

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 Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере ООО «Хлеб»)

Обучающийся

А. П. Сукиасян

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент, Е. А. Потапова

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

Консультант

старший преподаватель, Н.В. Сидоркина

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А. П. Сукиасян

Тема работы: Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «Хлеб»)

Научный руководитель: Е. А. Потапова.

Цель исследования – разработка модели управления рисками при масштабировании предприятия ООО «Хлеб».

Объект исследования бакалаврской работы – ООО «Хлеб».

Предмет бакалаврской работы – управление рисками проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб».

Для написания бакалаврской работы использовались такие методы исследования как: анализ и синтез, коэффициентный анализ, сравнительный анализ, сравнение и другие.

В исследовании дана характеристика проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «Хлеб», а также разработаны финансовый проект и модель управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Хлеб».

Практическая значимость исследования состоит в том, что отдельные его положения могут быть использованы руководством ООО «Хлеб» для развития деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 35 источников. Общий объем работы 68 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 18.

## **Abstract**

The topic of the given graduation work is « Working out the model of risk management in scaling business (by the example of "Khleb" LLC.) »

The thesis consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion, 20 tables, 18 illustrations, a list of references, including five foreign sources, and three appendices.

The author studies in detail the risk management models on the example of the enterprise OOO "Khleb"

The aim of the thesis is to develop a risk management model for scaling the enterprise LLC Khleb.

The object of study of the graduation work is LLC Khleb.

The subject of study of the graduation work is the risk management of the project for scaling the business of Khleb LLC.

Much attention is given to business risks and methods of dealing with them

The author examines the economic performance of the enterprise and develops a business plan for scaling the enterprise.

In a separate part, it is planned the sales volume of a new point of sale, investment and current costs for the project.

In conclusion we would like to stress conclude that risk management is hard work that requires a lot of skills.

As a result of the study, it turned out that the market for bread products is growing and making a profit.

The new project will pay back the investment in 6 months.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления рисками при масштабировании бизнеса	7
1.1 Основы и особенности образования бизнес-плана при масштабировании бизнеса.....	7
1.2 Виды рисков и методы управления ими при масштабировании бизнеса.....	18
2 Разработка проекта по масштабированию бизнеса для ООО «Хлеб».....	27
2.1 Анализ деятельности ООО «Хлеб» и описание предполагаемого к реализации проекта.....	27
2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб» .....	35
2.3 Разработка производственного плана и организационного плана проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб».....	42
3 Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса для ООО «Хлеб».....	48
3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта .....	48
3.2 Анализ рисков проекта, и разработка модели по управлению рисками	52
Заключение .....	57
Список используемой литературы и используемых источников.....	59
Приложение А – Организационная структура предприятия ООО «Хлеб».....	63
Приложение Б – Отчет о финансовых результатах за 2020-2021 годы.....	64
Приложение В – Отчет о финансовых результатах за 2021-2022 годы.....	65
Приложение Г – Прайс-лист предприятия ООО «Хлеб».....	66

## Введение

Предпринимательская деятельность – это деятельность, связанная с постоянно наступающими рисками. Никто не может спрогнозировать прибыльность нового дела. С течением времени, предприятия, получившие популярность и прибыльность, расширяются, увеличивая его масштабы. Неразделимой частью масштабирования любого дела является бизнес-планирование. Составление бизнес-плана требует немало усилий и навыков. Бизнес-план – это документ, в котором прописываются все расчеты, планы, цели, задачи, конкуренты, поставщики и риски проекта.

Из-за отсутствия необходимых знаний и не учёта всех возможных рисков при составлении плана совершается большое количества ошибок в расчетах и сроках реализации. Рассмотрение всех возможных рисков, вероятность наступления которых даже мала, и обращение на них особого внимания позволит создать бизнес-план, наиболее приближенный к экономической реальности.

Актуальность темы бакалаврской работы состоит в том, что риски бизнеса неизбежны и сложны в понимании, обосновании и борьбе с ними, так как сложна природа их возникновения. Из этого следует, что существует большая необходимость в углубленном изучении методов управления предпринимательскими рисками, что способствует правильному выделению возможных рисков и эффективной борьбе с ними.

Целью работы является разработка модели управления рисками при масштабировании предприятия ООО «Хлеб».

Из цели бакалаврской работы вытекают следующие задачи:

- изучение теоретических основ управления рисками при масштабировании бизнеса;
- составление маркетингового, производственного, организационного и финансового планов для проекта по масштабированию бизнеса;
- разработка модели управления рисками для данного предприятия.

Предмет бакалаврской работы – управление рисками проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб».

Объект исследования бакалаврской работы – ООО «Хлеб».

Для написания бакалаврской работы были использованы методы синтеза, различные виды анализа, коэффициентный анализ, горизонтальный анализ, вертикальный анализ, метод сравнения и другие.

Информационной базой для подготовки работы послужили издания российских и зарубежных авторов, раскрывающие вопросы бизнес-планирования, формирования моделей управления финансовыми рисками, а также Гражданский кодекс РФ, Конституция РФ и другие нормативные акты.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что элементы разработанного в результате исследования бизнес-плана по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб» могут быть использованы руководством ООО «Хлеб» для развития деятельности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В введении обозначена актуальность бакалаврской работы, поставлены цель и задачи исследования, сформулированы объект и предмет исследования, практическая значимость, указаны структура и объем работы.

В первом разделе рассмотрены понятие и особенности бизнес-планирования предприятия, его основные элементы, а также изучены методы управления положительными и отрицательными рисками. Во втором разделе дана характеристика проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб», проведен анализ рынка, дана характеристика продукции, представлен маркетинговый план предприятия, производственный план, структура кадров предприятия. В третьем разделе разработаны финансовый план проекта и модель управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Хлеб».

В заключении сформулированы основные выводы о проделанной работе.

# **1 Теоретические основы управления рисками при масштабировании бизнеса**

## **1.1 Основы и особенности образования бизнес-плана при масштабировании бизнеса**

На сегодняшний день, учитывая экономическое положение Российской Федерации и мира в целом, особое значение в предпринимательской среде дается деятельности по инвестированию проектов, позволяющих решать проблемы в социальной и экономической сферах развития страны. Проектное инвестирование в высоко значимые инициативы позволит расширить экспорт, что приведет к повышению оперативности всей экономики.

Любая деятельность по масштабированию действующего бизнеса влечет за собой огромное количество рисков. Если бизнесмен не желает столкнуться с непредвиденными трудностями в самый ненужный момент и не хочет быть вынужденным заниматься решением серьезных проблем, возникших в связи с непродуманностью выполняемых действий, необходимо тщательно планировать каждый шаг фирмы. Планирование долгий и требующий большого количества терпения и сил процесс, но обойдя этот этап, предприниматель не сможет сконцентрировать свое внимание на задачах раннего этапа открытия предприятия [3].

Бизнес-план – неотъемлемая часть масштабирования организации. Современные авторы, такие как: Щепакин М. Б. [27], Петров Г. Н. [24], Некрасова О. Л. и Алиева Е. Ф. [6], дают много различных определений, на основании которых было сформулировано следующее определение.

Масштабирование бизнеса – это расширение фирмы или увеличение объемов бизнеса, в связи с некоторыми обстоятельствами. Основными причинами расширения бизнеса являются дефицит товаров, недостаток кадров, проблемы с доставкой [5].

На сегодняшний день выделяют 3 способа масштабирования: развитие филиальной сети; настройка удаленных продаж; франчайзинг. Описание каждого из способов масштабирования указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Описание способов масштабирования

Название способа	Описание способа
Создание и продвижение филиальной сети	«Открытие своих филиалов на первый взгляд более прибыльный путь, все доходы и клиенты остаются в фирме. При открытии собственных филиалов задача развития Вашей фирмы ляжет исключительно на Ваши плечи. Для открытия нескольких точек продаж необходимо провести предварительную подготовку, оценить кадровые и финансовые ресурсы своей фирмы. Так же необходимо оценить, не приведет ли открытие другой точки к перераспределению прибыли и оттоку клиентов от существующей точки продаж.» [1, с. 206]
Настройка удаленных продаж	«Основная задача этого этапа – создание эффективно функционирующего сайта с высокой посещаемостью. Кроме запуска Яндекс. Директа необходимо настроить географический таргетинг (выберите интересующие Вас регионы) и наладить механизмы быстрой оплаты и доставки. С помощью создания продающего сайта Вы получаете возможность реализации своего продукта/услуги по всему миру. При таком способе масштабирования бизнеса максимальные расходы приходятся на поддержание сайта и его продвижение. Самым важным пунктом интернет–магазина является пункт «Оплата и доставка». Этот момент является ключевым, учитывая размеры нашей страны. Самой распространенной и популярной формой доставки является доставка курьера с последующим наличным расчетом, но, понятно, что в условиях России реализовать это невозможно. Поэтому при разработке сайта предусмотрите максимально возможное количество способов оплаты и доставки.» [1, с. 218]
Франчайзинг	«Основная цель каждого франчайзера – заключить как можно больше франчайзинговых договоров, так как за счет этого формируется доход от франчайзинговой деятельности. Очевидный плюс от франчайзинговой деятельности – это возможность создания сети с большим охватом по регионам, получив при этом самые выгодные условия от поставщика, приобрести новую оригинальную идею. Проблема франчайзинга заключается в контроле над франчайзинговыми предприятиями. Как правило выбирают следующую схему: вступительный взнос и фиксированные ежемесячные выплаты. При этом наладить финансовый контроль достаточно сложно, но контроль качества должен быть обеспечен на высшем уровне, так как число лояльных клиентов увеличивает их количество, соответственно, увеличивается и прибыль. Не соблюдение контроля качества может нанести серьезный ущерб репутации всей деятельности франчайзера.» [1, с. 220]



Каждый способ имеет как преимущества, так и недостатки.

Преимущества развития филиальной сети:

- все полученные средства остаются внутри организации;
- каждый филиал сам регулирует и контролирует бизнес-процессы фирмы [8].

Недостатки развития филиальной сети:

- скорость роста компании достаточно медленная;
- подбор персонала довольно проблематичен;
- начальный этап требует не только высоких затрат на начальном этапе, но и постоянных инвестиций в развитие дела [9].

Преимущества настройки удаленных продаж:

- возможность реализации не только в стране, но и за ее пределами;
- точная оценка при тестировании рынка до масштабирования дела [10].

Недостатки настройки удаленных продаж:

- не является стандартным способом для всех товаров и услуг;
- физическое присутствие продающего сотрудника и места продажи становится необязательным для клиента.

Преимущества франчайзинга:

- широкое распространение на территории всей страны;
- выгодные условия поставщиков;
- постоянный доход от франчайзинга и новые идеи от франчайзи.

Недостатки франчайзинга:

- высокая вероятность снижения репутации из-за несоблюдения условий договора франчайзи;
- так как часть дохода является делимой, доход от франшизы довольно ниже чем от личного дела;
- вероятность оттока клиентов из-за окончания договора франшизы.

Бизнес-план – это официальный инвестиционный документ, требующийся не только по месту назначения, но и является своего рода путеводителем по созданию нового предприятия. Добросовестное составление бизнес-плана является залогом эффективно работающего нового дела. Каждый грамотно написанный пункт плана, верный шаг к получению прибыли. Структура бизнес-плана для разного дела своя, она может отличаться от универсальной в связи с особенностями каждой сферы деятельности. Планирование необходимо не только при открытии новой организации, но и при масштабировании уже существующей фирмы [13].

Основной этап бизнес-планирования – это составление бизнес-плана будущего предприятия. Учитывая сегодняшнюю неопределенность рынка, данный этап получил особую актуальность.

Рассмотрим несколько определений современных авторов понятия «бизнес-план».

«Бизнес-план – это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта» [19, с. 178].

«Бизнес-план – это типовое (унифицированное) проектное решение на достаточно отдаленную перспективу (5,10 и более лет), в котором дается научно обоснованная оценка возможных на данном сегменте рынка конечных целевых экономических, финансовых и иных результатов (трудовых, производственных, социальных) деятельности предприятия, базирующихся на реальном производственном, инвестиционном, материально–техническом, организационном и логистическом обеспечении» [28, с 258].

«Бизнес-план – это попытка моделирования бизнеса, но позволяющая описать на модельном уровне лишь финансовое положение компании. Все другие состояния: организационная структура ресурсов, основные бизнес–процессы, правила планирования, организации операционной деятельности,

принятия решений и тому подобное могут быть объектом описания, но не влияния на результат инвестиционной деятельности» [11, с 32].

Таким образом, бизнес-план – это документ инвестиционного проекта, в котором отражена подробная информация о выполняемых в ходе создания проекта задачах, распланированы все временные, финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для эффективного запуска дела, также рассмотрены все возможные риски и методы борьбы с ними. Обычно рассчитан на перспективы долгосрочного развития [17].

Как и любой другой документ, бизнес-план имеет цели, функции, признаки и другие характеризующие. Цели бизнес-плана, как формального документа, представлены на рисунке 1 [18].

