

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 Маркетинговое планирование при разработке проекта по развитию бизнеса

Обучающийся

А.А. Николаев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Николаев А.А.

Название бакалаврской работы: «Маркетинговое планирование при разработке проекта по улучшению бизнеса».

Целью работы является маркетинговое планирование проекта по развитию бизнеса.

Объект исследования в бакалаврской работе – ООО «Бургер Рус», основным видом деятельности которого является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Предмет исследования – маркетинговое планирование проекта по развитию бизнеса.

В ходе подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования: (перечислить несколько методов)

Особое внимание уделяется анализу товарооборота в торговой точке.

Результаты исследования показывают, что предложенный проект является эффективным и может быть реализован.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы в деятельности ООО «Бургер Рус».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений

## **Annotation**

The graduation project work was performed by A.A. Nikolaev.

The topic of the given graduation project is "Marketing guidance in the development of a business improvement project."

The purpose of the work is marketing planning of a business development project.

The object of research in the bachelor's thesis is Burger Rus LLC, whose main activity is the operation of restaurants and food delivery services.

The subject of the research is marketing planning of a business development project.

The object of the research is marketing planning of a business development project.

During the preparation of the bachelor's thesis, the following research methods were used: (complex analysis, scientific description, forecasting, extrapolation, etc.)

Much attention is paid to the analysis of trade turnover at the enterprise

The results of the study show that the proposed project is effective and can be implemented

The practical significance of the study lies in the fact that its results can be used in the activities of Burger Rus LLC.

The graduation project consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of sources used and applications.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты маркетингового планирования проекта по развитию бизнеса .....	7
1.1 Сущность и принципы маркетингового планирования .....	7
1.2 Классификационные подходы к маркетинговому планированию...	12
1.3 Функции, этапы составления и содержание маркетингового плана	17
2 Анализ предпосылок планирования проекта по развитию бизнеса ООО «Бургер Рус».....	23
2.1 Общая характеристика ООО «Бургер Рус» .....	23
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Бургер Рус» .....	25
2.3 Анализ маркетинговой среды .....	28
3 Разработка проекта по развитию бизнеса ООО «Бургер Рус» и его маркетинговое планирование .....	38
3.1 Маркетинговое планирование предлагаемого к реализации проекта по развитию бизнеса .....	38
3.2 Организационное и производственное планирование, предлагаемого к реализации проекта по развитию бизнеса .....	44
3.3 Финансовое планирование, оценка эффективности и анализ рисков предлагаемого к реализации проекта .....	49
Заключение .....	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	54
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия .....	58
Приложение Б Исследование рынка фастфуда от «Ромир» .....	66
Приложение В Структура реализации проекта.....	67
Приложение Г План производства .....	69
Приложение Д Структура рисков проекта .....	70

## Введение

Планирование входит в число ключевых функций бизнеса. С его помощью субъекты рынка эффективно и рационально решают свои экономические задачи. В процессе маркетингового планирования формируется план маркетинга – один из самых емких, информативных и полезных для предприятия документов. Он содержит в себе подробную информацию о текущем состоянии рынка и организации, стратегических целях компании и способах их достижения, рисках и методах противостояния им.

Маркетинговое планирование решает множество ключевых задач, стоящих перед бизнесом, что делает его не менее важным, чем планирование производства или финансов, поэтому данная научная работа имеет высокую актуальность.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта по развитию бизнеса и осуществление его маркетингового планирования.

При детализации поставленной цели сформированы следующие ключевые задачи:

- проанализировать научно-исследовательские материалы по теме для раскрытия сущности предмета исследования;
- выполнить комплексный анализ организации и выявить имеющиеся проблемы и возможные направления развития;
- разработать проект по развитию бизнеса исследуемой организации, осуществить его производственное, организационное, финансовое планирование;
- разработать маркетинговый план проекта;
- проанализировать риски реализации разработанного проекта и оценить его эффективность.

Объект исследования – ООО «Бургер Рус».

Предметом исследования бакалаврской работы является маркетинговое планирование проекта по развитию бизнеса.

Методологической основой выпускной квалификационной работы стали такие научные методы, как прогнозирование, дедукция, временная экстраполяция.

Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по маркетингу, менеджменту, экономике и другим сопутствующим дисциплинам, а также справочная и нормативная литература.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы в деятельности ООО «Бургер Рус».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

В первой главы рассмотрены теоретические аспекты маркетингового планирования проекта по развитию бизнеса.

Во второй главе выполнен анализ деятельности ООО «Бургер Рус», а также его маркетинговой среды.

В третьей главе осуществлено маркетинговое планирование предлагаемого к реализации проекта по развитию бизнеса, а также выполнена разработка организационных, производственных, финансовых аспектов и выполнена оценка эффективности.

# **1 Теоретические аспекты маркетингового планирования проекта по развитию бизнеса**

## **1.1 Сущность и принципы маркетингового планирования**

Внутрифирменное планирование деятельности субъектов рынка – это неотъемлемый и определяющий процесс менеджмента организаций. Важнейшим элементом внутрифирменного планирования является маркетинговое планирование. В процессе маркетингового подвергаются анализу все факторы рыночной среды, текущая конъюнктура рыночных отношений, потенциальные направления развития, возможности и риски для конкретного субъекта экономических отношений.

Отечественными авторами предлагается большое количество различных определений понятия «маркетинговое планирование», далее рассмотрены некоторые из них.

Маркетинговое планирование – систематический процесс, который позволяет компаниям выявлять и оценивать практически любые маркетинговые возможности, которые могут не только служить путями к достижению целей компании, но и быть потенциальными угрозами, способными блокировать эти пути [17].

Маркетинговое планирование – это логическая последовательность систематически повторяющихся процедур, включающая в себя количественное определение целей маркетинговой деятельности компании на предстоящие периоды [22].

Маркетинговое планирование – это процесс планирования политики ценообразования, продвижения и распределения целей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменных процессов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации [5].

Каждое из представленных понятий действительно отражает сущность маркетингового планирования, рассматриваемую на разных уровнях

обобщения. При обобщении данных понятий возникает более широкое определение: маркетинговое планирование – это процесс составления маркетингового плана на основе анализа текущих рыночных условий [11].

В целях обеспечения логичности и последовательности раскрытия содержания маркетингового планирования, ниже рассмотрены понятия и термины, наиболее близкие по контексту (планирование, деловое планирование и так далее), принципы и функции планирования в целом.

Так, маркетинг – это совокупность процессов создания, продвижения, предоставления продукта потребителю, а также активное воздействие на потребительский спрос с целью повышения продаваемости продукта (услуги). Маркетинговое планирование – это систематический процесс, играющий одну из определяющих ролей в планировании бизнеса. Данный процесс включает в себя анализ рыночной конъюнктуры, определение и фиксации целей и задач компании, разработку стратегии продаж, программ маркетинга и контроль их реализации, и мониторинг эффективности [2], [21].

Раскрытию сущности маркетингового планирования поможет рассмотрение концепции ее принципов, предложенных Клейменовой Г.В. и Вороновым А.А. в статье «Маркетинговое планирование в управлении предприятием».

Авторы утверждают, что основные требования к планированию на сегодняшний день следующие:

- скорость – оптимальный срок планирования – один день;
- понятность – доступность содержания плана для исполнителей;
- гибкость – активная корректировка деятельности, вызванная погрешностями прогнозирования;
- полнота – охват всех необходимых к рассмотрению аспектов деятельности;
- постоянность циклов планирования – планы должны подвергаться постоянной корректировке и актуализации;

- контроль – обязательная функция, призванная обеспечить более стабильное выполнение планов;
- краткость – оптимизация объема бизнес-плана, как документа, способствует его лучшему восприятию [6].

В целом планирование – это процесс формирования и достижения целей предприятия посредством эффективного использования ресурсов [5]. Данное понятие отражает сущность планирования, как функции управления, для всех уровней и вариаций экономических и управленческих отношений [33].

В данной работе особое внимание уделяется внутрифирменному планированию, то есть составлению различных планов, прогнозов, стратегий и эффективных путей достижения целей предприятий (фирм), как отдельных единиц в рамках единой системы экономических отношений [10].

Рациональное планирование строится на применении научного подхода [4]. Во многом определяющую роль в нем занимают принципы планирования. Многообразие дисциплин и подходов порождает большое количество вариаций рассмотрения планирования на производстве, однако на сегодняшний момент в научном сообществе сформировалась стабильная и однозначная классификация основополагающих принципов планирования [32], [33], [34].

Предприятие представляет собой совокупность большого количества элементов, находящихся в различном соотношении и соподчинении на горизонтальном и вертикальном уровнях. Каждое звено неизбежно имеет собственные задачи и ответвления развития, однако, в конечном счете, все эти задачи и траектории развития должны быть интегрированы в единую систему планирования. Таким образом, планирование на предприятии должно иметь комплексный вид, на производстве должно быть обеспечено единство экономических целей и эффективное взаимодействие всех

подразделений на горизонтальном и вертикальном уровне – в этом состоит принцип единства [3].

Все процессы планирования и управления в целом должны быть взаимосвязаны, непрерывны и последовательны. В рамках установленного цикла планирование не должно прерываться, товары, структурные элементы, планы различных уровней и сроков должны перманентно приходить на смену друг другу. Данное положение отражает принцип непрерывности [3].

Условия внешней и внутренней среды переменчивы, что порождает принцип гибкости: установленные показатели и деятельность компании в целом должны корректироваться и менять свою направленность при возникновении новых обстоятельств [4], [13].

Факторы, влияющие на деятельность фирмы многообразны и изменчивы, поэтому каждое предприятие должно стремиться добывать как можно более качественную информацию и на ее основании формулировать как можно более четкие цели, чтобы уменьшить погрешность в прогнозировании желаемого будущего состояния компании. Планы и цели должны быть максимально конкретизированы и детализированы – в этом состоит принцип точности [3].

Принцип участия провозглашает, что каждый новый член организации становится участником ее плановой деятельности, независимо от времени вступления, положения в иерархии, функций и т.д. [3].

Все перечисленные принципы были в том или ином виде сформулированы французским теоретиком и практиком менеджмента А. Фойодем, а позднее дополнены американским экономистом Р. Аккофом.

На сегодняшний день в различных источниках упоминаются и другие принципы:

- принцип комплексности – осуществление планирования с учетом рассмотрения всех аспектов деятельности фирмы;

- принцип холизма – планирование, даже нисходящее, должно учитывать преобладание важности итогового совокупного результата деятельности всех подразделений;
- принцип эффективности – план должен предусматривать такой путь к достижению поставленных целей, который обеспечит получение максимального эффекта. По сути своей дублирует принцип «максимальности»;
- принцип экономичности – затраты на составление плана должны быть меньше затрат на планирование в целом;
- принцип информативности – план должен нести максимум информации и быть транспарентным для всех ключевых участников
- принцип целенаправленности – построение системы целей является обязательным процессом;
- принцип обязательности – утвержденный руководством план приобретает силу закона для подразделений;
- принцип маржинальности – ориентация плана на достижение результата, лучшего с точки зрения экономической эффективности;
- принцип временной ограниченности – все цели должны быть формально и фактически ограничены во времени.

Маркетинговый план – это комплексный документ, содержащий детализированную пошаговую программу по реализации текущей маркетинговой стратегии предприятия. Это сложная программа взаимодействия различных элементов фирмы между собой и в первую очередь взаимодействия фирмы с внешней средой [1], [16]. Маркетинговый план включает в себя анализ конъюнктуры рынка, бизнес-цели, тактику и стратегию предприятия, бюджетирование и контроль. Маркетинговое планирование в узком смысле – это формирование маркетингового плана

предприятия [23]. Таким образом, на текущий момент изучение маркетингового планирования активно продолжается. Это способствует возникновению новых или актуализированных и адаптированных подходов.

