе - Снижение прибыльности и общей эффективности проекта	- Создание юридического службы (аутсорсинг) - Обеспечение административного ресурса
Внешние риски (экономические, политические, форс-мажорные и пр.)	- Напряжённая политическая обстановка, санкции - Непрогнозируемый рост инфляции - Негативное изменение налоговой политики - Пандемия	- Нехватка денежных средств для финансирования - Снижение эффективности проекта - Снижение спроса на продукцию проекта	- Планирование резерва на непредвиденные расходы - Мониторинг общей экономической и политической обстановки - Переориентация деятельности под текущую обстановку

– По результатам проведенного расчета бизнес-плана направленного на масштабирование бизнеса предприятия АО «Тольятти Хлеб», можно сделать вывод о том, что данный проект является эффективным, так как:

- период окупаемости составляет 0,95 приблизительно год;
- дисконтированный период окупаемости составляет 1,98;
- внутренняя норма доходности с учетом дисконтирования составляет 21,4%;
- внутренние нормы доходности без учета дисконта 46%

## Заключение

Целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана направленного на масштабирование бизнеса.

В первой главе работы представлено описание маркетингового плана, его понятия и сущность, а также описаны этапы его создания. Рассмотрено понятие масштабирование бизнеса, раскрыта его суть, представлены основные этапы.

Во второй главе бакалаврской работы дается характеристика предприятия АО «Тольятти Хлеб». Описывается сущность проекта по открытию на предприятии новой линии по производству бисквитных рулетов. Проводится анализ рынка, дается подробная характеристика нового продукта, составляется производственный план и производится расчет себестоимости продукции.

Таким образом, в результате проведенного анализа технико-экономических показателей предприятия АО «Тольятти Хлеб» за 2019-2021 года, можно сделать следующие выводы:

- выручка от реализации в 2021 году по сравнению с 2020 годом, выросла на 7,08%. Себестоимость при этом, так же увеличивается на 10,05%;
- валовая прибыль в 2021 году по отношению к 2020 увеличивается на 1,53%;
- управленческие и коммерческие расходы, так же имеют тенденцию к увеличению и в 2021 году их рост составляет 0,78% и 27,6%, соответственно.
- с учетом того, что темп роста себестоимости выше темпа роста выручки от реализации, прибыль от продаж в 2021 году резко сокращается на 64,32% и составляет 6 880 т.р.
- чистая прибыль так же имеет тенденцию к снижению, ее сокращение составляет 57,41%;

- рентабельность продаж в 2021 году составляет 2,1%.
- рентабельность производства 1%.

Для масштабирования бизнеса на данном предприятии было предложено открыть новое направление по производству бисквитных рулетов.

Из данного анализа видно, что качество выпускаемой продукции по наивысшему баллу имеют компания Яшкино, Красный октябрь, Бабаевский. Наименьший балл по данному показателю имеет компания Дикси.

Наибольшая доля рынка по продаже бисквитных рулетов у компании Красный октябрь.

По ценовому показателю наивысший балл у компании Дикси, так как на сегодняшний день у них самая минимальная цена на рынке.

По всем остальным показателям у всех компаний примерно одинаковые баллы. Таким образом можно сделать вывод, о том, что основными конкурентами является компания Яшкино, Красный октябрь, Бабаевский.

Анализ цен проводился за период с 2017-2021 года по основным участникам рынка. И как видно из таблицы в течении данного периода происходит увеличение цен в среднем на 3%.

Маркетинговое предложение.

Основными потребителями данной продукции будут являться люди в возрасте от 20 до 80 лет, но целевой аудиторией будут являться потребители в возрасте от 25 до 50 лет преимущественно семейные имеющие детей в возрасте от 5 до 15 лет.

Рынками сбыта продукции являются город Тольятти, Ставропольский район, город Жигулевск, Сызранский район, город Сызрань, Ульяновск, Самара, Казань, Оренбург и пр.

Продажа данной продукции будет осуществляться в магазинах основных контрагентов предприятия АО «Тольятти Хлеб».

Продвижение данной продукции будет осуществляться в торговых точках, с помощью дегустации бисквитных рулетов, а также, с помощью рекламных роликов на телевидении и, официальный сайт предприятия АО «Тольятти Хлеб»

Объем произведенной и реализованной продукции, ежегодно увеличиваются, так как происходит наращивание производственных мощностей предприятия. Цена за один килограмм в 2022 году составляет 355 рублей и ежегодно далее происходит увеличение цены в среднем на 2%. Выручка от реализации с учетом увеличения объемов производства и реализации, а также роста цен имеет тенденцию к увеличению. В 2022 году общая выручка от реализации всех видов рулетов составляет 40 799 765 р. А в 2026 году она составляет 54 374 102 р.