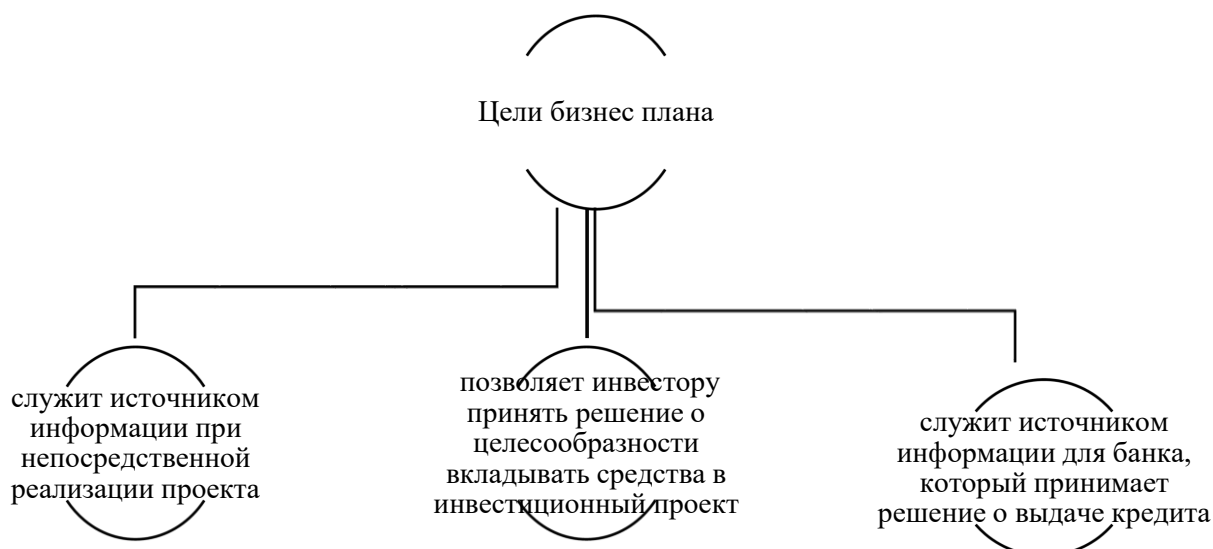


Рисунок 1 – Цели бизнес-плана

Конкретная цель, новизна, ограниченность ресурсов и времени, изменчивость – всё это признаки бизнес проекта [20].

Основные функции бизнес-плана изображены на рисунке 2.

В результате написания подробного плана для будущего бизнес проекта предприниматель получает не только финансовый и информационный

результат, такой как новая информация и сферы ее использования, представление об организационной структуре и многое другое.

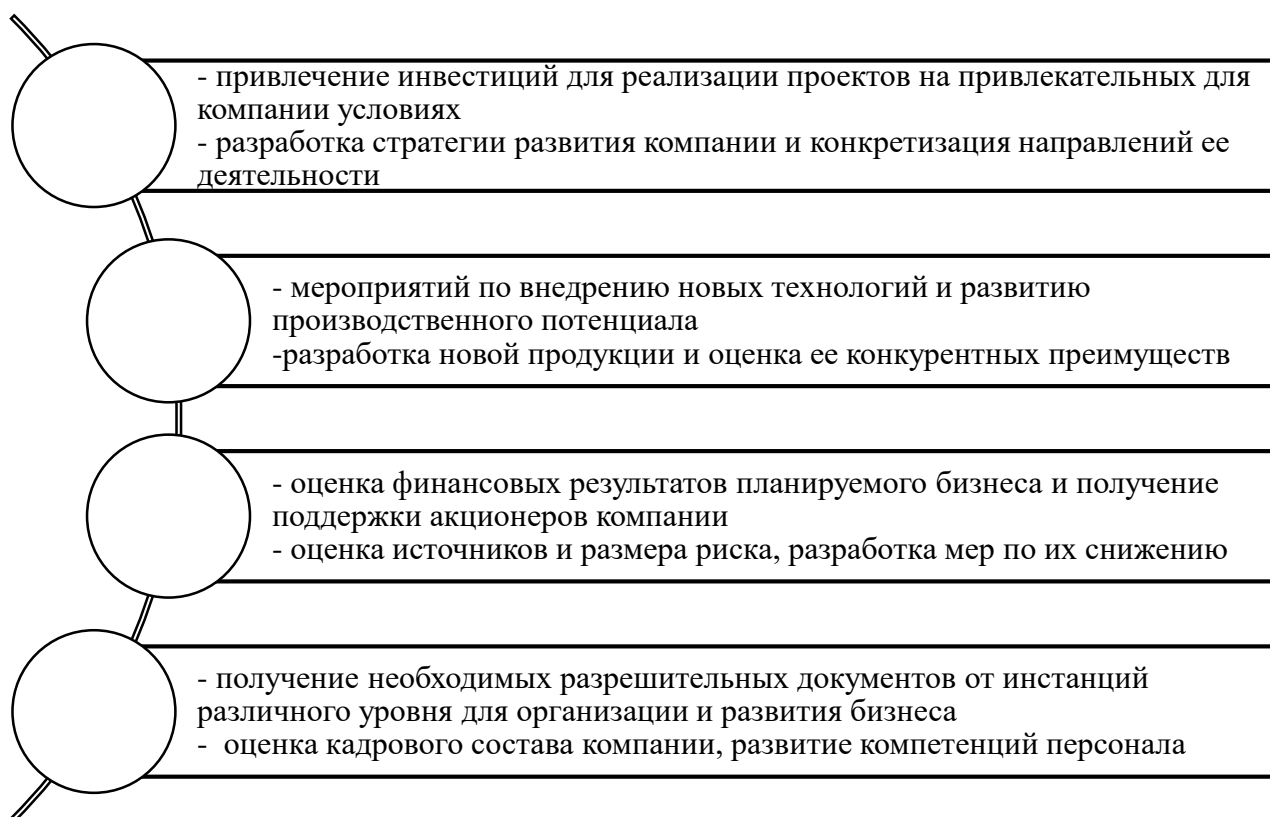


Рисунок 2 – Функции бизнес-плана

Как и любой другой формальный документ бизнес-план имеет свои требования. Требования к бизнес-плану как формальному документу указаны на рисунке 3.

Одним из важных этапов составления бизнес-плана является выявление жизненного цикла проекта. У каждого проекта он свой, но есть общепринятые стандарты [22], [23].

Жизненный цикл проекта – это фазы, через которые проходит любой проект. Текущая стадия жизненного цикла определяет задачи и виды деятельности менеджера, используемые методики и инструментальные средства.



Рисунок 3 – Требования к бизнес-плану как формальному документу

Жизненный цикл проекта и организации состоит из 4 фаз, которые изображены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Жизненный цикл проекта

Параметры, по которым характеризуются каждые фазы:

- стоимость,
- длительность,
- уровень вовлечения персонала,
- вероятности успеха,
- влияние основных участников [25].

Наконец, перейдем к подробному разбору бизнес-плана. Бизнес-план состоит из 9 частей. На рисунке 5 представлены части бизнес-плана.

Этап 1. Резюме
Этап 2. Описание идеи и целей
Этап 3. Производство
Этап 4. План маркетинг
Этап 5. Организация и управление
Этап 6. Финансирование проекта
Этап 7. Финансовый план
Этап 8. Анализ и оценка рисков
Этап 9. Приложения

Рисунок 5 – Составные элементы бизнес-плана

Особенность составных элементов бизнес-плана изложена в таблице 2.

Таблица 2 – Особенность составных элементов бизнес-плана

Название	Характеристика
Резюме	Описание первого впечатления об организации, краткое изъяснение идеи будущего проекта.
Описание концепции проекта, целей и задач	Описание состояния экономических дел организации н данный момент времени.
Производственный план	Выявление нужного оборудования, инвентаря, сырья, описание технологической системы производства, планируемых объемов продажи.

## Продолжение таблицы 2

Название	Характеристика
Маркетинговый план	В этой части собирают, обрабатывают и описывают различную информацию о положении на рынке, также приводят статистику, а еще занимаются анализом конкурентов и SWOT-анализом проекта.
Организационный план и стратегия управления	Включает в себя организационный план и стратегия управления персоналом, подходящая форма собственности, информация о поставщиках, владельце предприятия, менеджере проекта, его организационной структуре.
Финансирование проекта	Источники и способы финансирования проекта, обоснование движения денежных средств.
Финансовый план	Финансовый план-отчет о прибыли проекта, прогнозный отчет о движении денежных средств, срок окупаемости и точка безубыточности инвестиционных вложений с учетом ставки дисконтирования.
Анализ и оценка рисков	Предполагаемые риски проекта, описание других подходящих стратегий, мероприятия по ограничению и снижению рисков.
Приложения	Подробная информация, которая не вошла в основную часть плана, но имеет прямую связь с ней.

Следует отметить, что структура плана может быть скорректирована в зависимости от сферы проекта, его целей, содержания и много другого. Важно рассмотреть все необходимые для открытия эффективного бизнеса аспекты.

Одной из важных частей разработки проекта является выявление необходимого для реализации объема средств, максимизация сроков поступления этих средств. От срока и источника поступления средств зависит скорость попадания товара на рынок. Но не у каждого будущего предпринимателя есть необходимое количество инвестиционных средств, поэтому поиск источников материальных средств становится одним из обязательных этапов запуска нового проекта [26].

На рисунке 6 наглядно показаны источники финансирования инвестиционного проекта.



Рисунок 6 – Источники финансирования инвестиционного проекта

Важнейшими показателями финансовой эффективности любого проекта являются: индекс прибыльности, внутренняя норма доходности, чистая приведенная ценность, срок окупаемости. Первый и третий показатели рассчитываются, опираясь на динамические данные денежных потоков. Второй показатель на основе этих данных рассчитать нельзя [30].

Наличие бизнес-плана является обязательным не только для начинающих предпринимателей, но и для опытных бизнесменов. Для организации любой деятельности необходимы как рыночные, так и производственные исследования, выявления как новых возможностей, так и угроз со стороны внешней экономической среды. Также данный документ необходим для проведения экспертной оценки идеи бизнесмена по различным критериям [31].



«Как и в любой другой деятельности, в бизнес-планировании имеются свои проблемы. Основными проблемами современного бизнес-планирования являются следующее:

- гарантии потенциальных инвесторов;
- высокие затраты времени и финансовых ресурсов на проведение исследований в процессе разработки бизнес-плана;
- недостаток информационного обеспечения и возможная недостоверность информации;
- несоответствие производственного потенциала компании, предпринимательских способностей менеджеров условиям планируемого бизнеса;
- несоответствие формата предоставляемого документа требованиям соответствующих структур» [14, с. 33].

Таким образом, одной из важнейших целей бизнес-планирования является формирование внешних и внутренних связей. Также, данный документ играет огромную роль при:

- выборе наиболее выгодного пути продвижения предприятия;
- создании инвестиционного портфеля фирмы;
- анализе принимаемых решений;
- разработке пошаговой инструкции предстоящих работ [32].

Бизнес-план необходимо корректировать и обновлять через определенные промежутки времени и в связи с измененными ситуациями после того или иного пункта плана [33], [34].

Постоянное изменение необходимо для адаптации с внешней и внутренней средой, для использования новых возникших возможностей для более эффективного запуска бизнеса, и самое главное, для снижения уровня рисков проекта [35].

## **1.2 Виды рисков и методы управления ими при масштабировании бизнеса**

Главная цель работы любого предприятия – получать максимум прибыли при минимальных вложениях в высоко конкурентной предпринимательской среде. Но так как предпринимательская среда часто изменяется, то процесс открытия своего дела тесно взаимосвязан с различными рисками. Конкуренция заставляет, совершая любой шаг, учитывать огромные риски.

«Риск – это возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной или какой-либо другой деятельности. Неблагоприятной ситуацией или неудачным исходом при этом могут быть:

- упущенная выгода;
- убыток (потеря собственных средств);
- отсутствие результата (ни прибыли, ни убытка);
- недополучение дохода или прибыли;
- событие, которое может привести к убыткам или недополученное доходов в будущем» [16, с 112].

Одним словом, риск – это вероятность. Предпринимательский риск в конечном итоге приводит к прибыли или же убытку. Можно выделить 3 группы рисков, они показаны на рисунке 7.

Финансовые риски можно разделить на кредитные, валютные, инвестиционные и репутационные.

Кредитный риск связывается с использованием внешнего займа, точнее это вероятность невыполнения хозяйствующим субъектом своих обязательств перед инвестором.

Вероятность выхода в минус из-за изменений в курсах валют называют валютным риском. Валютный курса часто меняется и имеет прямую зависимость как от уровня инфляции, процентного отношения предложения и

спроса на рынке, так и от факторов, связанных с политической средой. Данный вид риска имеет свои подвиды такие как риск сделок, риск перевода и др.