## 1.2 Классификационные подходы к маркетинговому планированию

Рассматривая теоретические аспекты маркетингового планирования важно уделить внимание существующим классификациям. Авторы Клейменова Г.В. и Воронов А.А. в своей статье предлагают для классификации маркетинговых планов использовать матрицу «степень точности/обязательность выполнения», изображенную на рисунке 1.

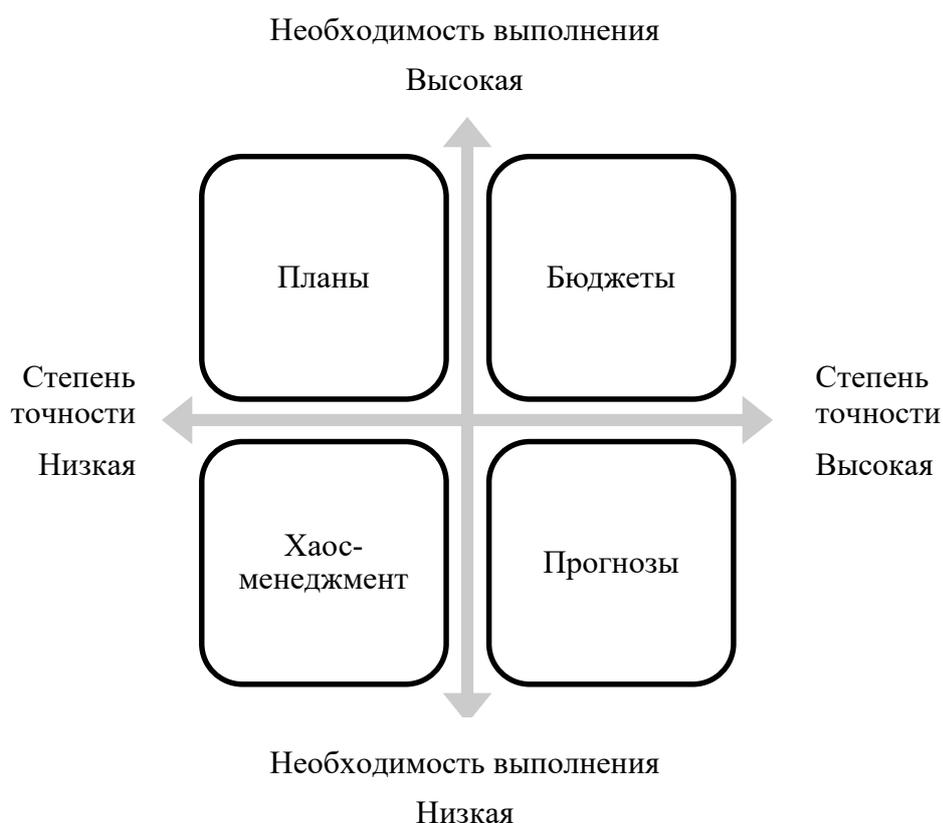


Рисунок 1 – Классификация планирования по срочности и точности выполнения [6]

В данной классификации:

- прогнозы – наименее обязательные к выполнению планы, применяемые для мониторинга рынка;
- планы – категория с промежуточной, однако, довольно высокой вероятностью, требующая дополнительного контроля и стимулирования;
- бюджеты – детализированные маркетинговые планы с высокой степенью предельности.

Этот подход затрагивает важный фактор рынка, называемый «изменчивость». Данный способ приоритизации выполнения планов помогает более грамотно выбирать критерии для формирования планов разного уровня, разной продолжительностью и сложностью реализации [6], [24]. С позиции современного маркетинга основные виды внутрифирменного планирования могут быть систематизированы и по иным классификационным признакам.

Одним из распространённых подходов является деление на этапы. Данный подход описан во многих отечественных и зарубежных источниках [3], [30], [37] и предлагает разделение планирования на две крупных категории по логической последовательности. Первый этап называется технико-экономическим планированием. На этом этапе происходит анализ конъюнктуры рынка и текущего состояния предприятия, рассчитываются экономические показатели, выделяются методы, инструменты и направления деятельности фирмы на определенном временном периоде. Второй этап называется оперативно-производственным планированием. Он предполагает непосредственное управленческое воздействие на подразделения в рамках текущих планов [30].

Также основополагающими категориями классификации являются: временная организация, сроки планирования, содержание плановых решений [3]. В первом из вышперечисленных подходов к классификации видов

планирования рассматривается, какая категория времени превалирует, как ориентир для построения планов. Данная классификация предложена Р. Аккофом, в ней выделяются следующие виды: реактивное, преактивное, инактивное и интерактивное планирование [32]. При реактивном планировании базой для формирования плановых проектов являются прошлый производственный опыт и традиции. Оно предполагает, что главным инструментом для улучшения ключевых показателей является элиминация «ненужного» и планирование является восходящим. Данный подход к внутрифирменному планированию подвергается критике, поскольку его методологические основы и принципы признаны научным сообществом устаревшими [18], [32]. Методологическими основами преактивного планирования являются прогнозирование и экстраполяция. В этом подходе сначала прогнозируются условия будущих периодов, затем выделяются важнейшие цели и стратегия их достижения. В подходе активно используются инновации, однако на текущий момент погрешности долгосрочного прогнозирования остаются основной проблемой данного подхода [4], [32]. В инактивном планировании все действия направлены на сохранение текущего состояния фирмы в будущих периодах. Применяется в стратегиях стабильности. Интерактивное планирование представляет собой процесс планирования, базирующийся на взаимодействии прошлого, настоящего и будущего фирмы. Данный подход предусматривает организованное применение методов, используемых в других подходах.

Классификация планирования по срокам предусматривает ранжирование различных планов по продолжительности временных промежутков, которые данными планами охватываются. Наиболее часто встречающаяся трактовка выглядит следующим образом: текущее (краткосрочное), среднесрочное, долгосрочное планирование. В некоторых трудах «текущее» и «краткосрочное» планирование разделяются, а также добавляется такая категория, как «перспективное планирование», однако на

текущий момент истолкование этих категорий разнятся. Текущая классификация в свою очередь предполагает, это краткосрочное планирование охватывает период до года, а долгосрочное – от пяти лет [30].

В современных источниках распространена классификация по содержанию плановых решений. Как правило, планирование делится на стратегическое, тактическое, операционное, бюджетное и предпринимательское. Стоит заметить, что самым спорным моментом в данной классификации является предметное различие операционного и тактического вида [25].

Стратегическое планирование в данной категории проявляет свою суть во временной продолжительности и в масштабе целеполагания. Данный вид планирования предполагает наиболее широкий анализ конъюнктуры, задает долгосрочные и перспективные планы, способствует комплексному планированию маркетинговой, операционной, финансовой деятельности компании [29].

Тактическое планирование – это инструмент для достижения целей стратегического планирования. Оно базируется на данных стратегического планирования и является их продолжением. В советской практике управления и планирования данный вид назывался «технико-экономическим планированием» и представлял собой процесс формирования среднесрочных планов ведения хозяйственной, производственной, социальной и других видов деятельности. На данный момент акцент в рассмотрении этого вида планирования делается не на его продолжительности, а на его содержании и его функциях, направленных на выполнение стратегических целей наиболее рациональным образом [14], [32].

Операционное (оперативное) планирование – это процесс непрерывного создания детализированных краткосрочных программ на каждом уровне производства. Используется для принятия любых управленческих решений [30].

Неотъемлемым этапом организации экономической деятельности является бюджетное планирование. Оно представляет собой формирование и последующий контроль исполнения бюджета предприятия на определенный период. Управление затратами и соотношение их с прогнозируемыми доходами будущих периодов актуально на любом уровне организации. В современной практике изучения планирования производства и сопутствующих дисциплин все чаще встречается негласное разграничение формулировок: на уровне подразделений бюджетное планирование именуется «детальным бюджетированием» или «бюджетированием» [15].

Бизнес-планирование, предпринимательское планирование – это процесс разработки и реализации программы действий по организации эффективной деятельности бизнеса в текущей и прогнозируемой рыночной обстановке. Данный вид планирования предполагает четкое определение экономических целей фирмы, поиск путей, методов и средств достижения оных в конкретной рыночной конъюнктуре [14], [15].

Прочие направления классификации планирования, признанные в современном менеджменте, обозначены в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация видов планирования

Признак классификации	Виды планирования
Обязательность плановых решений	– директивное, – индикативное;
Предмет планирования	– программное планирование, – целевое планирование, – планирование средств;
Степень неопределенности	– детерминированные системы, – вероятностные системы;
Сферы функционирования	– планирование производства, – планирование сбыта, – планирование финансов, – планирование персонала;
Степень охвата объектов планирования	– общее планирование, – частное планирование;

В таблице 2 представлена классификация целей бизнес-планирования по отношению к объекту планирования.

Таблица 2 – Классификация целей бизнес-планирования по отношению к объекту планирования

Внешние цели	Внутренние цели
Выстраивание нетворкинга, расширение и укрепление партнёрских отношений	Оценка выбранного направления инвестирования в плоскости экономической рациональности и риск-менеджмента
Выстраивание и детализация процесса достижения целей производства, формализация и демонстрация процесса контрагентам	Формирование основ для дальнейшего планирования, организации, контроля функционирования фирмы и ее развития
Обоснование необходимости привлечения заемных средств	Планирование деятельности предприятия с учетом прогнозов изменения рынка
Презентация потенциала проекта инвесторам с целью привлечения инвестиционных потоков	Выявление опасностей и слабых сторон, поиск возможностей

Исходя из вышеуказанных данных, внутрифирменное планирование служит основой экономической деятельности в целом, менеджмента и маркетинга. Деятельность компании ведется согласно корпоративному или бизнес-плану. При этом, одним из ключевых компонентов бизнес-плана является маркетинговый план [16], [18].

### **1.3 Функции, этапы составления и содержание маркетингового плана**

Основные элементы маркетингового планирования определяются перечнем его основных функций, которые включают исследовательскую, стратегическую, тактическую и контрольную [22].

Исследовательская функция проявляется в процессе сбора первичной и вторичной информации о рынке. В рамках данного процесса исследованиям

разной глубины подвергаются конкуренты, контрагенты и потребители, их поведение, количественные и качественные характеристики.

Стратегическая функция включает в себя формулирование и утверждение стратегии и целей компании на период.

Подбор оптимальных для предприятия методов продвижения и рабочих инструментов реализации целей – это проявление тактической функции маркетингового планирования [32].

Контрольная функция заключается в мониторинге и корректировке маркетинговых активностей в рамках изменчивых условий рыночной среды [26], [36].

Маркетинговое планирование обеспечивает выявление потребности в продукте (товаре или услуге), аналитику актуальной ситуации на рынке, понимание преимуществ, недостатков, угроз и возможностей. Также оно обеспечивает удовлетворение данной потребности через разработку продукта, обладающего соответствующими ситуации характеристиками, и выстраиванию путей эффективного обеспечения потребителей данным продуктом посредством обмена. Таким образом, маркетинговое планирование – ключевой и определяющий процесс в выстраивания коммерческих отношений на рынке. Эффективная организация коммерческих отношений при прочих равных обеспечивает максимизацию прибыли фирмы [21].

Выполнение вышеперечисленных функций маркетингового планирования обеспечивается реализацией большого числа задач, среди которых: анализ динамики спроса, мониторинг хода работ, поиск новых рынков сбыта или точек роста, анализ емкости рынка, конкурентный анализ, SWOT-анализ, выявление целевой аудитории и поиск каналов эффективной и надежной коммуникации, нетворкинг [8], [22].