Итого полная себестоимость единицы продукции за кг составляет 325,05 р. Но с учетом того, что рулеты будут продаваться по 200 г. себестоимость одного рулета составит 67,51 р.

В третьей главе бакалаврской работы строится финансовая модель описанного бизнес-плана, описываются риски и проводится их оценка.

В результате проведенного расчета можно сделать следующие выводы:

- сумма вложенных инвестиций в проект составляет 5 300 000 р;
- индекс прибыльности по проекту составляет 0,19;
- период окупаемости составляет 0,95 приблизительно год;
- дисконтированный период окупаемости составляет 1,98;
- внутренняя норма доходности с учетом дисконтирования составляет 21,4%;
- внутренние нормы доходности без учета дисконта 46%;
- средняя норма рентабельности проекта 12%.

Таким образом, задачи данного проекта решены, цель достигнута.

## Список используемой литературы

1. Артемьева, О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: Учебник для магистров / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2017. - 424 с.
2. Васильев, Г.А. Рекламный маркетинг: Учебное пособие / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 276 с.
3. Водянова В.В., Пушкин Д. А. / Расчёт экономической эффективности технологии складской грузообработки на основе математического моделирования/ Водянова В.В., Пушкин Д. А. / моделирования // СИЛА систем №1 (2), 2017 – С. 13-23.
4. Голова, А.Г. Управление продажами: учеб. для студ. экон. вузов, обуч. по направлению "Экономика" и спец. "Маркетинг", "Реклама" / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2017. - 277 с.
5. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 474 с
6. Гончарук В.А. алгоритмы преобразования в бизнесе. «Маркетинговое консультирование» издание второе, дополненное и переработанное Москва, 2017 г.
7. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 416 с.
8. Ильичева, И. В. Маркетинговые технологии: учебно-методическое пособие / И. В. Ильичева. - Ульяновск : УлГТУ, 2017. – 158 с.
9. Керавков В.В. Леонтьев С.В. Политика и практика маркетинга на предприятии. Учебно-методическое пособие. М.: ИСАРП, "Бизнес - Тезаурус", 2017.



10. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. - 752 с.
11. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. - 139 с.
12. Логистика / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2014. – 944 с. – (Полный курс МВА).
13. Липшиц, И.В. Бизнес-план — основа успеха // И. В. Липшиц. — М., 2018 – 80 с.
14. Ляпунова, С. И. Бизнес-планирование // С. И. Ляпунова. — М.: Финансы и статистика, 2016; - 218 с
15. Музыкант, В.Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: Учебное пособие / В.Л. Музыкант. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 216 с.
16. Маркевич, А.Л. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота / А.Л. Маркевич. - М.: МОРКНИГА, 2017. - 267 с.
17. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие, 8-е изд.(изд:8) / Ю.В. Морозов. - М.: ИТК Дашков и К, 2016. - 148 с.
18. Моосмюллер, Г. Маркетинговые исследования с SPSS: учеб. пособие / Г. Моосмюллер, Н. Н. Ребик. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 198 с.
19. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика. Учеб. пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 383 с.
20. Реброва, Н.П. Основы маркетинга. учебник и практикум для спо / Н.П. Реброва. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 277 с.
21. Рожков, И.В. Информационные системы и технологии в маркетинге / И.В. Рожков. - М.: Русайнс, 2014. - 196 с.

22. Романов, А.А. Маркетинговые коммуникации: Учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 384 с.
23. Садченко, К.В. Основы современного международного маркетинга / К.В. Садченко. - М.: ДиС, 2017. - 272 с.
24. Секерин, В.Д. Основы маркетинга: Учебное пособие / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2017. - 232 с.
25. Соловьев Б. А., Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2018. – 335 с.
26. Савчук Г.А., Управление маркетингом на предприятии, учебное пособие, Савчук Г.А., Мокерова Ю.В., М, 2018 – 220 с.
27. Сысоева, С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. - СПб.: Питер, 2018. - 288 с.
28. Authors: The IMC Emerging Markets Committe Understanding IMC in Emerging Markets: A study of the resources and marketing landscape of ten emerging markets. Category Archives: Archived Articles 2012
29. Gauci D., Hill R. Goods and Services Differences in Television Advertising: an Australian Replication [Text] / D. Gauci, R. Hill – Australia: Australasian Marketing Journal, 2003. – 34p
30. G. Nufer, "Guerrilla Marketing—Innovative or Parasitic Marketing?," Modern Economy, Vol. 4 No. 9A, 2013, pp. 1-6.
31. S. Lipovetsky, S. Magnan and A. Zanetti-Polzi, "Pricing Models in Marketing Research," Intelligent Information Management, Vol. 3 No. 5, 2011, pp. 167-174
32. Gao, J. (2013). On Leadership and It's Marketing. Open Journal of Leadership, 2, 78-81.