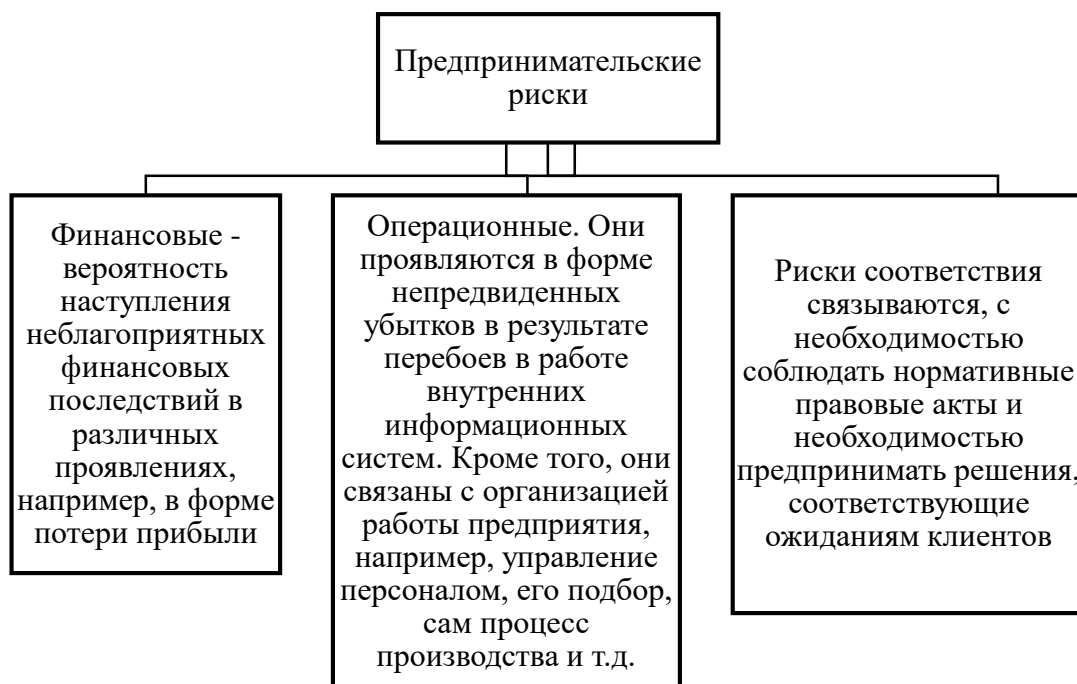


Рисунок 7 – Группы предпринимательских рисков

Риск, сопутствующий с вложением финансов в инвестиционные проекты, называется инвестиционным. На сегодняшний день выделяют множество видов инвестиционного риска, основные из них разобраны в таблице 3.

Таблица 3 – Основные виды инвестиционного риска

Вид инвестиционного риска	Характеристика
Процентный риск	Риск получения убытка, из-за изменения процентной ставки
Законодательный риск	Риск возникший по причине непредвиденного изменения законодательного регулирования
Селективный риск	Риск выбора неэффективного инвестиционного объекта
Риск ликвидности	Связан с вероятностью потери во время реализации ценной бумаги по причине переоценки качества

Репутационный риск связан с возможностью ухудшения или полной потерей имиджа предприятия. Он взаимосвязан с безопасностью предприятия, ее добросовестным отношением и правильной этикой в общении.

Любые риски в бизнесе возникают из-за влияния разных отрицательных факторов, таких как:

- снижение уровня ликвидности оборотных активов;
- несбалансированность заемных денежных средств в отношении к собственным;
- спад реальной цены на капитал;
- резкое падение курса валюты или же ее повышение;
- экономические убытки в деятельности, связанной с вложением денежных средств предприятия;
- снижение процентов по депозитным вкладам или непогашения депозитных сертификатов;
- повышение затрат на уплату новых видов налогов и сборов для проведения производственной деятельности;
- отсутствие экономической эффективности производства, рост постоянных расходов в общем объеме затрат.

В наши дни экономика представляет многообразие методов анализа и оценки рисков фирмы, но в постоянно развивающейся рыночной среде они меняются при увеличении аналитических параметров. Конкретные аналитические методики, высоко квалифицированный персонал и информационная поддержка позволяют реально оценивать предпринимательские риски в данный период времени. Это возможно потому, что существуют различные методы экономического анализа предпринимательских рисков, и оценка результатов этой деятельности включает различные виды.

Виды и методы экономического анализа заранее определяются поставленными целями, сроками проведения анализа и ожидаемыми результатами анализа.

Анализ хозяйственных рисков необходим для:

- обеспечения постоянного финансового состояния производства, организации, торговли, правовых отношений, материальных и интеллектуальных ресурсов, а также социального развития организации;
- применения контроля тенденций, возникающих на фирме и влияющих на его финансовое благосостояние;
- обеспечения финансовой безопасности при реализации контрактных и проектных процедур.

Сначала необходимо провести оценку рисков. Выводы, полученные при оценке бизнес-рисков, дают возможность инициировать проекты, позволяющие минимизировать риски, увеличить прибыль и повысить уровень конкурентоспособности. В настоящее время не существует универсальной методики анализа финансовых рисков предприятий.

Потери – неотъемлемая часть любого дела. Во время предпринимательской деятельности принято выделять следующие виды потерь, представленные на рисунке 8.

«Выделяют определенные области или зоны риска в зависимости от величины потерь:

- безрисковая зона – область, при которой потери не предусмотрены, ей отвечают нулевые или негативные (превышение прибыли) потери.
- границы зоны допустимого риска отвечают уровню потерь, равному рассчитанному уровню прибыли от предпринимательской деятельности. Таким образом, потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли.

- зона критического риска характерна опасностью потерь, превышающих планируемую прибыль, которые могут привести к невозместимым убыткам.
- катастрофический риск способен привести к банкротству предприятия, так как степень потерь достигает величины, равной имуществу предприятия» [2, с. 118].

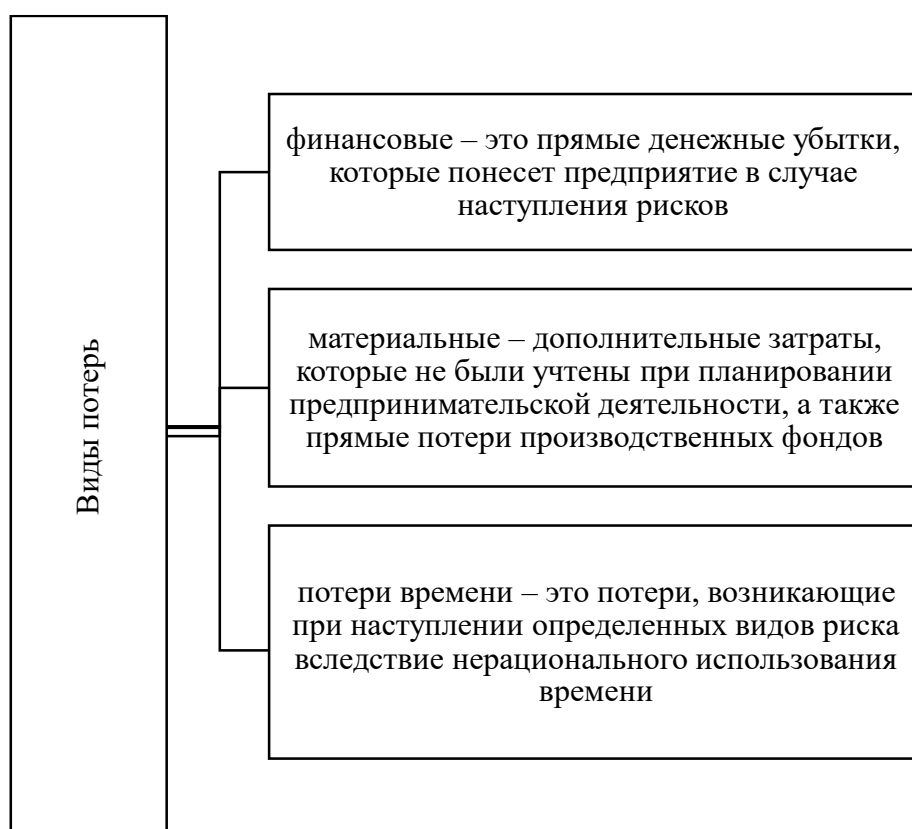


Рисунок 8 – Виды потерь

Оценка финансовых рисков осуществляется на основе качественного и количественного анализа. Основной целью качественного исследования является распределение всех возможных рисков, выявление факторов риска. Количественное исследование риска, в отличие от качественного, менее субъективно и определяет уровень необходимых экономических рисков.

Основанием такого вида исследования стали математическая статистика теории вероятности.

Регулирование бизнес-рисков предполагает ряд действий и решений, направленных на выявление и предвидение не благоприятных последствий для финансовых показателей предприятия и разработку комплекса мер по их предотвращению. Следовательно, на величину и уровень вероятности наступления риска можно повлиять с помощью экономических схем. Это делается с помощью методов финансового управления и конкретных экономических стратегий. Вместе различные методы создают определенную схему управления рисками, это и есть риск-менеджмент.

Для рентабельности управления организационным риском управление рисками компании должно базироваться на принципах управления, которые указаны на рисунке 9.



Рисунок 9 – Принципы управления рисками

Исследование зрелости риск-менеджмента в России показало, что управление рисками на российских предприятиях находится на низком уровне [4].

Исходя из полученных статистических данных, необходимо рассмотреть постепенную модель управления рисками.

Главной частью управления рисками является формирование стратегии управления рисками.

«Процедура формирования модели управления рисками – это комплекс мероприятий по разработке и реализации рекомендаций и мероприятий, которые направлены на минимизацию рисков и будут экономически выгодными для текущего проекта. Разработка подходов к оценке рисков, на базе которых строится стратегия управления, особенно важна для прогнозирования возможных сбоях в процессе реализации проекта, при процедуре планирования величины вероятных потерь, а также разработки мероприятий по минимизации рисков» [15, с. 66].

Если затрагивать экономическую сторону выбора модели управления рисками, то её можно сформулировать, как «выбор таких мероприятий, которые по своей стоимости обойдутся дешевле, чем непосредственно последствия риска, но при этом способны свести вероятность или влияние риска к минимальным показателям» [12, с. 602].

Авторы книг в сфере экономики 21 века, такие как: Орлова А. В. [28], Качалова Е. Ш. и Шацкая И. В. [7], Алексеев С. Б. и Биткина А. А. [16], выделяют модели управления отрицательными и положительными рисками. Модели управления отрицательными рисками, и их описание представлены в таблице 4.

В свою очередь, в таблице 5 представлены модели управления позитивными рисками, возникающими при создании нового проекта.



Таблица 4 – Модели управления рисками отрицательными рисками, возникающими при создании нового проекта

Название модели	Описание
Стратегия уклонения от риска	Создание мер в следствии которых будут полностью ограничены варианты возникновения риска. В основном она является невозможной, но при опущении данного метода высок риск появления других отрицательных рисков.
Стратегия снижения риска	Создание мер, при осуществлении которых последствия риска пойдут на спад. Она позволяет минимизировать последствия риска и находить новые пути решения в той или ситуации.
Стратегия передачи риска	Передача всех последствий и ответственности на другую сторону отношений.
Стратегия принятия риска	Нет никаких мер по борьбе с рисками, сторона полностью принимает ситуацию

Таблица 5 – Модели управления положительными рисками, возникающими при создании нового проекта

Название модели	Описание
Стратегия использования риска	Используется при ситуации, когда необходима сто процентная гарантия реализации положительного результата.
Совместное использование риска	В данной стратегии принято передавать всю ответственность на третью сторону, у которой есть возможность использовать все возможности в полном объеме.
Усиление риска	Шаги для увеличения вероятности наступления положительного риска.

В бизнес-плане распознание и указание всех возможных рисков является обязательным. Риски отражают следствие из некоторых пунктов плана.

Так при написании производственного плана учитываются такие факторы как сырье, аренда, логистика, оборудование и каждый из них может иметь свой риск. Например, цены на сырье, оборудование и аренду могут вырасти под действием некоторых факторов, поломка оборудования также часто возникающий риск.

В заключении теоретического раздела можно сделать вывод, что проблематичность всей системы управления рисками проекта в организациях

зачастую вызвана непониманием методов оценки и формирования модели управления рисками.

Выбранная модель управления рисками проекта должна быть экономически обоснованной, соответствовать достижению поставленных целей, быть своевременной и реалистичной в контексте текущего проекта, а также должна быть одобрена всеми участниками проекта.

В конце первого раздела можно сделать вывод, что незнание методов управления рисками ведет к большим трудностям в области прогнозирования и борьбы с различными рисками, возникающими на пути реализации крутого проекта. Выбранная модель должна быть хорошо изучена и применена на практике для более эффективной ее работы в деле. В выборе метода должны быть задействованы все члены команды проекта, каждый должен быть осведомлен на нужном уровне, иначе эффективности в работе будет нелегко.

## **2 Разработка проекта по масштабированию бизнеса для ООО «Хлеб»**

### **2.1 Анализ деятельности ООО «Хлеб» и описание предполагаемого к реализации проекта**

ООО «ХЛЕБ» – предприятие, занимающееся изготовлением и реализацией хлеба и мучных кондитерских изделий недолгого срока хранения. Юридический адрес: 445350, Самарская область, г. Жигулевск, ул. Ленина, д. 30. Дата регистрации: 29.08.2017. Среднесписочная численность работников на 01.01.2023 – 78 человек (68 человек на 01.01.2022 г.).