Специфика структуры маркетингового планирования отражается в структуре маркетингового плана [16]. Классическая в современной практике

последовательность реализации маркетингового планирования имеет следующее содержание:

- формулирование целей маркетинговой программы,
- конъюнктурный анализ рынка и позиционирования компании с точки зрения маркетинга,
- конкурентный анализ,
- изучение целевой аудитории,
- выбор стратегии продвижения,
- разработка тактических действий в рамках стратегии маркетинга,
- разработка комплекса маркетинга,
- реализация маркетингового плана,
- мониторинг, контроль, корректировка маркетингового плана,
- оценка эффективности маркетинговых активностей.

Концепция маркетинга предусматривает приведение возможностей предприятия в соответствие с потребностями клиентов для удовлетворения потребностей каждой из сторон [1], [34], [37]. В стремлении к воплощению данной идеи в практическую форму, предприятия используют различные методологические основы, подходы к продвижению, виды маркетинговых планов в зависимости от текущей внутренней и внешней обстановки, масштабов бизнеса и прочих факторов. Однако существует общепризнанный набор маркетинговых средств, используемый практически в каждом плане маркетинга. Данный структурный элемент называется комплексом маркетинга или маркетинг-миксом. Эта совокупность четырех базовых элементов маркетинга («продукт», «цена», «место», «продвижение» или «4Р») позволяет повысить эффективность реализации маркетинговой стратегии компании [12].

Равномерная и качественная проработка каждого из элементов «4Р» позволяет разработать основу стратегии реализации продукта.

К элементу «продукт» относятся:

- потребительские качества и конкурентное преимущество товара или услуги,
- символика бренда, дизайн,
- качество и гарантии,
- позиционирование,
- ассортимент и модификации.

Категория «цена» включает в себя:

- себестоимость,
- прогнозы прибыли,
- ценностное предложение,
- сравнение с ценой конкурентов,
- каналы сбыта,
- соотношение цены и качества.

К категории «место» относятся:

- логистика,
- формат обмена,
- качественные характеристика места реализации,

Категория «продвижение» включает:

- каналы продаж,
- рекламную активность.

Данная методика является основой для разработки полноценного маркетингового плана. Стандартная структура маркетингового плана включает несколько основных этапов:

- анализ текущей ситуации,
- изучение рынка, емкости рынка, потребителей,
- сегментация и позиционирование,
- формулирование краткосрочных целей и направлений деятельности,

- разработка маркетинговой стратегии,
- разработка механизмов мониторинга и контроля выполнения задач,
- разработка и реализация механизма выполнения маркетингового плана.

В процессе анализа научных и научно-публицистических источников было обнаружено, что современные подходы к разработке маркетингового плана имеют несколько тенденций.

Во-первых, в направлении проектирования продукта концепция целевой аудитории активно замещается концепцией целевых ситуаций. Сейчас все большее количество практиков и теоретиков маркетинга утверждают, что одни и те же люди могут проявлять разные модели потребительского поведения даже на коротком временном промежутке. Концепция «работа, которая должна быть сделана» трактует утверждение о том, что люди «нанимают» продукт или услугу в зависимости от их текущей, непостоянной потребительской модели, поэтому изучения требует не поведение людей, а задачи, связанные с продуктом, на определенном временном промежутке. Многие практики, являющиеся адептами рассматриваемой теории, подтверждают, что данная концепция является гораздо более инновационной, адаптивной и творческой [7], [12], [38].

Раскрытие особенностей и выгодных сторон этого подхода представлено в труде В.О. Микрюкова, в котором делается акцент на значимости рассмотрения конкретной ситуации в поведенческом контексте. Такой вариант позволяет не базироваться на неких выдуманных статичных свойствах, а опираться на поведенческие особенности людей в контексте поиска инноваций и эффективных каналов продаж [7].

Во-вторых, такой инструмент, как SWOT-анализ подвергается критике, как аналитический инструмент и теряет свою популярность. Критике

подвергается в первую очередь особенности анализа, как инструктивно-описательной нотации [11].

В-третьих, комплекс маркетинга из четырёх элементов замещается маркетингом из восьми элементов: классическая структура дополняется «людьми» (персонал и клиенты), «партнёрствам» (коммуникация с контрагентами), «доказательствами» (материальные предметы, способствующие продвижению на рынке и «атмосфера») и «процессом» (детализация действий по оказанию услуги в динамике) [3], [35].

В заключение первого раздела сделаны следующие выводы.

Были рассмотрены основные теоретические аспекты маркетингового планирования. Маркетинговое планирование рассматривается, как функциональный элемент внутрифирменного планирования, подчиняющийся тем же общим принципам.

На основе изучения научной литературы по теме, включающей монографии, диссертации, обзорные статьи и учебно-методические материалы было раскрыто содержание рассматриваемого понятия.

Были приведены различные классификационные подходы к рассмотрению предмета исследования.

Отмечено, что ключевыми элементами маркетингового плана являются составляющие комплекса маркетинга, такие как продукт, цена, место и продвижение. В то же время рядом исследователей комплекс дополняется и другими элементами [35].

Таким образом, в первом разделе данной работы раскрывается сущность и содержание маркетингового планирования проектов через рассмотрение научной литературы по теме, систематизацию и обобщение материала, изучение современных тенденций. Материалы данной главы являются теоретической основой для составления аналитической и практической части выпускной квалификационной работы.

## **2 Анализ предпосылок планирования проекта по развитию бизнеса ООО «Бургер Рус»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Бургер Рус»**

ООО «Бургер Рус» – российское акционерное общество, с 2009 года являлось основным франчайзинговым партнером мировой сети ресторанов «BURGER KING inc» на территории Российской Федерации. Предшественниками фирмы были ООО «АЗАЛИЯ», ООО «ФЕЯ», ООО «Бургер Рус-1», ООО «Бургер Рус-3», ООО «Бургер Рус СПб-8», все они ликвидированы с 2013 по 2016 годы. В марте 2022 года в связи с эскалацией международной напряженности произошел уход из России многих зарубежных компаний. Представители концерна Restaurant Brands International (RBI), мирового франчайзера сети ресторанов «BURGER KING» не смогли обеспечить закрытие франшизы на территории страны, поскольку акции компании принадлежат нескольким, в том числе и российским компаниям, отказавшимся покинуть российский рынок. Несмотря на экономическую состоятельность франшизы в России, официальные представители покинули страну, отказавшись от всякого финансового и юридического взаимодействия с отечественными представителями. Перечисленные события привели к тому, что с весны 2022 компания ООО «Бургер Рус» фактически является франчайзером на территории России.

Юридический адрес: 119002, г. Москва, ул. Арбат, д. 29.

По состоянию на весну 2024 года открыто 887 ресторанов «Бургер Кинг» в 79 регионах Российской Федерации.

Компания занимается производством и доставкой продуктов питания в сфере быстрого питания.

Компания является открытым акционерным обществом с уставным капиталом свыше 1 млрд. рублей и среднесписочной численностью сотрудников 3900. Применяется общий режим налогообложения.

Основной вид деятельности организации в соответствии с ОКВЭД: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (код по ОКВЭД 56.10). Дополнительные виды деятельности:

- 56.10.1 – деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- 56.10.3 – деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- 56.29 – деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;
- 56.30 – подача напитков;
- 62.01 – разработка компьютерного программного обеспечения.

Компания имеет умеренно положительную репутацию, учитывая ее масштаб и некогда агрессивный маркетинг: по происшествии 15 лет функционирования проиграно 34 % судебных дел, на данный момент открыто только одно исполнительное производство.

В истории компании не было кризисных прецедентов, несмотря на низкие коэффициенты устойчивости.

Руководителем организации с 2013 года является Д. Медовый.

В масштабах страны организована структура территориального деления: регионы, дивизионы, территории, отдельные точки питания.

Структуру управления можно классифицировать, как линейно-функциональную.

На рисунке 2 изображена схема управления ООО «Бургер Рус»



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Бургер Рус»

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

## **2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Бургер Рус»**

В рамках исследования был проведен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Бургер Рус».

Для анализа была использована бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Бургер Рус», представленная в Приложении А.

Основные технико-экономические показатели ООО «Бургер Рус» за три года (2021-2023) представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Изменение			
				2023-2022		2023-2021	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	70 009 913	68 805 765	74 455 333	5 649 568	8,21	4 445 420	6,35
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	52 777 888	54 911 564	59 220 300	4 308 736	7,85	6 442 412	12,21
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	5 908 448	13 906 004	15 131 005	1 225 001	8,81	9 222 557	156,09
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	4 034 442	40 467 441	4 039 145	-36 428 296	-90,02	4 703	0,12
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	3 300 878	3 876 567	5 315 777	1 439 210	37,13	2 014 899	61,04
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6 189 654	6 034 753	5 776 576	-258 177	-4,28	-413 078	-6,67
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	22 773 110	2 422 422	17 129 743	14 707 321	607,13	-5 643 367	-24,78
8. Основные средства тыс. руб.,	319 488 610	303 342 900	47 912 900	-255 430 000	-84,21	-271 575 710	-85,00
9. Оборотные активы, тыс. руб.	8 995 432	8 687 918	10 048 271	1 360 353	15,66	1 052 839	11,70
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	4 200	4 200	3 900	-300	-7,14	-300	-7,14

На момент исследования компания находится на стадии стабильного роста.

Согласно данным финансовой отчетности за 2023 год: в 2023 году организация получила выручку в сумме 74,5 млрд руб., что на 5,7 млрд руб., или на 8,2 %, больше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2023 года совокупные активы организации составляли 62,8 млрд руб. Это на 16,2 млрд руб. (на 34,8 %) больше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО «Бургер Рус» по состоянию на 31.12.2023 составили 9,1 млрд руб.

Результатом работы ООО «Бургер Рус» за 2023 год стала прибыль в размере 1,8 млрд руб. Это на 25,7 % меньше, чем в 2022 году.

В ходе выполнения первичного анализа экономического состояния компании было выделено два коэффициента, отображающих наиболее значимые характеристики финансового состояния компании.

Коэффициент текущей ликвидности (отношение активов компании и ее долгов) уже четвертый год сохраняется на уровне 0,4.

Нормой для отрасли является значение выше 1,5, однако стоит отметить, что такой показатель не достигается основными конкурентами («Вкусно и точка», «Ростикс»).

Низкое значение обусловлено большим оборотом наличности, а также последствиями кризисного периода, связанного с уходом партнеров и потерей финансирования.

Стоит отметить, что показатель стабилен на промежутке времени более чем в 4 года, поэтому его значение не является поводом для снижения доверия к предприятию.

Коэффициент автономии, т.е. показатель, отражающий степень независимости компании от внешних заёмных средств, показывает положительную динамику – он возрастает на протяжении четырех лет, что положительно характеризует операционную деятельность в целом.

Однако значения данного показателя указывают на достаточно низкую финансовую устойчивость. Изменения показателя отражены на рисунке 3.

По итогам последних трех рассмотренных периодов почти все показатели сохранили стабильность. Однако выявлено два значительных полярных изменения.

Базисный темп прироста валовой прибыли превысил 150 % с 2021 года. В начале этого года внешний партнер прекратил операционную и маркетинговую поддержку отечественного производителя.

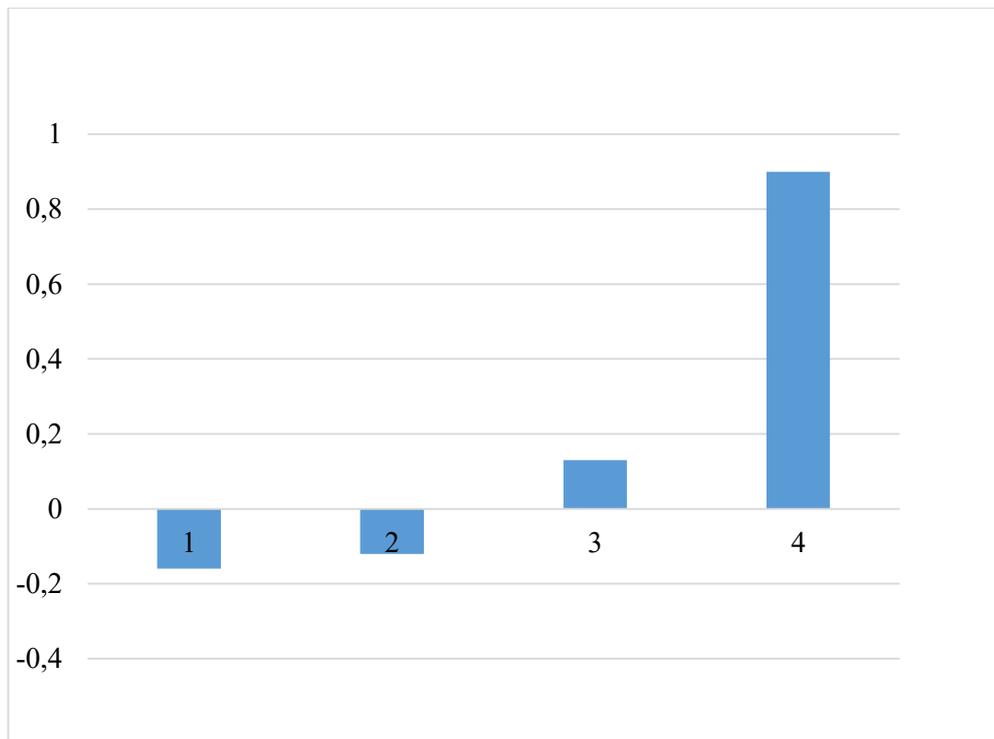


Рисунок 3 – Динамика коэффициента автономии за 3 года

Себестоимость продаж тоже показала положительную динамику, а значит изменение данного показателя обусловлено повышением эффективности производства и продаж.

Наряду с этим изменением было обнаружено снижение объема основных средств. Это негативный фактор, вследствие которого снижается фондоотдача, то есть эффективность использования активов. Данное изменение сигнализирует о необходимости дополнительного анализа баланса предприятия, в частности, активов и оценку их эксплуатационного состояния.

### 2.3 Анализ маркетинговой среды

Компания «Бургер Рус» является одним из лидеров отрасли. Занимает лидирующие позиции: второе место по стоимости активов компании и третье место по объему продаж. В рамках постоянных рыночных изменений

занимаемые позиции могут изменяться, но ООО «Бургер Рус» остается в пределах первой четверки лидеров. На текущий момент основными конкурентами являются такие участники рынка, как «Ростикс» и «Вкусно и точка», которые относительно недавно сменили владельцев и брендинг.

Эти конкуренты имеют очень высокие охваты рынка и сильное ценностное предложение. Текущая ситуация на рынке не позволяет эффективно использовать изменение ценовых стратегий: компания заняла максимально допустимый ценовой потолок ниши и сейчас не имеет возможности использовать стратегии высоких цен в связи со слабым конкурентным преимуществом, при этом демпинг цен и стратегии низкой цены тоже недоступны, поскольку являются специализацией прямых конкурентов [21].

Внутренняя управленческая отчетность показывает достаточно стабильный уровень трафика, возвратности и других сопутствующих показателей, что говорит о том, что текущий уровень маркетингового воздействия не позволяет захватывать рынок.

С целью определения перспективных направлений развития компании в текущей маркетинговой среде был проведен анализ современных рыночных тенденций.

По данным исследования INFOLine в 2023 году оборот предприятий общественного питания в России вырос на 13 %, при этом рост количества предприятий на рынке общественного питания достиг 6,7 % [9].

Исследование рынка показало наличие большого количества тенденций, указывающих на высокие перспективы рынка общественного питания, в частности фастфуда, в России. Основные тенденции, выявленные на рынке за последние 2 года и не изменившие характер динамики:

- импортозамещение,
- рост внутреннего туризма.

Тенденция импортозамещения проявляется в росте количества местных производителей, что ведет к оптимизации логистических цепей, снижению юридической нагрузки и транспортных издержек, повышению качества вследствие законов конкуренции [19]. В целом, совокупность указанных явлений ведет к снижению закупочных цен на сырье для заведений отрасли [20]. Тенденция роста внутреннего туризма заключается в устойчивом перераспределении спроса из-за рубежа на отечественный рынок, что положительно сказывается на спросе в отрасли [31].

В рамках исследования был выполнен сравнительный анализ ключевых конкурентов, по итогам которого была составлена таблица 4.

Таблица 4 – Конкурентный анализ

Показатель	"Вкусно и точка"	"Ростикс"	"Бургер кинг"
Оборот, млрд. руб.	157	20	74
Доля в общем объеме рынка, %	5,54	0,2	2,61
Проникновение бренда, %	33,5	22,5	15,5
Средний чек, руб.	462	478	506

Далее был выполнен анализ динамики изменения ключевых показателей продаж конкретной точки продаж на протяжении четырех месяцев, предшествующих летнему периоду, и проведен анализ маркетинга компании. Анализ внутренней отчетности по трафику и оттокам показал увеличение охватов (таблица 5)

Таблица 5 – Трафик за 4 месяца

Показатель	Месяц			
	02	03	04	05
Трафик, чеки	9903	10112	12550	14000
Цепной темп прироста, %	-	2,11	24,1	11,55

В ходе дальнейшего рассмотрения показателей было обнаружено снижение среднего чека (таблица 6).

Таблица 6 – Средний чек за 4 месяца

Показатель	Месяц			
	02	03	04	05
Средний чек, руб.	888	890	750	710
Цепной темп прироста, %	-	0,22	-15,73	-5,33

Также был рассмотрен и показатель наполненности (глубины) чека (таблица 7).

Таблица 7 – Глубина чека 4 месяца

Показатель	Месяц			
	02	03	04	05
Наполненность с дробностью до десятых, %	5,2	5,5	4,9	4,2
Цепной темп прироста, %	-	0,22	-15,73	-5,33

По внутренней отчетности был проведен анализ структуры продаж. Выявлено, что падение среднего чека обусловлено изменением конъюнктуры спроса. В то время, как трафик и средний чек с продаж по каналам «доставка» от различных агрегаторов и «мобильное приложение, вынос» показывали стабильность, проникновение чеков «киоск», «мобильное приложение, на месте» и «касса» увеличилось за весь период суммарно на 29 %.

Данное изменение конъюнктуры продаж обусловлено изменением потребительского поведения и потребительской корзины, вызванными

постепенным изменением погодных условий и гастрономических предпочтений им сопутствующих.

Высокая температура на улице вызвала перераспределение спроса с «основных блюд» и «горячих напитков» на «закуски» и «холодные напитки». Само по себе данное изменение не является негативным, поскольку удельная маржинальность корзины увеличилась. Однако, снижение аппетита у потребителей, вызванное высокой температурой и большой поток чеков, содержащих только «холодные» позиции, привел к снижению показателя наполненности чека.

Комплексный анализ ключевых оперативных показателей продаж показал, что увеличение трафика на 42,3 % относительно начального периода было нивелировано падением среднего чека на 20 %. Прочие показатели показали относительную стабильность на рассматриваемом временном промежутке. Определяющие из рассмотренных метрик внесены в таблицу 8.

Таблица 8 – Основные рассматриваемые показатели

Показатель	Месяц				Базисный относительный прирост, %
	02	03	04	05	
План по операционной выручке, руб.	8969741	9089700	9802100	10511550	17,1
Факт по операционной выручке, руб.	8793864	8999680	9425050	10011000	13,8
Трафик, ед.	9903	10112	12550	14100	42,3
Средний чек, руб.	888	890	751	710	(-20)
Процент выполнения плана по операционной выручке, %	98	99	98	95	(-3)

Для наглядности отображения динамики создана диаграмма, на которой графики изменения кривой трафика и выполнения плана по выручке расположены на одной графической плоскости (Рисунок 4)

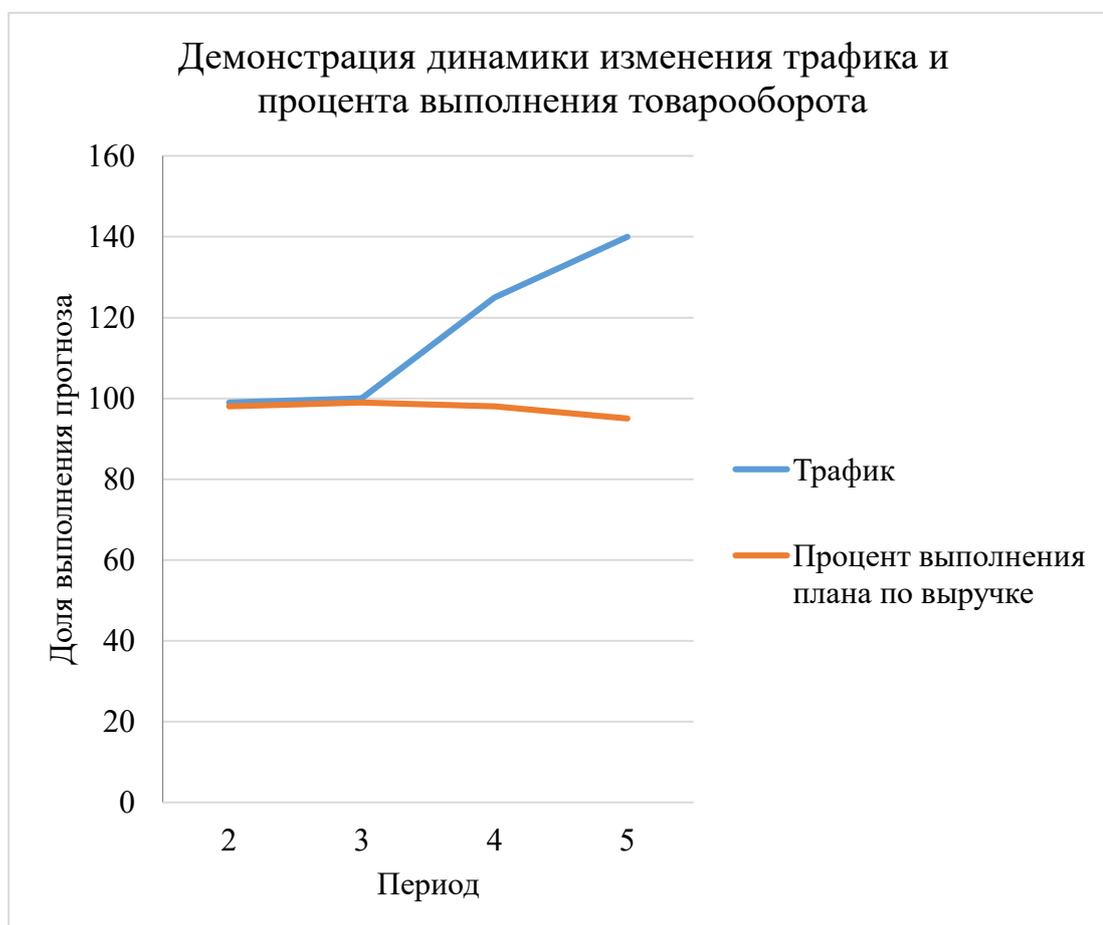


Рисунок 4 – Демонстрация динамики изменения трафика и товарооборота

После рассмотрения управленческой отчетности по продажам был проведен обобщенный SWOT-анализ действующего комплекса маркетинга. Было решено проанализировать основные достоинства и недостатки предлагаемого меню, услуг в целом, ценовую политику, продвижение и каналы продаж, общее позиционирование.