Руководителем юридического лица в лице директора выступает Амроян Рубик Сережаевич. Является Академиком международной академии Информатизации.

Предприятие действует по общей системе налогообложения.

Размер уставного капитала – 10 000 руб.

Телефоны: +7 848 627-13-64; +7 908 420-11-51

Электронная почта: zhighleb@mail.ru; oohleb@mail.ru

Официальный сайт: <https://m.vk.com/zhighleb/ru>; <https://vk.link/zhighleb>

Основные принципы работы, которыми руководствуется компания в ходе своей деятельности:

- изготовление продукции высокого качества;
- уважительное отношение к покупателям;
- подбор высоко квалифицированных сотрудников предприятия;
- современное оборудование для приготовления достойного продукта.

Ведение бухгалтерского учета на предприятии осуществляется согласно Учетной политике ООО «Хлеб», утвержденной приказом директора предприятия. Ответственным за данный процесс является главный бухгалтер предприятия.

ООО «Хлеб» занимается производством, продажей и доставкой хлебобулочных и кондитерских изделий с большим выбором. Также производит торговлю товаров массового потребления как оптом, так и в розницу.

На сегодняшний день на предприятии функционирующими корпусами являются: хлебобулочный, кондитерский, участок слоеных и фигурных изделий. Также имеется пекарня в Комсомольском районе близлежащего города Тольятти.

Дополнительные виды деятельности ООО «Хлеб»:

- 10.71 Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недолгого хранения
- 47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах
- 10.73 Производство макаронных изделий кускуса и аналогичных мучных изделий
- 46.38 Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков
- 10.82 Производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий
- 10.72 Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения
- 10.86 Производство детского питания и диетических пищевых продуктов
- 10.83 Производство чая и кофе
- 10.89 Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки

- 10.61 Производство продуктов мукомольной и крупяной промышленности.

Целями функционирования общества являются:

- удовлетворение физиологических потребностей жителей города Жигулевска в продуктах питания, работе и услугах;
- изготовление и продажа продукции различных видов;
- доставка сырья предприятию и изготавливаемых изделий потребителям.

Кадровая система предприятия включает в себя организационную и производственную части. Организационная система предприятия – это соединение отделов, занимающихся разработкой и применением на практике управленческих решений. Производственная структура предприятия представляет собой совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих цехов предприятия.

Кадровая структура завода изображена на рисунке 9, но в ней отмечены лишь высшие и средние органы. Общая численность сотрудников на сегодня составляет 78 человек. Управление предприятием осуществляется директором – Амроян Рубиком Сережаевичем. В прямом контакте с ним находятся начальники отделов. В подчинении начальника производства находятся: хлебный цех, кондитерский цех, «Сластена», булочный цех и младший обслуживающий персонал. В каждом из указанных цехов есть мастер, который управляет обычными рабочими. Под руководством главного бухгалтера находится отдел бухгалтерии, начальника отдела по маркетингу и сбыту – служба сбыта и торговый отдел. В подчинении технического директора находятся такие сотрудники, как главный механик, механик, энергетик. Полная организационная структура помещена в Приложении А.

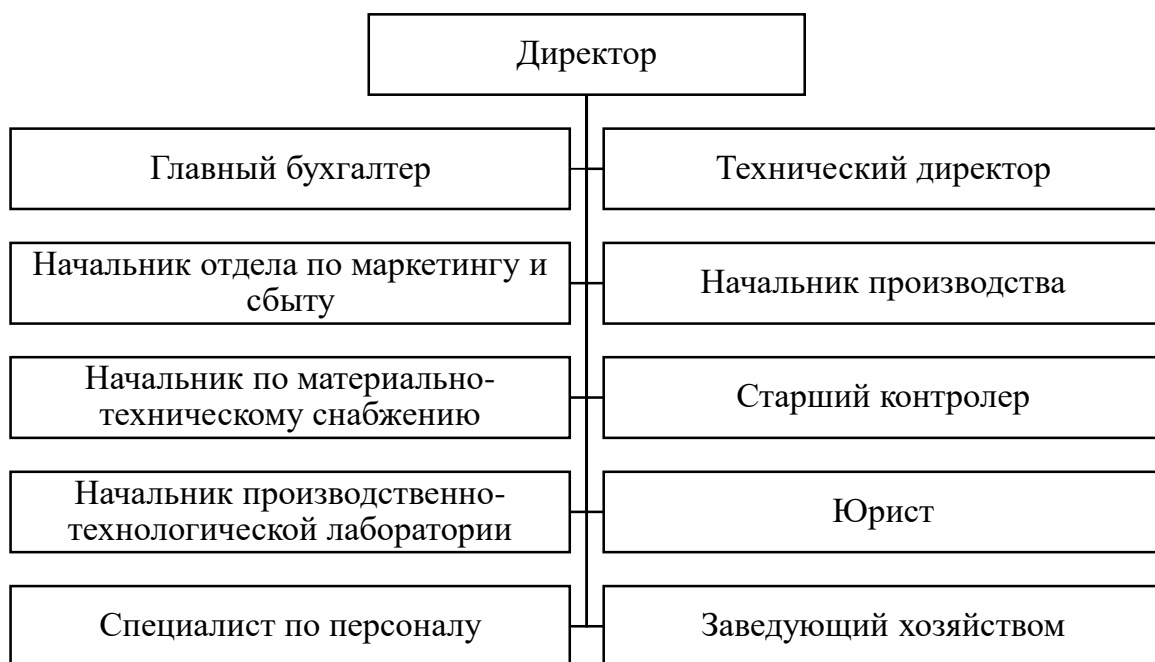


Рисунок 9 – Кадровая структура ООО «Хлеб»

Согласно данным предприятия основная часть прибыли поступает за счет продажи хлеба. Процентное соотношение получения прибыли в зависимости от вида продукции показано на рисунке 10. 50% объема выручки организации обеспечивают хлебные изделия.

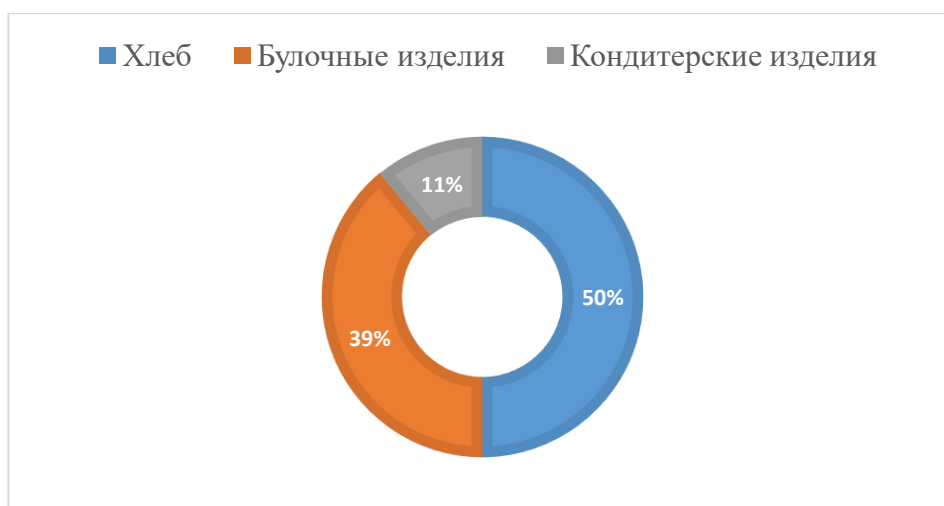


Рисунок 10 - Процентное соотношение получения прибыли в зависимости от вида продукции

Таким образом, половину от общей части прибыли приносит хлеб, чуть больше трети прибыли приносят булочные изделия всего лишь 11% приносят кондитерские изделия. Каталог хлебозавода многообразен. Он включает в себя различные виды хлеба, булочек, тортов, пирожных, в том числе «Сельский хлеб», «ржаной», «армянский лаваш», «Московская булочка», «яблочная слойка», пирожное «Рафаэлло», торт «Книга» и др. Основой планирования производственно-хозяйственной деятельности завода является совершение взаимовыгодных сделок с потребителями и поставщиками. Муке, орехи, сахар, соль и другое сырье хлебозавод получает, сотрудничая с другими обществами с ограниченной ответственностью на взаимовыгодных условиях. Поставщики ООО «Хлеб» представлены на рисунке 11.

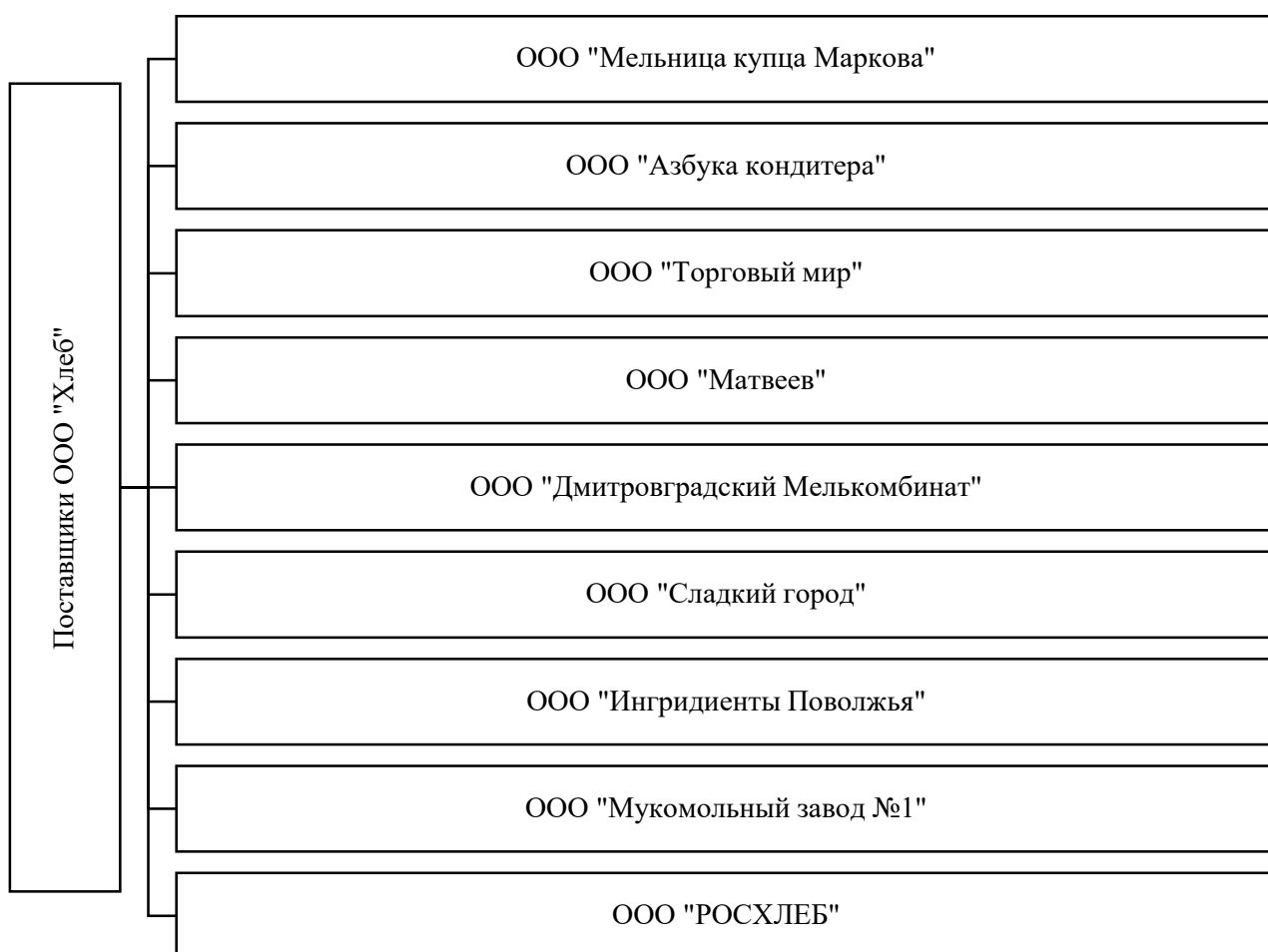


Рисунок 11 – Поставщики ООО «Хлеб»

Например, ООО «Дмитровградский мелькомбинат» обеспечивает завод мукой различных сортов и видов. Поставщик закупок ООО "АЗБУКА КОНДИТЕРА" привозит кондитерские ингредиенты для изготовления вкуснейших тортов и пирожных.