Результаты выполненного SWOT-анализа представлены в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО «Бургер Рус»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сильное и понятное позиционирование компании;</li> <li>– хорошо проработанное мобильное приложение, развитая система каналов цифровых продаж;</li> <li>– самое сильное предложение премиум-позиций среди лидеров рынка быстрого питания в России;</li> <li>– единственное в тройке лидеров предприятие, не изменившее брендинг и позиционирование за последние 5 лет.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наглядное снижение «агрессивности» маркетинга компании с уходом зарубежного партнера с рынка;</li> <li>– слабое предложение бюджетных, в рамках ценового диапазона ниши, ассортиментных позиций;</li> <li>– кадровый кризис.</li> </ul>
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение охватов аудитории и возвратности гостей при помощи использования мобильного приложения;</li> <li>– расширение ассортимента путем добавления более бюджетных позиций;</li> <li>– стимулирование онлайн-продаж при помощи более активных маркетинговых действий и коллабораций с партнерами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выход на рынок новых игроков с сильным конкурентным преимуществом;</li> <li>– изменение потребительских предпочтений;</li> <li>– нарушение кибербезопасности.</li> </ul>

В качестве сильных сторон были выделены:

- сильное и понятное позиционирование компании, как лидирующего предприятия быстрого питания в контексте производства и продажи бургеров;
- хорошо проработанное мобильное приложение, развитая система каналов цифровых продаж (собственная доставка, сайт, все доступные агрегаторы питания);
- самое сильное предложение премиум-позиций среди лидеров рынка быстрого питания в России (14,5 % позиций в меню дороже 300 рублей, у «Ростикс» – 5,3 %, у «Вкусно и точка» – 3,3 %).
- единственное в тройке лидеров предприятие, не изменившее брендинг и позиционирование за последние 5 лет.

Резюмируя результаты выделения сильных сторон, можно констатировать, что компания в тройке лидеров рассматриваемого рынка

имеет наиболее развитую систему электронной коммерции и обладает лучшим предложением в премиум-сегменте, в ценовом диапазоне, предлагаемом в данной нише.

В качестве слабых сторон были выделены:

- наглядное снижение «агрессивности» маркетинга компании с уходом зарубежного партнера с рынка;
- слабое предложение бюджетных, в рамках ценового диапазона ниши, ассортиментных позиций;
- кадровый кризис.

Таким образом, компания напрямую конкурирует непосредственно в рамках индустрии быстрого питания, имеет наиболее высокий уровень цены, при этом полноценно не обосновывая ее уровень с помощью понятного конкурентного преимущества.

Угрозами являются большей частью общие для ниши позиции:

- выход на рынок новых игроков с сильным конкурентным преимуществом;
- изменение потребительских предпочтений;
- нарушение кибербезопасности.

Следует отметить, что при организации и планировании основной деятельности предприятие уделяет наибольшее среди конкурентов внимание на систему клиентских отзывов (к примеру, в мобильных приложениях «Вкусно и точка» и «Ростикса» отсутствуют оценки заказов). При этом предприятие обладает наиболее развитой системой цифровых продаж.

Возможностями для развития являются:

- увеличение охватов аудитории и возвратности гостей при помощи использования мобильного приложения;
- расширение ассортимента путем добавления более бюджетных позиций;

- стимулирование онлайн-продаж при помощи более активных маркетинговых действий и коллабораций с партнерами.

В ходе анализа оперативных и краткосрочных маркетинговых планов было обнаружено невыполнение ожидаемых показателей по товарообороту с начала летнего сезона. При этом наиболее значительным результатом анализа внутренней среды является выявление отрицательной динамики по комплектности ресторанов. Таким образом, при общей стабильности развития и росте показателей продаж, можно наблюдать стратегические риски, стагнацию в развитии и наличие проблем с выполнением текущих планов. Анализ управленческой отчетности показал отрицательную динамику выполнения планов по товарообороту с начала весенне-летнего сезона. На протяжении трех отчетных месяцев снижение операционной выручки составляло от 2 % до 6 %. Это обуславливает актуальность разработки маркетингового проекта по их устранению.

Приведенная выше комплексная аналитика позволила сформировать решение для нормализации выполнения планов выполнения товарооборота через стимулирование продаж. На основании соотношения результатов проведенного SWOT-анализа и аналитики управленческой деятельности к реализации предлагается проект по введению нового продукта в меню ресторана на базе отдельной точки питания, а также формирование комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение нового продукта и стимулирование спроса.

В заключение второго раздела по итогам анализа внутренней и внешней маркетинговой среды был сделан ряд выводов.

Во-первых, в процессе анализа деятельности ООО «Бургер Рус» был выявлен значительный рост валовой прибыли, свидетельствующий о повышении эффективности продаж.

Во-вторых, анализ рынка и конкурентной среды продемонстрировал высокий потенциал роста, как рынка быстрого питания в целом, так и ООО «Бургер Рус», как одного из лидеров отрасли, в частности.

В-третьих, в ходе рассмотрения ключевых оперативных показателей за 3 месяца было выявлено значительное и монотонное снижение товарооборота при росте трафика и сохранении относительной стабильности прочих параметров. При более глубоком анализе структуры продаж было выявлено причина – снижение размера и наполненности среднего чека, вызванное сезонным изменением конъюнктуры спроса.

Таким образом, ввиду наличия высоких экономических рисков, связанных с невыполнением операционных планов продаж, было принято решение разработать проект по стимулированию продаж, заключающийся во введении в ассортимент сезонной новинки и ее комплексном маркетинговом сопровождении.

### **3 Разработка проекта по развитию бизнеса ООО «Бургер Рус» и его маркетинговое планирование**

#### **3.1 Маркетинговое планирование предлагаемого к реализации проекта по развитию бизнеса**

На основании изучения данных о конкурентах, конъюнктуре и объёме спроса, потребительских предпочтениях было принято решение в целях увеличения прибыли предприятия разработать и внедрить новую ассортиментную позицию в меню, спланировать комплекс мер по его продвижению с учетом сезонной конъюнктуры спроса.

Введение новинки включает обоснование выбора блюда, разработку технологической карты, тестирование и согласование рецептуры, расчет маржинальности. Таким образом, обновлению меню затрагивает различные аспекты деятельности организации и требует осуществления комплексного планирования.

За целевой показатель успешности в реализации проекта взят относительный прирост операционной выручки одной из точек питания равный максимальному проценту отклонения от плана на рассматриваемом временном промежутке, при учете факта, что производственные мощности и ресурсы точки питания позволяют в полной мере выполнить требуемые действия.

Самой популярной категорией товаров среди всего пищевого ассортимента компании являются сэндвичи («бургеры»), что подтверждается анализом внутренней отчётности компании и исследованием по теме от компании Ромир, представленном в Приложении Б [27]. Доля бургеров в товарообороте ООО «Бургер Рус», как правило превышает 30 %, они, действительно, относятся к основным блюдам, предлагаемым предприятием, что способствует решению ввести в меню новый бургер.

Общее описание продукта, который планируется внедрить в меню, представлено в таблице 10. Выбор продукта и ингредиентов, в него входящих был осуществлен на основании анализа внутренних данных компании.

Таблица 10 – Общее описание продукта

Показатель	Краткая характеристика
Продукт	Сэндвич «фреш-кинг»
Состав	Пшеничная булка; соус «тартар»; соус горчичный; огурцы соленые ломтевые; салат «айсберг» нарезанный; наггетсы куриные.
Упаковка	Бумага оберточная водонепроницаемая универсальная «малая»
Технологии приготовления	Термическая обработка, заготовка ингредиентов, сборка бургера в соответствии с технологической картой
Технологии хранения	Хранение всех ингредиентов в соответствии с нормами пищевой безопасности
Продажа	Реализация бургера всеми доступными методами: Продажи в мобильном приложении, продажи через терминалы и кассовое оборудование, продажи через агрегаторы доставки
Списание	Осуществления списания ингредиентов бургера в связи с браком или истечением срока хранения по номенклатурам

Маркетинговое планирование проекта начинается с прогнозирования продаж введения новинки. Оно будет базироваться на методах временной экстраполяции и аналогии. На основании прогноза спроса на новинку рассчитывается потребность в сырье и упаковочных материалах. В рассматриваемом бизнесе первый прогноз расхода сырья на производство новинки ставится отделом закупок. Впоследствии предприятие осуществляет

планирование расхода на основании опыта продаж и размещает заказ на поставку сырья два раза в неделю.

Планирование расхода, размещение заказов на поставки и их оприходование в рамках ООО «Бургер Рус» осуществляется с использованием специального программного обеспечения.

В процессе маркетингового планирования был составлен прогноз трафика на оставшиеся месяцы летнего сезона, представленный в таблице 11. Кроме того, были рассчитаны прогнозируемый процент проникновения в чеки и получившийся объем спроса.

Таблица 11 – Прогноз спроса

Показатель	Период			
	06	07	08	09
Трафик, количество чеков	14600	15100	13200	14200
Проникновение, %	20	25	19	20
Объем спроса, шт.	2920	3775	2508	2840

При осуществлении маркетингового планирования важно выполнить ряд задач, таких как:

- выбор блюда и его обоснование,
- разработка прототипа продукта (технологическая карта блюда, рецептура, маркетинговое сопровождение и т.д.)
- первичная финансовая оценка блюда, расчёт фудкоста,
- экономическое обоснование введения блюда в меню.

В рамках составления плана маркетинга была разработана модель комплекса маркетинга, представленная в таблице 12.

Таблица 12 – Модель комплекса маркетинга

Наименование	Описание
Продукт	<p>Название: в компании существует единая фирменная концепция нейминга блюд. В рамках следования данной концепции выработано название «фреш-кинг».</p> <p>Состав: пшеничная булка; соус «тартар»; соус горчичный; огурцы соленые ломтевые; салат «айсберг» нарезанный; наггетсы куриные.</p> <p>Упаковка: универсальная упаковка для маленьких бургеров, маркируемая таймерной отметкой и буквой «Ф».</p> <p>Производство: стандартный процесс производства на кухне в соответствии с существующими производственными стандартами</p>
Цена	<p>Ценовая категория в ассортименте: данная ассортиментная позиция рассматривается, как бюджетный бургер, способный конкурировать с ценовым предложением основных конкурентов (ценник до 80 рублей).</p> <p>Себестоимость: прогнозная себестоимость составляет примерно 35,5 рублей.</p> <p>Отпускная цена: 75 рублей.</p> <p>Фудкост: 56,08 %</p>
Место	<p>Каналы продаж: все каналы продаж (доставка, мобильное приложение, терминал, касса)</p>
Продвижение	<p>Прямой маркетинг; усиленное предложение на кассе по скриптам; участие блюда в общих купонах; акция в коллаборации с поставщиком; активное предложение</p>

Для определения отпускной цены нового продукта был выполнен расчет стоимости входящих в него ингредиентов.

Результаты расчета представлены в таблице 13.

Нормальная наценка на данную категорию блюд составляет 30-40 %. Данное блюдо призвано покрыть спрос на бюджетную категорию товаров в рамках рассматриваемого ценового сегмента.

Таблица 13 – Стоимость входящих в новое блюдо ингредиентов

Ингредиент	Количество	Стоимость, руб.
Булочка пшеничная	1 штука	10
Салат «айсберг» резаный	5 граммов	1,5
Огурцы соленые ломтевые	7 граммов	0,39
Наггетсы куриные	3 штуки	21
Соус горчичный «оригинальный»	3 грамма	0,18
Соус «тар-тар»	17 граммов	2,43

Отпускная цена должна соответствовать двум критериям: соответствовать нижней границе нормальной наценки и уровням цен аналогичных товаров конкурентов. Эмпирический анализ цен конкурентов позволяет утверждать, что цена должна входить в диапазон 70-80 рублей на момент мая 2024 года. Было установлено среднее значение цены в 75 рублей. В таком случае наценка окажется равной 47,3 %:

Каналами продаж станут доставка, мобильное приложение, терминал, касса.

Стратегия цены, исходя из вышеуказанного материала, реализуется в концепции средней цены. Планируется использовать элементы демпинга, по наалу осеннего сезона повысить отпускные цены в пределах имеющегося запаса по их повышению в рамках текущей стратегии (верхнего установленного диапазона)

Для продвижения нового продукта запланированы следующие классические и ситуационные маркетинговые мероприятия:

- брендинг блюда в рамках общей концепции дизайна, размещение визуальных и аудиовизуальных рекламных материалов в пространстве наружной рекламы (бигборды, билборды, лайтбоксы);
- постерная реклама, рассылка для пользователей мобильного приложения и сайта;

- активное предложение продукта во внутреннем пространстве точки питания через светомузыкальное оборудование (использование рекламных голосовых сообщений, встроенных в обязательное звуковое сопровождение в торговом зале);
- активное предложение товара при заказе через кассы посредством использования скрипта продаж;
- внедрение блюда в уже существующую систему купонов для продаж в торговом зале, как альтернативу схожих по цене позиций («комбо», «докупка к комбо»);
- распродажа в мобильной приложении и эксклюзивная для него система купонов («20 % на второе блюдо», «25 % на третье блюдо», «все по 99»);
- совместные с партнерами промо-мероприятия в рамках продажи в агрегаторах (например, партнёрские скидки на холодные напитки, при покупке предлагаемого блюда).

В рамках маркетингового планирования проекта была разработана программа стимулирования продаж новинки с учетом конъюнктуры спроса, предполагающая меры по перераспределению трафика в торговом зале с терминалов на кассу. Данная программа смоделирована на примере одного из предыдущих отчётных периодов.

Пусть товарооборот составит 10000000 рублей, 6000000 рублей придется на выручку от всех каналов продаж, кроме доставки. Средний чек без учета доставки составит 445 рублей с учетом канала «мобильное приложение» и 450 рублей без его учета. Суммарный трафик заказов из зала, сделанных не через мобильное приложение, составит, по внутренним данным компании, 8667 чеков. Гипотетически наличие стационарного кассира должно обеспечить увеличение проникновения чеков с кассы на 15 %. Активное предложение новинки обеспечит большую глубину чеков, благодаря чему средний чек с кассы будет выше на 75 рублей (пусть новинка

будет в каждом втором чеке). Таким образом, эффект от увеличения проникновения «кассовых чеков» составит 48751 руб.

На основе опыта прошлых итераций по обновлению меню, можно предположить, что новое блюдо будет добавлено в каждый пятый чек. На основании данной гипотезы можно произвести расчет эффекта от внедрения нового продукта в рамках продаж с касс и терминалов, который составит 130000 руб.

Суммарный прогнозируемый эффект от реализации предложенного проекта по стимулированию продаж на базе точки питания «Бургер Кинг» составит 178751 руб.

Прирост относительно рассматриваемого показателя товарооборота, составляющего 10000000 рублей, будет равен 1,78 %.

Таким образом, дополнительные меры стимулирования будут способствовать увеличению продаж новинки в кратчайшие сроки и без увеличения вложений. Совокупность данных действий, как элемент общего маркетингового плана действий, организованных в матрице сроков и исполнителей, представлена в Приложении В.

### **3.2 Организационное и производственное планирование, предлагаемого к реализации проекта по развитию бизнеса**

Реализация разработанного маркетингового плана требует проработки организационного и производственного аспектов деятельности.

Осуществление предлагаемого к реализации проекта не подразумевает структурных изменений в организации.

Организационная структура точки питания останется неизменной (рисунок 5).



Рисунок 5 – Организационная структура точки питания

Однако для реализации проекта в точке питания в частности потребуется назначить ответственных за выполнение необходимых организационных действий в рамках реализации проекта и закрепить за ними дополнительный функционал, информация о котором представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Преобразования организационной структуры в ходе реализации проекта

№	Структура	Ответственный	Функционал	Функционал в рамках реализации проекта
1	Персонал точки питания	Директор точки питания	Планирование и организация работы точки питания Мониторинг отчетности Кадровая работа Документооборот	Обеспечение персонала всеми информационными материалами Контроль за соблюдением стандартов
2	Контрольное управление	Охранник-контролер	Контроль за соблюдением рабочих процессов	Контроль за соблюдением стандартов работы с кассовым оборудованием, Контроль за корректностью осуществления регистраций в мобильное приложение через кассы
3	Отдел закупок	Старший менеджер по закупкам	Определение ассортимента и ценообразования, Развитие продуктовых линий Планирование продаж и складских запасов Организация логистического сопровождения работы точек питания	Поиск поставщиков необходимой продукции, Прогнозирование спроса на новую линейку, Обеспечение торговых точек необходимой информацией по организации продаж новинки
4	Отдел маркетинга	Менеджер по маркетингу	Позиционирование и брэндинг, Маркетинговое планирование, анализ потребительского поведения и рыночной среды	Разработка и распространение технологических и рекламных материалов, инструкций, операционных стандартов

Кроме того, для предлагаемого к реализации проекта был разработан производственный план.

Реализация предложенного проекта не предусматривает изменений в формате осуществления производственной деятельности предприятия. Поэтому процессы по производству и реализации нового блюда будут интегрированы в уже функционирующую на предприятии систему производства.

Производственный процесс выглядит следующим образом.

В результате прогнозирования объема продаж точка питания осуществляет планирование расхода и размещает заказ на поставку сырья два раза в неделю.

Для планирования расхода, размещения заказов на поставки и их оприходования в ООО «Бургер Рус» используется специальное программное обеспечение.

Поставки продукции принимаются и размещаются в строгом соответствии с системой операционных стандартов предприятия.

Внутренняя система стандартов четко регламентирует весь процесс приема поставок: сверку с накладными, осуществление проверки соответствия качества привезенной продукции требованиям организации, проверку актуальности сроков продукции, грамотное размещение поставки на складах.

После приема поставок каждый продукт хранится в соответствующем складском помещении с подходящей температурой и влажностью.

На производстве с периодичностью 2-3 раза в день происходят замеры температуры и влажности помещения, проверяется актуальность сроков хранения.

Каждый продукт проходит процесс отчуждения производственной упаковки и таймеровки – после извлечения со склада на продукты наносятся

специальные маркеры, содержащие данные о времени хранения при температуре в зоне производства.

Хранение ингредиентов новинки происходит так же, как и других ингредиентов, используемых на кухне в соответствии с соблюдением стандартов пищевой безопасности.

Процесс сборки бургера осуществляется на сборочной линии в соответствии с информационными материалами, сопровождающими ввод новинки (регламент хранения ингредиентов, технологическая карта, наглядная рецептура).

В рамках общей зоны производства продукт переходит в зону раздачи и хранится на ней, при необходимости, до десяти минут.

Продажа блюда происходит по всем уже используемым каналам без ограничений.

Для производства предложенной новинки используется определенный перечень ингредиентов: пшеничная булка, соус горчичный, соус тартар, огурцы и салат айсберг.

Контроль качества и хранение данных ингредиентов осуществляется совместно с остальными процессами, уже принятыми на производстве в соответствии со следующими принципами: соблюдение правил гигиены, соблюдение правил хранения, соблюдения чистоты используемого оборудования, следование системе контроля качества используемых продуктов.

План производства размещен в приложении Г.

Таким образом, реализация предлагаемого проекта не потребует внесения существенных изменений в организационную структуру и производственный процесс.

### **3.3 Финансовое планирование, оценка эффективности и анализ рисков предлагаемого к реализации проекта**

В связи с тем, что проект реализовывается на базе отдельной точки питания, являющейся структурным подразделением крупной компании, обладающей развитой системой мониторинга маркетинговых и финансовых показателей и имеющей проработанную структуру деятельности, в частности, финансовой, данный раздел имеет значительные структурные отличия от классического формата финансового плана.

Структурные особенности раздела:

- доход проекта представляет собой произведение прогнозируемого объема продаж новинки на ее отпускную цену. Предположение об объеме спроса строится на экстраполяции показателей продаж ближайшего по характеристикам продукта на период планирования, но с учетом его новизны и сезонности спроса. Как правило для учета новизны используется прецедентный метод: оценивается и адаптируется под текущую конъюнктуру эффект внедрения предыдущей новинки. Также учитывается, что новинка будет частично замещать комплементарные товары в чеках;
- многие статьи издержек, обычно признаваемых переменными, носят в рамках данного бизнеса относительно постоянный характер (например, электроснабжение или банковские расходы на инкассацию);
- многие статьи затрат объединены в общие категории и рассчитываются как нормативные показатели (например, LC – все затраты на персонал).

Расчеты по проекту, представленные ниже, выполнены с учетом данной специфики.

В таблице 15 находятся данные о постоянных затратах предприятия

Таблица 15 – Постоянные затраты

Направление затрат	Описание затрат	Затраты, руб.
Аренда и обслуживание производственных помещений	Арендные платежи, теплоснабжение, ночная уборка, вентиляция	320 000,00
Энергозатраты	Все оборудование, функционирующее по рабочему графику	10 000,00
Водоснабжение	Обеспечение производственных и гостевых помещений водой	40 000,00
Электроснабжение зала и внешней инфраструктуры	Свето-музыка в зале, вывеска, маркетинговая атрибутика входной группы и прилавка	11 000,00
Амортизация	Амортизационные затраты	50 000,00
Расходные материалы	Малоценное оборудование, хозяйственно-бытовые товары	5 000,00
Оклады административного персонала	Фиксированные оклады административно-управленческого персонала	240 000,00
Налоговая нагрузка	Общая система налогообложения	280 000,00
Маркетинг	Рекламное сопровождение	20 000,00
Транспорт	Развоз сотрудников	25 000,00
Вывоз мусора, картонажно-бумажных отходов производства	Периодический вывоз отходов	16 000,00
Банковское обслуживание	Инкассация	8 000,00
Сервисное обслуживание	Ремонтные работы	40 000,00
Итого		1 065 000,00

В таблице 16 представлен бюджет реализации проекта.

Таблица 16 – Бюджет проекта

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Составление и корректировка рецептуры, проработки блюда (списание ингредиентов) и создание технологической карты	40000
Подготовка маркетинговых материалов, брендинговых элементов, скриптов продаж	160000
Заработная плата специалистов за время проектирования	200000
Издержки по корректировке складских запасов	10000
Итого	410000

Систематизация и формализация всех вышеуказанных материалов позволяет составить финансовый план проекта в таблице 17.

Таблица 17 – Финансовый план проекта

Показатель	Период				Итого
	06	07	08	09	
Прогнозируемый товарооборот, ед.	10 950 000	11 325 000	9 900 000	10 650 000	42 825 000
Объем спроса, ед.	2920	3775	2508	2840	12 043
Производственная себестоимость, руб.	35,5	35,5	35,5	35,5	142
Затраты на реализацию, руб.	103660	134012,5	89034	100820	427 526,5
Отпускная цена, руб.	75	75	75	84	-
Выручка от реализации, руб.	219000	283125	188100	238560	928 785
Прибыль от реализации, руб.	115340	149112,5	99066	137740	501 258,5
Рентабельность продаж, %	52,67	52,67	52,67	57,74	53,97
Расходы на реализацию бизнес-проекта, распределенные на период проекта, руб.	102500	102500	102500	102500	410 000
Рентабельность инвестиций, %	-	-	-	-	122,26

Таким образом, в результате реализации проекта будет получена прибыль. Рентабельность инвестиций составит 122,26 %. Рентабельность продаж более 50 %.