Таблица 6 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Хлеб» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение			
				2020-2021 гг.		2021-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %
1. Выручка, т. р.	56 606	56 815	77 313	209	0,369	20 498	36,079
2. Себестоимость продаж, т. р.	44 235	30 229	37 477	-14 006	-31,66	7 248	23,977
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	12 371	26 586	39 836	14 215	114,906	13 250	49,838
4. Управленческие расходы, т. р.	2641	14 466	16 283	11 825	447,747	1 817	12,56
5. Коммерческие расходы, т. р.	8 384	8 776	8 336	392	4,676	-440	-5,01
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	954	3 736	15 217	2 782	291,614	11 481	307,307
7. Чистая прибыль, т. р.	888	864	9 420	-24	-2,7	8 556	990,278
8. Основные средства, т. р.	6 451	7 356	7 193	905	14,029	-163	-2,22
9. Оборотные активы, т. р.	15 570	34 746	37 954	19 176	123,16	3 208	9,233
10. Численность ППП, чел.	82	68	78	-14	-17,07	10	14,706
11. Производительность труда работающего, тыс. руб.	690,3	835,5	991,2	145,2	21,034	155,7	18,636
12. Фондоотдача	8,77	7,72	10,74	-1,05	-11,97	3,02	39,119



Продолжение таблицы 6

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение			
				2020-2021 гг.		2021-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %
13. Оборачиваемость активов, раз	3,63	1,63	2,03	-2	-55,1	0,4	24,54
14. Рентабельность продаж, %	1,68	6,57	19,68	4,89	291,071	13,11	199,543
15. Рентабельность производства, %	1,72	6,98	24,5	5,26	305,814	17,52	251,003
16. Затраты на рубль выручки	99,37	94,11	80,31	-5,26	-5,29	-13,8	0

По итогам таблицы видно, что выручка предприятия ООО «Хлеб» с 2020-2022 показала динамический рост. Изменение показателя выручки предприятия продемонстрированы на рисунке 11.

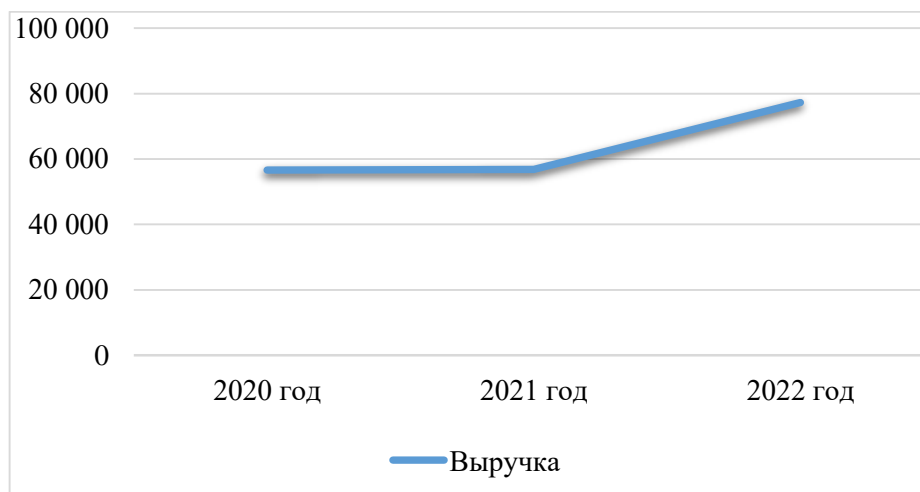


Рисунок 12 – Изменение показателя выручки предприятия ООО «Хлеб»

Показатель себестоимости продаж с 2020 по 2021 года упал на 31,66 %, но к 2022 году вырос на 23,977 % по сравнению с 2021 годом.

Одним из позитивно изменившихся является показатель чистой прибыли. Динамика изменения показателя чистой прибыли изображена на рисунке 13.

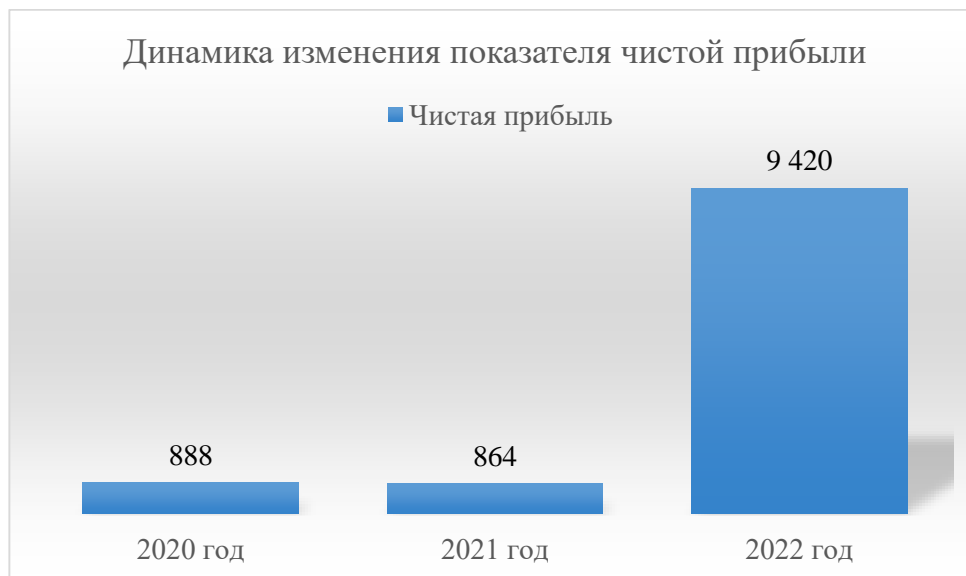


Рисунок 13 - Динамика изменения показателя чистой прибыли

На диаграмме видно, что чистая прибыль предприятия за анализируемый период увеличилась в 9 раз.

Предприятие показывает положительную динамику роста основных организационно-экономических показателей. Наряду с увеличением таких важных показателей как выручка и чистая прибыль, снижен показатель затрат на рубль выручки, его снижение также является положительным изменением для экономики предприятия. Положительные результаты дают возможность рассмотрения вариантов масштабирования ООО «Хлеб» для увеличения предприятия.

По итогам анализа всех возможных вариантов масштабирования предприятия ООО «Хлеб» был сделан вывод, что наиболее перспективным вариантом масштабирования является открытие еще одного филиала хлебного киоска в селе Александровка, которое находится рядом с городом Жигулевском.

В киоске будут реализовываться изделия, изготовленные на заводе предприятия ООО «Хлеб». В списке реализуемой продукции будут:

- хлебные изделия;
- булочные изделия;
- кондитерские изделия.

Хлебобулочные изделия – это продукт повседневного потребления, в связи с этим люди предпочитают покупать его рядом с домом. Открытие киоска сделает более удобным для населения села приобретение хлебобулочных изделий ООО «Хлеб».

Продукцию будут доставлять водители-грузчики в специализированных пикап-автомобилях (принадлежат предприятию), в которых встроены полки для безопасного перемещения изделий. Перевозка будет осуществляться два раза в сутки: рано утром и после обеда.

Кассир киоска будет принимать продукцию, отмечая у себя количество полученного товара, маркировать дату привоза на упакованных изделиях, остальную продукцию упаковывать на месте при продаже в бумажные пакеты. При продаже продукция может быть упакована также в пакет для удобства потребителя. Оплату товаров можно будет производить как наличными средствами, так и кредитными картами.

Продукция с истекшим сроком годности будет отправляться обратно на завод для утилизации. В конце смены кассир будет считать кассу и сдавать ее ответственному за этот киоск сотруднику предприятия.

## **2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб»**

По прогнозу президента Российской гильдии пекарей и кондитеров Юрия Канцельсона, ожидается рост реализации хлеба и хлебобулочных изделий в 2023 году на 6,5 % по сравнению с 2022 годом и достижение объема продаж 980 млрд. Согласно представленной им презентации, объем продаж

этого вида изделий в 2021 году составил 857,2 млрд рублей, в 2022 году он ожидается в размере 920 млрд рублей. При этом в натуральном значении продажи хлеба и хлебобулочных изделий в 2021 году составили 11,2 млн тонн, в 2022 и 2023 году ожидаются на уровне 11,2 млн тонн. По данным гильдии, в структуре розничной торговли хлебобулочными изделиями 74,3% приходится на объекты сетевой торговли, 24,1% - на мелкорозничные субъекты торговли, 1,6% - на социальные магазины [29].

Росстатом было зафиксировано снижение производства хлеба и кондитерских изделий в 2022 году в России. Всего было выпечено 5,1 млн тонн хлебобулочных изделий недлительного хранения, что на 2,9 % меньше, чем в 2021 году. Снижение производства было зафиксировано второй год подряд. Кондитерских изделий и шоколада в России было произведено на 3,7 % меньше, то есть 1,9 млн тонн [21].

Таким образом, по предварительным прогнозам, объем производства и реализации хлебобулочных изделий в 2023 году должен вырасти на 6,5% по сравнению с 2022 годом. Рынок хлебобулочных изделий является растущим, следовательно, есть большая вероятность эффективности нового дела, открытого в этой сфере.

Одной из важнейших составляющих маркетингового анализа является выявление целевой аудитории. При определении целевой аудитории необходимо проанализировать немало факторов. Демографический фактор, социальный, возрастной, территориальный, экономический, политический, фактор уровня роскоши, заработной платы, образования и многие другие факторы. Для рынка хлебобулочных изделий важными факторами являются территориальный, экономический и демографический.

Составим портрет целевой аудитории. Портрет целевой аудитории нового филиального киоска ООО «Хлеб» изображен на рисунке 14.

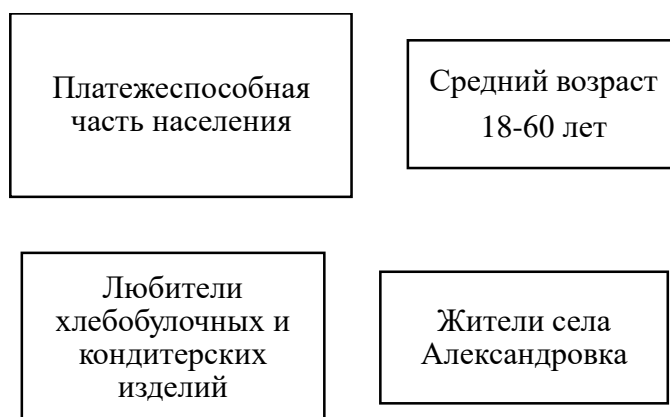


Рисунок 14 - Портрет целевой аудитории нового филиального киоска ООО «Хлеб»

Общее население села Александровка составляет 2103 человека. Подробный анализ категорий населения представлен на рисунке 15.

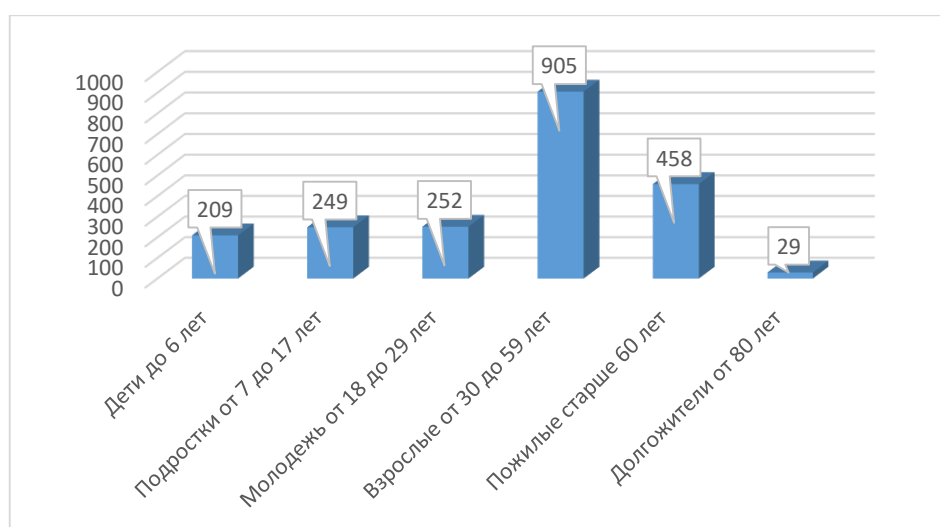


Рисунок 15 – Анализ категорий населения села Александровка

Целевая аудитория хлебобулочных изделий составит 1 157 человек. Портрет можно детализировать на более конкретные пункты, такие как рацион питания покупателя, образ жизни, сфера деятельности, национальность, вероисповедание и другие, но выделенные пункты дают общую картину целевой аудитории.

По статистическим данным Росстата за февраль 2023 года в Самарской области было произведено 5204,5 тонн хлебобулочных изделий

недлительного хранения и 5520,7 тонн тортов, печений и пирожных недлительного хранения. Население Самарской области составляет 3,124 млн человек [21]. Следовательно, на душу населения приходится 600 грамм хлеба и 565 грамм кондитерских изделий. Основная целевая аудитория новой точки продаж 1157 человек. Данному количеству людей необходимо минимум 694,2 кг хлебных и 653,7 кг кондитерских изделий в месяц для удовлетворения их потребностей.

Таблица 7 - Планируемый объем потребления хлебобулочных и кондитерских изделий в селе Александровка за разные периоды (в кг.)