При планировании проекта по развитию бизнеса важно уделить внимание возможным рискам, спрогнозировать их возможные последствия и меры по противодействию указанным рискам.

Результаты осуществленного анализа рисков проекта и планирования противодействия выявленным рискам представлены в таблице 18. В приложении Г представлена структура рисков проекта.

Таблица 18 – Анализ рисков

Риск	Пояснение	Вероятность риска	Последствия	Мера противодействия
Снижение спроса	Несоответствие реального спроса прогнозируемому	Средняя	Снижение денежных поступлений	Снижение вероятности риска за счет активных рекламных действий
Увеличение переменных затрат	Увеличение себестоимости продукции	Средняя	Снижение маржинальности	Увеличение отпускной цены до выявленного потолка
Увеличение инвестиционных затрат	Увеличение затрат на проект	Низкая	Снижение рентабельности	Увеличение отпускной цены до выявленного потолка
Увеличение закупочных цен	Увеличение себестоимости продукции	Низкая	Снижение маржинальности	Смена поставщика
Превышение спроса	Нехватка сырья	Низкая	Снижение выручки	Учащение поставок

В заключение отметим, что в данной части работы представлен проект, направленный на решение выявленных в аналитической части работы проблем. Осуществлено маркетинговое планирование проекта, составлен прогноз продаж на сезон. Отпускная цена определена в размере 75 рублей. Предложен комплекс мероприятий по продвижению нового продукта и по стимулированию спроса, разработана модель комплекса маркетинга для предложенного проекта. Осуществлены расчёты по предлагаемому проекту, выступающие базой для экономического обоснования целесообразности реализации проекта. Таким образом, в данной главе представлен проект, разработанный на основе исследований из теоретической и аналитической частей выпускной квалификационной работы. Его направленность на решение выявленных в исследуемой организации проблем и потенциальная экономическая эффективность, подтверждаемая расчётами, показывает его практическую значимость.

## Заключение

В результате написания основной части выпускной квалификационной работы были решены задачи, обозначенные во введении:

В первом разделе работы на основе изучения и критического анализа научного материала была раскрыта сущность и содержание маркетингового планирования, сформирована теоретическая база для дальнейшего исследования.

Во втором разделе исследования проведен комплексный анализ предприятия ООО «Бургер Рус», а также внутренней и внешней маркетинговой среды, в результате чего была выявлена проблема: сезонного снижения объёма выручки.

В третьем разделе работы предложен проект по развитию организации и осуществлено его маркетинговое планирование, учтены организационные и производственные аспекты реализации проекта, а также составлен финансовый план и оценена потенциальная экономическая эффективность.

Практическая часть работы содержит в себе структурированную и последовательную информацию по реализации проекта, включающую план разработки и внедрения новинки и стимулирования продаж. Экономические расчёты по проекту показывают его перспективность. Минимальное прогнозируемое значение по увеличению ежемесячных продаж составляет 1,8 %.

Реализация проекта может принести практическую пользу в виде увеличения трафика и объема маржинальной прибыли компании. Дальнейшим шагом развития может стать масштабирование проекта и увеличение доли охвата рынка.

Таким образом, в работе предложен проект по развитию деятельности объекта исследования, положительные прогнозные показатели которого подтверждают перспективы проекта.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Акьюлов Р. И. Маркетинг. Санкт-Петербург : Лань, 2024. 140 с.
2. Баринаова О. И, Родионова Т. Г., Маркетинг: учебное-методическое пособие. Ч.: УЮГУ, 2019. 99 с.
3. Бурганов Р. А. Планирование на предприятии: учебник. Санкт-Петербург: Лань, 2020. 260 с.
4. Волобуев Н. В. Место математических методов экстраполяции в системе методов экономического прогнозирования // Вестник науки. 2019. № 5 (14). С. 110-113.
5. Вольнов Е. Е., Ерефьева А. А., Джикович Ю. В. Практический маркетинг: учебное пособие. Санкт-Петербург: Лань, 2019. 140 с.
6. Воронов О. Н., Клейменова Г. В. Маркетинговое планирование в управлении предприятием // Практический маркетинг. 2007. №3. С. 13-22.
7. Голованова П. Э., Восканян М. М., Микрюков В. О. Применение методологии «Jobs to be done» в стратегическом маркетинге // IN SITU. 2022. № 11. С. 116-118.
8. Изосимов С. Е., Шевченко А. Л. Метод SWOT-анализа, его место в методах исследования, преимущества и недостатки // Экономикс. 2013. № 2. С. 3-7.
9. Исследование рынка общественного питания РФ 2024 года // Информационное агентство INFOnline [Электронный ресурс]. URL: <https://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov/page.php?ID=282427/> (дата обращения: 22.05.2024)
10. Ковалева Е. А. Сущность планирования и его актуальность для предприятия в условиях рыночной экономики // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования". Томск: Изд-во ТПУ, 2015. С 356-362.

11. Коляда А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях: учебник. Минск, издательство «Гревцова», 2006. 240 с.
12. Корень В. А. Эволюция концепции маркетинг-микс // Форум молодых ученых. 2018. №12 (28). С. 1121-1125.
13. Краснянская О. В. Анализ методов и подход управления инновационными процессами промышленного предприятия // Журнал «Инновации и инвестиции», 2023. С. 252-254.
14. Ксенофонтова Т. Ю., Гуляева О. А. Разработка бизнес-плана и технико-экономическое обоснование проекта: учебное пособие. Санкт-Петербург: ПГУПС, 2023. 91 с.
15. Куманеева М. К. Бюджетирование на предприятии: учебное пособие. КГТУ им. Т.Ф. Горбачева, 2023. 139 с.
16. Ожигов В. И., Белоусова И. А. Маркетинговый план: от исследования до планирования и управления // Экономика и бизнес. 2023. № 12-2 (106). С. 15-19.
17. Омельченко Е. В., Репкина О. Б. Маркетинговое планирование как ключевой фактор конкурентоспособности предпринимательских структур // МИР. 2012. № 11. С. 20-22.
18. Перевозчикова М. В. Концепции маркетингового управления и стратегического планирования на рынке услуг сотовой связи // Вестник Волгоградского государственного университета. 2015. № 4. С. 191-192.
19. Развитие пищевой промышленности России // АГРОПРОДМАШ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.agroprodmarsh-expo.ru/ru/articles/razvitie-pishchevoj-promyshlennosti-rossii-na-sovremennom-etape-ehkonomiki/> (дата обращения: 22.05.2024)
20. Ресторанный рынок России // TADVISER [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 22.05.2024)

21. Русина К. А. Разработка маркетинговой стратегии сети ресторанов быстрого обслуживания // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. № 2. С. 303-308.
22. Сакович Е. В. Необходимость маркетингового планирования для успешного прохождения этапа становления предприятия // Известия ИГЭА. 2010. № 4. С 92.
23. Словарь бизнес-терминов Академик.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/19926> (дата обращения: 22.05.2024)
24. Сысоева Е. В. Реализация маркетинговых исследований в условиях трансформации внешней среды организации // Финансовые рынки и банки. 2023. № 2. С. 42-45.
25. Сярдова О. М. Особенности оперативного планирования промышленных предприятий // Наука и социум. 2024. № 1 (116). С.1633-1635.
26. Теплякова Т. Ю. Контроллинг: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 143 с.
27. Фастфуд в России: итоги 2023 года [Электронный ресурс]. URL: <https://romir.ru/studies/fastfud-v-rossii-itogi-9-mesyacev-2023-goda> (дата обращения: 12.05.2024).
28. Финансовая отчетность 2023 в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения: 22.05.2024).
29. Фролов Ю. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2024. 154 с.
30. Фролова Т. А. Экономика предприятий, конспект лекций. Таганрог : ТРТУ, 2005. 40 с.
31. Хлобыстова В. Внутренний туризм в России побил исторический рекорд // Ведомости.ру [Электронный ресурс]. URL:

<https://www.vedomosti.ru/tourism/industry/articles/2024/05/15/1037177-vnutrennii-turizm-pobil-rekord/> (дата обращения: 21.05.2024)

32. Чажаяева М. М. Методические подходы к стратегическому планированию в народно-хозяйственном комплексе // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2012. № 2-1. С. 41-43.

33. Юхин Г. П. Бизнес-планирование в выпускных квалификационных работах: учебник. Санкт-Петербург: Лань, 2020. 288 с.

34. Kotler P. Marketing mix decisions for new products // Journal of Marketing Research. 1964. № 1. Pp. 43-49.

35. Kucuk S. Marketing mix modelling and coordination // Visualizing Marketing. 2023. Pp. 103-115.

36. Moschis G. Academic Research in Business and the Social Sciences. Springer Nature Switzerland. 2024. 60 p.

37. Ratten V. Marketing and entrepreneurial business planning // Entrepreneurial Business Venturing. 2024. Pp. 1-17.

38. Siebert A. Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spiral // Journal of Marketing. № 84. Pp. 45-66.

## Приложение А

### Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия

ИНН 7719723690  
КПП 770401001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2023 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
3	Нематериальные активы	1110	252 495	64 917	85 393
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3	Основные средства	1150	47 911 934	33 342 958	26 858 141
	Право пользования активом		24 749 467	13 438 660	15 921 749
	Долговые вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3	Финансовые вложения	1170	1 245 718	1 350 878	1 403 806
3	Отложенные налоговые активы	1180	502 841	934 605	1 236 792
3	Прочие внеоборотные активы	1190	2 857 628	2 237 222	2 142 651
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>52 770 616</b>	<b>37 930 580</b>	<b>31 726 783</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
3	Запасы	1210	1 056 414	883 362	741 422
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	354 921	367 927	360 549
3	Дебиторская задолженность	1230	6 466 816	6 115 063	4 561 990
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
3	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 090 884	1 261 216	2 051 584
3	Прочие оборотные активы	1260	79 236	60 350	183 394
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>10 048 271</b>	<b>8 687 918</b>	<b>7 898 939</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>62 818 887</b>	<b>46 618 498</b>	<b>39 625 722</b>

Информация из ресурса БФО  
02.05.2024 09:37

ИНН 7719723690

Страница 2 из 11

Рисунок А.1 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия [28]

Продолжение Приложения А

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
3	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 006 249	1 006 249	1 006 249
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
3	Переоценка внеоборотных активов	1340	9 301 727	7 946 538	0
3	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	2 968 234	2 968 234	2 868 234
	Резервный капитал	1360	-	-	-
3	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(4 216 327)	(6 015 870)	(8 438 292)
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>9 059 883</b>	<b>5 905 151</b>	<b>(4 563 809)</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
3	Земельные средства	1410	7 809 000	7 588 077	7 425 500
3	Отложенные налоговые обязательства	1420	5 010 994	2 213 807	232 348
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
3	Прочие обязательства	1450	18 041 309	8 019 943	11 953 244
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>30 861 303</b>	<b>17 821 827</b>	<b>19 611 092</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
3	Земельные средства	1510	0	8 704 777	15 582 435
3	Кредиторская задолженность	1520	14 937 256	8 781 169	4 635 234
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
3	Оценочные обязательства	1540	867 663	711 397	392 265
3	Прочие обязательства	1550	7 092 782	4 694 177	3 968 505
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>22 897 701</b>	<b>22 891 520</b>	<b>24 578 439</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>62 818 887</b>	<b>46 618 498</b>	<b>39 625 722</b>

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок А.2 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия [28]

Продолжение Приложения А

Отчет о финансовых результатах  
За 2023 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
4	Выручка <sup>4</sup>	2110	74 455 646	68 805 048
4	Себестоимость продаж	2120	(59 324 641)	(54 899 044)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	15 131 005	13 906 004
4	Коммерческие расходы	2210	(5 315 284)	(3 803 790)
4	Управленческие расходы	2220	(4 039 145)	(4 067 461)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 776 576	6 034 753
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
4	Проценты к получению	2320	127 929	164 073
4	Проценты к уплате	2330	(3 087 511)	(2 704 752)
4	Прочие доходы	2340	1 489 576	1 445 723
4	Прочие расходы	2350	(1 855 786)	(2 029 700)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 450 784	2 910 097
4	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(651 241)	(467 345)
4	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(443 640)	(357 193)
4	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	(207 601)	(110 152)
4	Прочее	2460	0	(20 330)
4	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 799 543	2 422 422
3	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	1 355 189	7 946 538
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>7</sup>	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>	2500	3 154 732	10 368 960

Рисунок А.3 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия [28]

## Продолжение Приложения А

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Примечания**

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

### Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

*Лист представляется за отчетный период 2023 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. №66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"*

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль <sup>8</sup>	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

<sup>8</sup> Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

Рисунок А.4 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия [28]

## Продолжение Приложения А

ИНН 7719723690  
КПП 770401001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710004

### Отчет об измененных капиталах За 2023 г.

I. Движение капитала							
Наименование показателя	Код строки	Уставной капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (высокая прибыль)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
Величина капитала на 31 декабря 2021 г.	3100	1 006 249	(-)	2 868 234	-	(8 438 292)	(4 563 809)
За 2023 г.							
Увеличение капитала - всего:	3210	0	-	7 946 538	-	2 422 422	10 368 960
в том числе:							
чистая прибыль	3211	X	X	X	X	2 422 422	2 422 422
пероценка вбуаствн	3212	X	X	7 946 538	X	-	7 946 538
доходы, относнтрнся непосредственно на увеличение капитала	3213	X	X	-	X	-	-
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	X	X	-
увелчнчнне номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	X	-	X
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3220	(-)	-	(-)	(-)	(-)	(-)
в том числе:							
убыток	3221	X	X	X	X	(-)	(-)
пероценка вбуаствн	3222	X	X	(-)	X	(-)	(-)
расходы, относнтрнся непосредственно на уменьшение капитала	3223	X	X	(-)	X	(-)	(-)
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	(-)	-	-	X	-	(-)
уменьшение количества акций	3225	(-)	-	-	X	-	(-)
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	(-)
дивиденды	3227	X	X	X	X	(-)	(-)
Изменение добавочного капитала	3290	X	X	100 000	-	-	X
Изменение резервного капитала	3240	X	X	X	-	-	X

Рисунок А.5 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия [28]

Продолжение Приложения А

2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок					
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	Изменение капитала за 2022 г.		На 31 декабря 2022 г.
			За счет чистой прибыли (убытка)	За счет иных факторов	
1	2	3	4	5	6
<b>Капитал - всего:</b>					
до корректировок	3400	-	-	-	-
корректировка в связи с изменением учетной политики	3410	-	-	-	-
исправлением ошибок	3420	-	-	-	-
после корректировок	3500	-	-	-	-
<b>в том числе нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):</b>					
до корректировок	3401	-	-	-	-
корректировка в связи с изменением учетной политики	3411	-	-	-	-
исправлением ошибок	3421	-	-	-	-
после корректировок	3501	-	-	-	-
<b>другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки (по статьям):</b>					
до корректировок	3402	-	-	-	-
корректировка в связи с изменением учетной политики	3412	-	-	-	-
исправлением ошибок	3422	-	-	-	-
после корректировок	3502	-	-	-	-
<b>3. Чистые активы</b>					
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	
Чистые активы	3600	9 059 883	5 905 151	(4 563 809)	

Рисунок А.6 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия [28]

## Продолжение Приложения А

ИНН 7719723690  
КПП 770401001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710005

### Отчет о движении денежных средств За 2023 г.

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>			
Поступления - всего	4110	73 544 639	69 073 045
в том числе:			
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	71 248 874	67 873 313
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	558 535	379 436
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
маркетинговые платежи		632 659	126 050
премии от поставщиков (ретробонус)		749 665	492 706
прочие поступления	4119	354 906	201 540
Платежи - всего	4120	(57 885 884)	(57 192 218)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(46 791 784)	(43 731 705)
в связи с оплатой труда работников	4122	(8 331 248)	(7 661 019)
процентов по долговым обязательствам	4123	(1 431 536)	(2 416 523)
налог на прибыль организаций	4124	(635 679)	(439 596)
банковские комиссии		(335 270)	(335 791)
налог на имущество		(168 480)	(103 080)
прочие налоги и сборы		(4 085)	(25 543)
в связи с оплатой претензий, штрафов		(22 405)	(18 921)
прочие платежи	4129	(165 397)	(2 460 040)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	15 658 755	11 880 827
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>			
Поступления - всего	4210	231 748	338 960
в том числе			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	139 973	225 473
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	-

Рисунок А.7 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия [28]

Продолжение Приложения А

Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(9 780 006)	(27 003 122)
в связи с погашением обязательств по аренде		(4 474 853)	(3 674 050)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(12 954 859)	(10 301 172)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	622 269	(561 463)
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	1 261 216	2 051 584
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	2 090 884	1 261 216
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	207 399	(228 905)

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок А.8 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия [28]

## Приложение Б

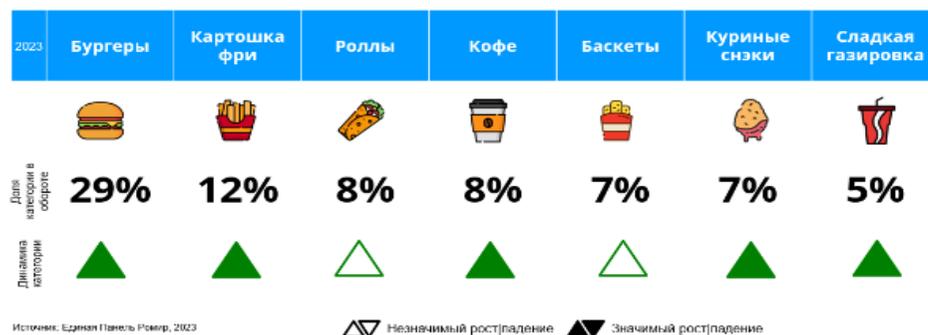
### Исследование рынка фастфуда от «Ромир»



Все основные сети фастфуда (Вкусно — и точка, KFC+Ростикс, Burger King) в 2023 году показывают увеличение числа уникальных покупателей. Аналогичная ситуация отмечается и сети пиццерий Додо, где в течение текущего года число покупателей увеличилось на 5% относительно прошлого периода, а показатель частоты остается без значимых колебаний, что говорит о расширении аудитории при сохранении лояльности.

В ресторанах быстрого обслуживания в 2023 году наибольшие траты среди категорий приходятся в первую очередь на бургеры (29%). На картофель фри приходится 12% оборота, на кофе и роллы – по 8%. Также в список основных категорий вошли бaskеты (7%), куриные снеки (7%) и сладкая газировка (5%). Отметим также, что в 2023 году динамика затрат на почти все категории показала значимый прирост.

Рисунок 1. ТОП-7 основных категорий по обороту в ресторанах быстрого питания.



"Фастфуд занимает значимое место в сфере общественного питания России, пользуясь особой популярностью среди россиян. Три ведущих игрока рынка ежедневно прикладывают значительные усилия для удовлетворения потребностей своих клиентов, что находит отражение в росте аудитории сетей. Сеть

Рисунок Б.1 – Исследование «Ромир» [27]

Приложение В  
Структура реализации проекта

Таблица В.1 – Структура реализации проекта

Субъект маркетингового планирования	Точка питания						
Стратегическая цель	Повышение выручки за летний период на 5 % сверх запланированных показателей						
Показатели	Задачи	План действий	Бюджет	Сроки выполнения	Инструмент контроля выполнения	Критерий успешности	Исполнитель
	Анализ продаж	Рассмотрение ключевых показателей продаж за 4 месяца	Программное обеспечение уже существует	2 дня	-	Получение структурированного представления об изменениях в продаж	Директор
	Анализ структуры доходов от операционной деятельности (по каналам продаж)	Изучение соотношения и роли различных источников поступления заказов		1 день	-	Четкое понимание конъюнктур спроса	Директор
	Повышение проникновения чеков из зала	Активное предложение на кассе	Материалы по активному предложению уже разработаны	Летний сезон	Отчет по продажам	Реальное увеличение доли чеков «зал» в общем массе заказов	Менеджер смены

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Субъект маркетингового планирования	Точка питания						
Показатели	Повышение среднего чека	Активное предложение на кассе, Увеличение глубины чека, Перераспределение заказов с терминала на кассу	Затраты на поиск и найм кассиров, выплату 38400 в месяц	Летний сезон	Отчет по продажам	Реальное увеличение среднего чека	Менеджер смены
	Переход на временную приоритизацию отдачи заказов	Предлагается временно отказаться от пиритизации выдачи заказов по источникам и изменить целевые КРІ для новой организации работ	-	Летний сезон	-	-	-
	Дополнение ассортимента	Разработка нового продукта	Проработки и списания, разработка технологической карты и рецептуры. Заработная плата специалистам – в рамках точки питания около 20000	Две недели	Отчет по продажам	Успешные показатели продаж и маржинальности	Технолог, директор, менеджеру смены

Приложение Г  
**План производства**

**Таблица Г.1 – План производства**

Показатель	Период							
	6 месяц		7 месяц		8 месяц		9 месяц	
	1-15 дни	15-31 дни	1-15 дни	15-30 дни	1-15 дни	15-31 дни	1-15 дни	15-30 дни
Объем производства	5500	7000	7200	7200	6900	7400	6800	6000
Цена единицы	79	79	79	79	79	84	84	84
Выручка от продаж	434500	553000	568800	568800	545100	621600	571200	504000
Прибыль валовая	99935	127190	130824	130824	125373	142968	131376	115920

Приложение Д  
Структура рисков проекта

Таблица Д.1 – Структура рисков проекта

Направление	Закупки	Кадры	Продажи	Продажи	Закупки
<b>Ситуация</b>	Нарушение поставок	Продолжение текучести	Вследствие изменения погоды	Вследствие погодных изменений или снижению интереса	Повышение закупочных цен на рекламные продукты
<b>Риск</b>	Отсутствие продукта и снижение оперативного товарооборота	Отток кадров и качественное ухудшение работы	Перераспределение чеков на мобильные заказы	Снижение трафика	Удорожание рекламы
<b>Цель</b>	Диверсификация	Снижение	Диверсификация	Снижение	Передача
<b>Мера</b>	Поиск новых поставщиков	Формирование кадрового резерва	Временное изменение цен в мобильном приложении	Стимулирование продаж с помощью купонов	Договор о разделении риска или изменения подрядчика
<b>Исполнитель</b>	Менеджер по продуктам	Менеджер по людям	Менеджер	Менеджер по маркетингу	Директор точки питания
<b>Срочность</b>	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя	Средняя
<b>Вероятность</b>	Средняя	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая
<b>Тяжесть</b>	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Низкая