Вид изделий	Планируемый объем потребления (кг)		
	Месяц	День	Год
Хлебные изделия	694,2	23,14	8330,4
Булочные и кондитерские изделия	653,705	21,79017	7844,46

Средние цены на продукцию исходя их прайс-листа, который можно посмотреть в приложениях: хлебные изделия 45 рублей, пирожные и булочные изделия 30 рублей, кондитерские изделия – 450 рублей. В первый месяц планируется скидка на весь ассортимент 10% в качестве меры по привлечению покупателей и стимулированию спроса.

Таблица 8 – План продаж торговой точки в селе Александровка на первый год

Период	План продаж по видам изделий (руб.)		
	Хлебные изделия	Пирожные и булочные изделия	Кондитерские изделия
Ноябрь 2023 года	28115,1	17650,03	264750,52
Декабрь 2023 года	36270	23670	355050
Январь 2024 года	31239	20550	308250
Февраль 2024 года	33750	21690	325350
Март 2024 года	33750	21690	325350
Апрель 2024 года	32175	20550	294167,25
Май 2024 года	32175	20100	301500
Июнь 2024 года	31239	19611,15	294167,25

Продолжение таблицы 8

Период	План продаж по видам изделий (руб.)		
	Хлебные изделия	Пирожные и булочные изделия	Кондитерские изделия
Июль 2024 года	31239	19611,15	294167,25
Август 2024 года	31239	19611,15	294167,25
Сентябрь 2024 года	33750	21690	325350
Октябрь 2024 года	33750	21690	325350
Итого	388241,1	248113,5	3707620

Кондитерские изделия имеют сезонный характер. Так пиком продаж является декабрь (население готовится к празднованию нового года и принятию гостей), после идут период февраль-март (14 и 23 февраля, 8 марта) и сентябрь-октябрь (большое количество профессиональных праздников). В остальные месяцы кондитерские изделия пользуются меньшим спросом. В каждый период необходим выпуск тематической продукции для поддержания спроса, таких как куличи, имбирные пряники различных форм.

Следующей немаловажной частью маркетингового анализа является анализ конкурентной среды. Конкурентами нового киоска могут быть производители хлебобулочных изделий городов Жигулевск и Тольятти, но в городе Жигулевск реализуют свою продукцию 3 основных изготовителя хлебных и кондитерских изделий: ООО «Хлеб», Пекарня (улица Парковая), мини-пекарня «Тесто».

Анализ основных конкурентов, сделанный на основе устного опроса, проведенного в городе Жигулевск среди 257 респондентов, показан в таблице 6, каждый критерий оценивается по пятибалльной шкале (1-5 баллов, где 5 баллов - отлично, 1 балл - неудовлетворительно).

Жигулевский хлебозавод, по итогам сравнительного анализа, оказался наиболее конкурентоспособным из 3 представленных фирм. Его сильными сторонами оказался широкий ассортимент и повышенный уровень доступности для покупателей. Хлебозавод имеет большее количество точек

продаж, за счет чего его продукция известна большему числу потребителей. В ассортименте можно найти различные изделия, от хлеба разных видов до тортов, которые производят также и на заказ по индивидуальным предпочтениям покупателей.

Таблица 9 – Сравнительный анализ хлебопекарен

Название фирмы конкурента	Цена	Качество продукции	Ассортимент	Скорость обслуживания	Доступность	Реклама	Итоговый балл
ООО «Хлеб»	3	4	5	4	5	4	25
Пекарня, Парковая улица	3	3	2	3	2	2	15
Мини-пекарня «Тесто»	4	5	3	5	4	3	24

Пекарня на улице Парковой производит только хлеб и пару видов булочек, поэтому ассортимент маленький. Широкой распространенности данная пекарня не имеет, в основном продажи происходят в месте производства, на много меньше процент продаж в других точках его продаж, то есть в некоторых местных магазинах.

Мини-пекарня «Тесто» имеет большое распространение: в Тольятти 37 филиалов организации, но в Жигулевске такого распространения пока нет, открыто лишь 2 филиала. В Жигулевске мини-пекарни открылись не так давно: первая - в 2021 году, вторая - в 2023 году. Цены немного выше, чем в других местах. Например, цена Нарезного батона 0,35 кг в ООО «Хлеб» составляет 35 рублей, а в пекарне «Тесто» 0,3 кг подобного хлеба составляет 45 рублей. Одним из конкурентных преимуществ является скорость обслуживания.

Таким образом, наиболее высокий балл при анализе конкурентной среды на сегодняшний день в городе Жигулевск набрал ООО «Хлеб», благодаря



широкому ассортименту, высокому уровню распространённости и приемлемому уровню качества производимой продукции.

Важным фактором при реализации проекта является организационное планирование, необходимое для рационального распределения не только сил и необходимых ресурсов, но и времени.

На Рисунке 16 представлен обобщенный план действий для открытия нового хлебного киоска.

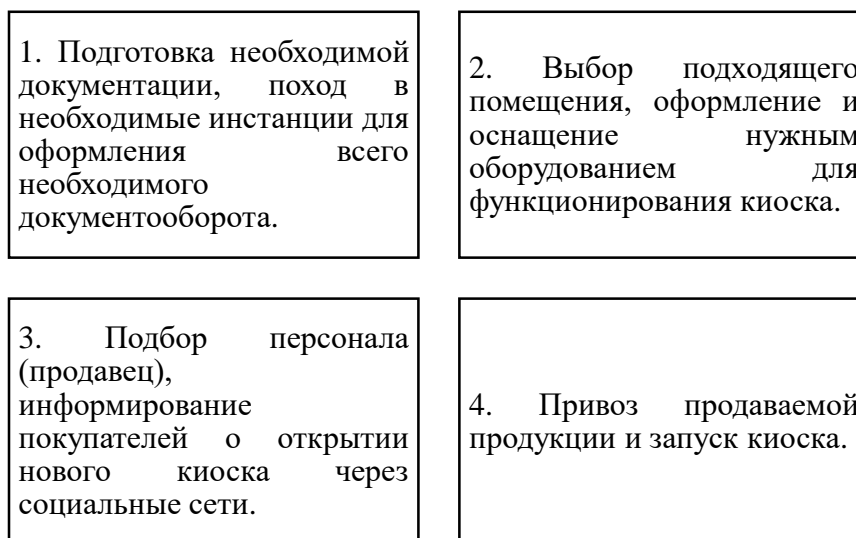


Рисунок 16 – План действий для открытия нового филиала хлебного киоска ООО «Хлеб»

Рекламные каналы ООО «Хлеб» налажены посредством социальных сетей, сарафанного радио и официального сайта, но всё же есть необходимость уведомления населения села Александровка об открытии новой точки продажи хлебных и кондитерских изделий в их районе.

В число мероприятий по продвижению будут входить: расклейка объявлений, раздача листовок в местах массового скопления людей с указанием дня и места открытия, проведение акции в связи с открытием нового филиала в виде предоставления скидки в размере 10% от общей покупки; написание поста в социальной сети с данной информацией. Бюджет рекламной компании составит 5000 рублей.

### **2.3 Разработка производственного плана и организационного плана проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб»**

В данном разделе бакалаврской работы плана будут разработаны производственный и организационный планы проекта.

Как было отмечено в первом разделе производственный план проекта – это часть плана проекта, в которой описаны процессы, связанные с производством и рабочими делами проекта. Эта часть плана подразумевает подробный анализ всех производимых действий; количество, качество и планируемый объем производимой продукции.

В свою очередь, организационный план проекта – это часть плана проекта, в которой указаны все участники проекта: сотрудники, партнеры, а также описаны возможные методы взаимодействия всех участников бизнеса.

Производственный план проекта масштабирования ООО «Хлеб» содержит информационную базу по увеличению объема производства продукции, а также доставки произведенной продукции до точки продажи и его реализации. Производством занимаются цеха хлебозавода, а все киоски, принадлежащие ООО «Хлеб», занимаются лишь реализацией готовой продукции. Киоски участвуют в определении необходимого для продажи объема каждого из видов готовой продукции в зависимости от фактического спроса, цеха в свою очередь обеспечивают все киоски необходимым объемом в назначенные сроки.

График реализации проекта по масштабированию ООО «Хлеб» показан в таблице 10.

В таблице 10 наглядно видно, что срок планируемого запуска нового киоска составляет около 3 месяцев. Открытие киоска планируется на начало ноября 2023 г.

Выбор помещения, способ его приобретения или аренды – первое чем стоит заняться при организации данного проекта.

Таблица 10 – График реализации проекта по масштабированию ООО «Хлеб»

Работы	Сентябрь 2023 г.	Октябрь 2023 г.	Ноябрь 2023 г.
Получение необходимой документации			+
Подготовка помещений			
Покупка павильона	+		
Косметический ремонт помещения	+		
Покупка и доставка нужного оборудования		+	+
Первоначальный привоз товара			+
Маркетинговые мероприятия			
Покупка и установка вывески			+
Создание страниц в социальных сетях филиала			+
Подбор персонала			
Проведение собеседования для кассира		+	
Обучение сотрудников			+

Помещение, которое будет оборудовано под хлебный киоск должно быть не менее 20 м<sup>2</sup>, также следует выбирать месторасположение с наиболее высокой проходимостью для данной местности. Таким местом является автобусная остановка. В одной стороны дороги находится магазин Жигулевского пива, с другой супермаркет «Пеликан». Выбор места происходил между автобусной остановкой и территорией близлежащей школы, рядом с которой также находятся амбулатория и детский сад. Первый вариант был признан более предпочтительным. Во-первых, проходимость единственного супермаркета «Пеликан» выше проходимости школы, также в этом месте больше пространства для установки киоска, так как готового подходящего помещения в селе нет.

В киоске обязательно должны присутствовать две стеклянные витрины для размещения кондитерских и булочных изделий, по середине которых будет размещена кассовая зона. На заднем фоне по обеим сторонам следует

установить по 2 деревянные полки для размещения хлебных изделий, рядом будет установлен холодильник для молочных продуктов и других скоропортящихся продуктов. Необходим также калькулятор, кассовый аппарат и сама касса.

По итогам анализа информации в сети Интернет на сайте «Авито» найдены производители передвижных торговых сооружений. Наиболее распространенным среди размещенных объявлений о производстве и продаже павильонов является объявление из города Санкт-Петербург. Цена за квадратный метр такого киоска 17 400 рублей. В наличие у производителя имеется торговый павильон 6м×4м. Цена готового сооружения на 24 м<sup>2</sup> составляет 417 600 рублей. Также необходимо будет доставить павильон из Санкт-Петербурга в город Жигулевск. На установку павильона и проведение внутренних работ по размещению оборудования планируется выделить около 50 тысяч рублей. На сайте Авито были размещены хлебные стеллажи б/у по 2 500 рублей и стеклянные витрины по 1 700 рублей за штуку, новый кассовый аппарат 12 000 рублей, калькулятор около 1000 рублей, и касса 3 300 рублей. На начальном этапе этого оборудования будет достаточно, при необходимости оборудование будет дополнено.

Таблица 11 – Инвестиционные вложения для открытия точки продаж ООО «Хлеб»

Название статьи расхода инвестиционного плана	Количество	Стоимость
Оформление документации	1	15 000
Помещение	1	467 600
Холодильник	1	58 000
Хлебный стеллаж б/у	2	2 500
Стеклянная витрина б/у	2	1 700
Кассовый аппарат	1	12 000
Калькулятор	1	1 000
Касса	1	3 300
Рекламная кампания	1	3 000
Косметический ремонт и вывеска	1	60 000
Итого		618 000

В итоге на инвестиционные затраты для открытия нового киоска ООО «Хлеб» потребуется 618 000 рублей.

Основным видом деятельности филиала является реализация произведенной фирмой ООО «Хлеб» продукции с недолгим сроком хранения. Обязательным условием работы кассира является знание не только названий всей продукции, но и их цен, основного состава и срока годности продукции.

ООО «Хлеб» производит огромный ассортимент продукции: множество видов хлеба, булочек, пирожных и тортов. Полный ассортимент продукции, производимой продукцией ООО «Хлеб» и их цены представлены в приложении Г.

Таким образом, для открытия нового хлебного киоска предприятию ООО «Хлеб» нужно приобрести новый передвижной павильон и доставить его в необходимое место. Также для осуществления деятельности компании потребуется оформить следующие документы:

- договор для вывоза мусора;
- разрешение на установку Павильона;
- документ, доказывающий соответствующее состояние пожарной безопасности от сотрудника МЧС;
- заключение СЭС о соответствии помещения требованиям СанПиН;
- трудовой договор с единственным сотрудником - кассиром;
- план эвакуации
- уголок потребителя.

Эти документы нужно всегда хранить в торговом помещении.

Далее был разработан организационный план проекта по масштабированию ООО «Хлеб».

Для любого процесса характерна очередность действий для эффективного достижения необходимого результата.

Мероприятия, которые нужно провести для реализации проекта по масштабированию бизнеса, представлены на рисунке 17.

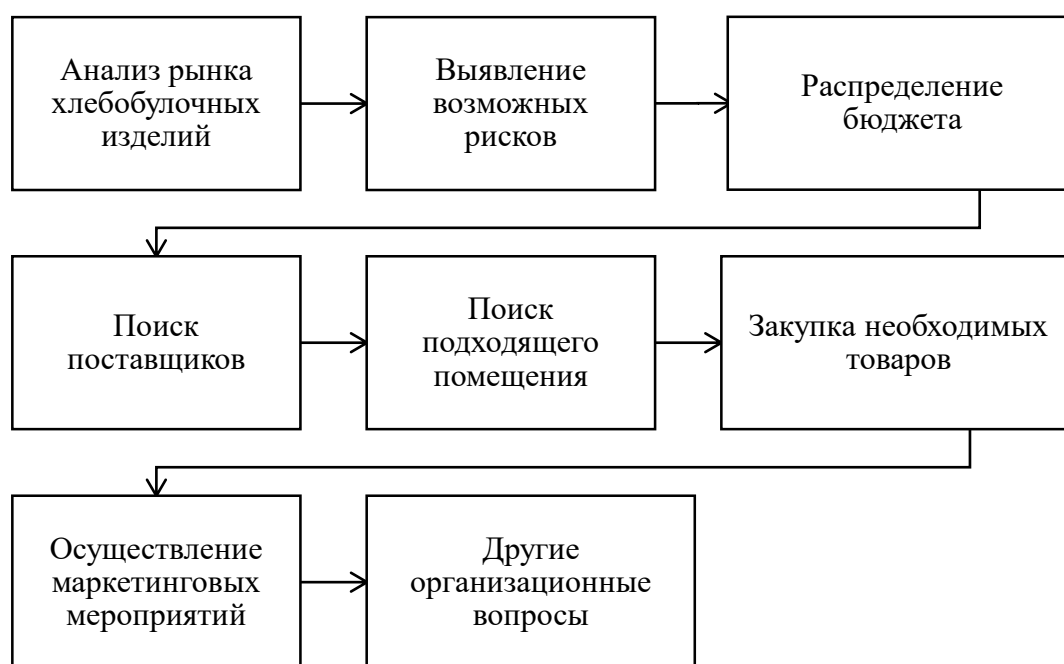


Рисунок 17 – Основные мероприятия, которые необходимо провести для реализации проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб»

Для реализации проекта по масштабированию ООО «Хлеб» необходимы новые сотрудники: кассир и доставщик-грузчик. Так как доставщик-грузчик у предприятия уже есть, то необходимо увеличить ему заработную плату на 2500 рублей для обслуживания еще одной точки продаж после списания страховых взносов, до списания – 3255 рублей. Зарплата кассира составит 25 000 после списания всех страховых взносов, до списания – 32550 рублей. При поиске кассира обязательным условием будет опыт работы в сфере продаж не менее 3 лет для уверенности в умении правильно общаться с покупателями. Цехам предприятия потребуются перевести 4 сотрудников, работающих в смену 2/2 в смену 2/1 для производства дополнительного объема продукции для реализации в новой точке продаж. Вследствие чего увеличатся затраты на выплату заработной платы. Необходимый объем сырья для производства продукции для новой точки продаж увеличится на 5%.

В заключении второго раздела сделаны выводы об ООО «Хлеб». Предприятие ООО «Хлеб» – завод, основным видом деятельности которой является производство, и реализация продукции с недолгим сроком годности. 50% выручки предприятие получает от продажи хлеба. Предприятие является наиболее конкурентоспособным предприятием в городе Жигулевск. Основные организационно-экономические показатели предприятия находятся на стадии роста. Чистая прибыль увеличилась в 9 раз за последний год. Наиболее нуждающимся в новом филиале хлебного киоска является село Александровка. В рамках масштабирования ООО «Хлеб» планируется очередного филиального хлебного киоска, занимающего реализацией продукции с недолгим сроком хранения. Для открытия киоска необходима покупка помещения, оформление документации, приобретение оборудования и кассовых принадлежностей, поиск сотрудников и привлечение покупателей.

### 3 Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса для ООО «Хлеб»

#### 3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта

Финансовый план проекта – это часть официального документа, в которой отражены все приходящие в фирму и уходящие из нее средства, доходы и расходы предприятия.

Текущие затраты проекта – это затраты, включающие в себя заработную плату сотрудников, коммунальные платежи, амортизация и текущий ремонт. К коммунальным платежам относится плата освещение и отопление, к амортизации износ основного оборудования и предметов мебели и заработная плата кассира.

Таблица 12 – Текущие затраты проекта за первый месяц

Наименование статьи затрат	Стоимость (рублей)
Заработная плата кассира за 1 месяц	25 000 + 7550 (страховые взносы)
Расходные материалы (кассовая лента, пакеты, объявления, ценники и др.)	10 000
Коммунальные платежи	10 000
Расходные материалы для транспортировки	8 000
Дополнительная заработная плата водителя грузчика	2 500 + 755 (страховые взносы)
Дополнительная заработная плата работникам цехов (4 сотрудника)	20 000+ 6 000 (страховые взносы)
Затраты на продукцию	173 687
Итого	263 452

Таким образом текущие затраты, включающие в себя заработную плату, расходные материалы, сырье и коммунальные выплаты равны около 264 тысяч рублей.



Планируется увеличение объема продаж примерно в два раза и подробный мониторинг спроса для корректировки объема реализации до нужного уровня.

Объем продаж выше объема продаж, необходимого для целевой аудитории села Александровка, так как трафик проезжающих через село автомобилей высок из-за близости к автомобильной трассе М5.

Себестоимость продукции складывается из таких статей, как сырье, энергия, налоги, упаковка и различные расходы. Пример расчета себестоимости для продукта «Пирожное Эклер со сливками» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет себестоимости 1 кг произведенной продукции на примере Пирожного Эклер со сливками весовой 0,045

Наименование затрат	Сумма, в руб.
Сырье	172 985,73
Эксплуатационные расходы, итого	3 339,13
Теплоэнергия	2 006,90
Электроэнергия	1 107,54
Вода и водоотведение	224,69
Заработная плата	11 279,86
Налоги с ФОТ	584,76
Общепроизводственные расходы	4 147,24
Общехозяйственные расходы	22 962,36
Коммерческие расходы	15 016,10
Упаковка	0,00
Итого	230 315,18
Рентабельность	115 157,59
Оптовая продажа	345 472,77
НДС	912,08
Отпускная цена 1000 кг готовой продукции	346 384,85
Оптовая цена за 1 шт. 0,045	16
Оптовая цена за 1 упаковку 0,450	23
Розничная цена за 1 шт. 0,045	19

Себестоимость рассчитана на 1 кг произведенного изделия, также показаны цена за 1 единицу товара, 1 упаковку товара, оптовая и розничная цены.

Таблица 14 – Планируемый показатель выручки новой точки продаж ООО «Хлеб» в селе Александровка

Вид изделий	Планируемый показатель выручки (руб.)					
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2-й год	3-й год
Хлебные изделия	101224,1	166675	117203	144625	847563,3	1271345
Булочные изделия и пирожные	61870,035	63930	59322,3	62991,1	347358,8	451566,5
Кондитерские изделия	928050,5	944867,2	889834,5	944867,2	5190667,3	6747867,5
Итого	1091144,7	1175472,2	1066359,8	4485460,1	6385589,5	8470779,1

Планируемая выручка новой точки продаж увеличится в 1,8 раз за анализируемые 3 года за счет увеличения продаж с течением времени.

Для расчета чистой прибыли, с помощью которой будет возможно рассчитать показатели эффективности новой точки продаж (срок окупаемости и рентабельность), необходимо найти показатель расходов.

Зная показатели выручки и расходов можно рассчитать показатель прибыли от продаж.

Таблица 15 – Планируемый показатель текущих затрат новой точки продаж ООО «Хлеб» в селе Александровка

Показатель	Сумма, (руб.)					
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2 год	3 год
Текущие затраты	315598	331782	300919	345054	2352586	3223160
Прочие расходы	135255	142192	128964	147879	1008250	1335640
Итого	450853	473974	429883	492933	3360836	4578800

Общая сумма расходов складывается из текущих затрат и прочих расходов.

В таблице 16 представлены планируемые показатели новой точки продаж ООО «Хлеб» в селе Александровка.

Таблица 16 – Планируемые показатели новой точки продаж ООО «Хлеб» в селе Александровка

Показатель	Значение		
	1-ый год	2-ой год	3-ий год
Выручка (итого), (руб.)	4485460	6385589	8470779
Расходы (итого), (руб.)	1847643	3360836	4578800
Прибыль от продаж, (руб.)	2637817	4019359	5538627
Чистая прибыль	2110253	3215487	4430902
Рентабельность	47,04%	50,35%	52,3%

Для расчета основных экономических показателей эффективности необходим расчёт таких показателей как NPV, PI и дисконтированный срок окупаемости.

Таблица 17 – Планируемые показатели эффективности новой точки продаж ООО «Хлеб»

Показатель	0-ой год	1 год	2 год	3 год	ИТОГО
Инвестиционные затраты, руб.	618 000				
Поступления, руб.		2110253,6	3215487	4430901,6	
Дисконтированный денежный поток, руб.	0	1793715,56	2315150,64	2747158,992	
Накопленный дисконтированный денежный поток, руб.	0	1 175 716	3 490 866	6 238 025	
				PI	10,09
				NPV	6 238 025
				Дисконтированный срок окупаемости	0,52

Ставка дисконтирования была сформирована на основе безрисковой ставки в 7,5%, за которую была принята ключевая ставка Банка России, а также премии за риск, которая была определена в размере 10 %. Таким образом, ставка дисконтирования была принята равной 17,5%.

Дисконтированный срок окупаемости новой точки продаж предприятия равен 0,52 года, что составляет 6 месяцев.

Таким образом, проект может быть признан эффективным.

### **3.2 Анализ рисков проекта, и разработка модели по управлению рисками**

В данном разделе разобраны риски, наступление которых неизбежно при масштабировании ООО «Хлеб» и мероприятия для минимизации каждого из этих рисков.

Открытие нового дела или масштабирование уже существующего предприятия всегда связано с рисками.

Руководители предприятия должны быть готовы к наступлению как положительных, так и отрицательных рисков, к борьбе с ними и даже в некоторых случаях к их принятию.

Борьба с рисками подразумевает проведение мероприятий для устранения, уменьшения или же снижения вероятности наступления определенного риска.

Раздел «Управление рисками» является обязательной и один из важнейших частей бизнес-планирования.

Основные составляющие модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Хлеб» представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 – Основные составляющие модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Хлеб»

Важнейшей задачей модели управления рисками является своевременное выявление факторов риска и реагирование на него для смягчения последствий.

При реализации продуктов питания повышение цен на сырьё является самым часто встречающимся риском.

Основные риски, реализация которых способна оказать негативное влияние на проект по масштабированию ООО «Хлеб», а также описание их последствий и возможные методы предотвращения представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Качественный анализ рисков при открытии хлебного киоска ООО «Хлеб»

Название риска	Описание риска	Последствия риска	Метод предотвращения риска
Риск повышения цен на сырье	Увеличение поставщиками стоимости на сырьё	Увеличение затрат на продукцию в следствии чего повысятся цены на продукцию	Заключение с поставщиками долгосрочных соглашений о сотрудничестве
Появление в районе прямых конкурентов	Открытие хлебного киоска или пекарни в селе Александровка	Утечка покупателей	Адаптация к ценам конкурента, проведение различных акций
Непрофессионализм сотрудников	Недовольства посетителей в адрес продавца или пекарей	Ухудшение репутации, уменьшение количества покупателей	Найм квалифицированных работников с опытом работы
Низкий спрос на продукцию	Реализация недостаточного количества продукции	Снижение выручки и других экономических показателей	Изменение ассортимента, улучшение качества продукции, дополнительные услуги
Недочеты в финансовом плане бизнес проекта	Расчеты проведены не компетентным сотрудником или же учтены не все необходимые данные	Недостаточный уровень оборотных средств для реализации проекта, нехватка денежных средств для реализации проекта, более долгие сроки окупаемости	Обращение в консалтинговую компанию, получение консультаций у экспертов

В таблице 19 представлена матрица «вероятность-влияние», используемая для анализа рисков для проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб».

Таблица 19 – Матрица «вероятность-влияние» для анализа рисков для проекта по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб»

Наименование риска	Вероятность наступления (0-1)	Степень влияния риска на реализацию проекта (0-10 баллов)	Оценка риска (столбец 2*столбец 3)
Риск повышения цен на сырье	0,6	5	3
Появление в районе прямых конкурентов	0,5	4	2
Непрофессионализм сотрудников	0,3	2	0,6
Низкий спрос на продукцию	0,4	5	2
Недочеты в финансовом плане бизнес проекта	0,3	6	1,8

В итоге качественного анализа выяснилось, что наибольшую вероятность наступления риска и влияние риска на реализацию проекта имеет риск повышения цен на сырье.

Ниже в таблице 20 представлены основные мероприятия по предотвращению и снижению влияния возможных рисков.

Таблица 20 - Мероприятия по предотвращению и снижению влияния возможных рисков при масштабировании бизнеса ООО «Хлеб»

Наименование риска	Мероприятия по предотвращению и снижению влияния рисков
Усиление конкуренции	Расширение рынка сбыта, предоставление скидок постоянным клиентам, уникальный ассортимент, дополнительные услуги, высокий сервис.
Снижение спроса	Изменение ассортиментного ряда, улучшение качества продукции, дополнительные услуги.
Изменение в налогообложении	Оптимизация расходов.
Некачественное сырье или нарушение сроков поставок	Работа с проверенными поставщиками, возможность бесплатной замены брака по условиям договоров с поставщиками.

Представленные в таблице 20 мероприятия позволят снизить или предотвратить основные риски, которые могут оказать негативное влияние на реализацию проекта масштабирования бизнеса ООО «Хлеб».

Ответственным за реализацию модели управления рисками при масштабировании бизнеса будет являться начальник отдела по маркетингу и сбыту.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что при условии реализации всех запланированных мероприятий и планов, осуществлении эффективной маркетинговой политики, поддержании высокого качества предлагаемых товаров и постоянного улучшения сервиса, проект по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб» имеет достаточно высокие шансы на успешное функционирование и осуществление деятельности.



## Заключение

Масштабирование предприятия всегда связано с составлением бизнес-плана. Маркетинг, финансы, производство, реализация и, конечно же, риски. Управления рисками и некомпетентно составленная модель управления рисками ведет к трудностям в области прогнозирования и борьбы с различными рисками, возникающими на пути реализации нового проекта. В выборе метода должны быть задействованы все члены команды проекта, каждый должен четко знать свою роль и необходимые от него действия для достижения эффективности проекта.

В работе рассмотрен проект по масштабированию предприятия ООО «Хлеб». Предприятие ООО «Хлеб» – жигулевский хлебозавод, основным видом деятельности которой является производство и реализация продукции с недолгим сроком годности. Половина выручки предприятие получает от продажи хлеба. В ходе опроса выяснилось, что предприятие ООО «Хлеб» является наиболее конкурентоспособным предприятием в области производства хлебобулочных и кондитерских изделий в городе Жигулевск. Основные организационно-экономические показатели предприятия находятся на стадии роста. Чистая прибыль предприятия увеличилась в 9 раз за последний год. Наиболее нуждающимся в новом филиале хлебного киоска является село Александровка. В рамках масштабирования ООО «Хлеб» планируется очередного филиального хлебного киоска, занимающего реализацией продукции с недолгим сроком хранения. Для открытия нового киоска необходима покупка подходящего помещения, проведение ремонтных работ и обустройства помещения, официальное оформление документации, приобретение оборудования и кассовых принадлежностей, поиск сотрудников и привлечение покупателей. Для всего это необходимы инвестиционные затраты в размере 618 000 рублей.

Согласно плану новая точка продаж ООО «Хлеб» окупится через 6 месяцев, рентабельность продаж составляет 52,3% на конец третьего года, что

на 5% больше первого года. Объем производства предприятия увеличится на 5%. Для реализации проекта потребуется изменить график и повысить заработную плату 4 работников цехов для изготовления необходимой для новой точки продаж продукции.

Наибольшую вероятность наступления риска и влияние риска на реализацию проекта имеет риск повышения цен на сырье. Ответственным за мероприятия по управлению рисками будет являться главный бухгалтер предприятия.

Итак, при условии реализации всех запланированных мероприятий и планов, осуществлении эффективной маркетинговой политики, поддержании высокого качества предлагаемых товаров и постоянного улучшения сервиса, проект по масштабированию бизнеса ООО «Хлеб» имеет достаточно высокие шансы на успешное функционирование и осуществление деятельности.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Булатов А.Н., Мухаметшина Г.Р., Никифорова Э.Г., Зайнуллина М.Р. Управление развитием бизнеса. Учебное пособие. Казань: Казан. ун-т., 2017: 270 с.
2. Буньковский Д. В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. 2019. №1 (37). С. 118.
3. Василенко Ю. А. Методы оценки управления рисками в организации // Вестник Гуманитарного университета. 2021г. №4. С. 10-12.
4. Глебова Е.В. Менеджмент качества предприятий пищевой промышленности на основе использования Fema-методологии: научный. труд / Научные труды Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета. Е. В. Глебова: 2020. № 4(54). С. 80-90.
5. Жабин А.П., Волкодавова Е.В., Кандрашина Е.А. Управление предпринимательскими рисками, или черный лебедь COVID-19 как тест на антихрупкость // Вестник Самарского государственного экономического университета: 2020г. №3. С. 38-45.
6. Инвестиционно-инновационное развитие бизнеса в условиях цифровизации экономики: коллективная монография / О. Л. Некрасова, Е. Ф. Алиева, Ю. С. Антонова [и др.]; под редакцией О. Л. Некрасовой.: Донецк: ДонНУ, 2022. 221 с.
7. Исследование рисков в современной экономике: учебник / Е. Ш. Качалова, И. Г. Черненькая, И. В. Шацкая [и др.]. Москва: РТУ МИРЭА, 2022. 197 с.
8. Кеся А. Предпринимательские риски в России: виды и методы снижения предпринимательского риска // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2021. № 5 (36). С. 18-22.
9. «Ковлякова, В.Е. Интеграция системы управления рисками и возможностями в систему менеджмента / В. Е. Ковлякова // Компетентность/Competency (Russia). 2020. № 3. С. 20-25.

10. Кузнецова. Е.А. Научно-образовательные центры мирового уровня как новые формы кооперации науки, образования, бизнеса / Е. А. Кузнецова // Современная экономика: проблемы и решения. 2021. № 6. С. 45-56.
11. Кутергин, В. А. Бизнес-инжиниринг. Модельная интерпретация управления изменениями: учебное пособие для вузов / В. А. Кутергин. Санкт-Петербург: Лань, 2022. С. 396.
12. Лиликова О.С., Мелешко А.А. Предпринимательские риски и способы их предотвращения // Аллея науки. 2021. Т. 2. № 5 (56). С. 600-605.
13. Масленников В. В. Методические подходы к оценке рисков, определяющих экономическую безопасность компании / В.В. Масленников, А.А. Трохов // АНИ: экономика и управление. 2018. №2 (92). С. 272-274.
14. Мачуха А. А., Соколова А. П. // Бизнес-план и его роль в организации бизнеса. Эпомен. 2021. № 64. С. 32-40.
15. Наумкин А. С., Алибаев М. Р., Брежнева О. В. Предпринимательские риски в современной экономике // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 72-3. С. 65-68.
16. Обеспечение экономической безопасности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования: монография / С. Б. Алексеев, Е. А. Анциферова, А. А. Биткина [и др.]; под редакцией В. В. Красновой. Донецк: ДонНУ, 2021. 462 с.
17. Организация производства и логистика предприятий индустрии питания и ресторанного бизнеса: учебное пособие / Н. С. Родионова, Я. П. Домбровская, А. А. Дерканосова, Е. В. Белокурова; под редакцией Н. С. Родионовой. 2-е изд., перераб. и доп. Воронеж: ВГУИТ, 2021. С. 119.
18. Орлова, А. В. Менеджмент. Национальные модели менеджмента. Методы управления. Организация как объект управления: практическое пособие: учебное пособие / А. В. Орлова. Гомель: ГГУ имени Ф. Скорины, 2022. 44 с.

19. Петрушевская В. В. Сущность малого предпринимательства в процессе его становления и перспективного развития / В.В. Петрушевская, А.Н. Шарый // Менеджер. 2020. №2 (92). С. 177-183.
20. Пятаев Д. А., Мартынова О. Ю. Управление рисками в предпринимательской деятельности // Мирская наука. 2021. № 4 (49). С. 207-209.
21. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1683915008&tld=ru&lang=ru&name=prod\\_oper\\_02\\_2023.xlsx](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1683915008&tld=ru&lang=ru&name=prod_oper_02_2023.xlsx) (Дата обращения: 03.02.2023)
22. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М.: Эксмо, 2018. 1056 с.
23. Соколова Евгения Валерьевна. Ресурсный потенциал устойчивого развития предприятий агропромышленного комплекса: структура и факторы формирования. // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021г. №1. С. 129-135.
24. Социально-экономическое развитие России: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Чебоксары, 22 июня 2020 г.): материалы конференции / под редакцией Г. Н. Петрова. – Чебоксары: ЧГИКИ, 2020. 132 с.
25. Стамболцян С. М. Предпринимательские риски: виды, система управления // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 28. С. 484-489.
26. Чакш В. Ю. Сравнительная характеристика методик анализа финансового состояния // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2018. С.131.
27. Щепакин, М. Б. Прогнозирование и планирование деятельности на предприятии: учебник / М. Б. Щепакин. Краснодар: КубГТУ, 2020. 367 с.

28. Экономика, организация и планирование на предприятиях автомобильного транспорта: учебное пособие / А. В. Шемякин, С. Н. Борычев, В. С. Конкина [и др.]. Рязань: РГАТУ, 2022. С. 328.

29. Эксперт ожидает роста продаж хлеба и хлебобулочных изделий в РФ в 2023 году на 6,5% // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/16017369> (дата обращения: 11.10.2022).

30. Masloboev A. V., Tsygichko V. N. A method for efficiency assessment of multi-level distributed system for regional security support // Надежность и качество сложных систем. 2021. № 1. С. 129–143.

31. Dan'ko T., Kitova O. [The issues of development of digital marketing]. In: Problemy sovremennoiekonomiki [Issues of Modern Economy], 2018, no. 3(47), pp. 261–265.

32. De Galhau F.V. Constructing the possible trinity of innovation, stability and regulation for digital finance // Financial stability in the digital era. Financial Stability Review. 2018. № 20. P. 7–13.

33. Dutta N., Meierrieks D. Financial development and entrepreneurship. International Review of Economics & Finance. 2021. № 73. P. 114-126.

34. Michael W. Lodato. Integrated sales management: the sine qua non of crm sales automation, 2018, pp. 1-12.

35. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N. Y.: The Free Press, 2018. [XXII] p., introduction, 398 p.

## Приложение А

### Организационная структура предприятия ООО «Хлеб»

УТВЕРЖДАЮ  
ДИРЕКТОР ООО «ХЛЕБ»  
Р.С. АМРОЯН  
« 29 » августа 20 17 г.

#### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО «Хлеб»

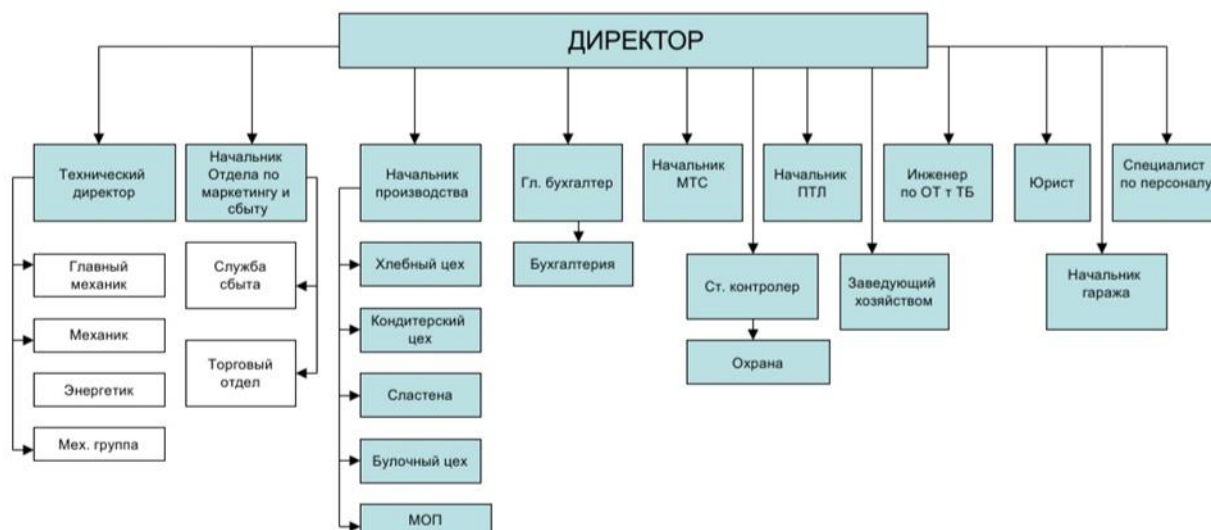


Рисунок А.1. – Организационная структура ООО «Хлеб»

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах за 2021 год

Приложение №1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

**Отчет о финансовых результатах  
за 2021 г.**

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Хлеб"  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных издлительного хранения  
Организационно-правовая форма / форма собственности Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	КОДЫ	
Дата (число, месяц, год)	21	03
По ОКПО	19345523	
ИНН	6345029266	
по ОКВЭД.2	10.71	
по ОКПДн	12300	
ОКФС	16	
по ОКЕИ	384	

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2021 г. <sup>3</sup>	За 2020 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	56 815	56 606
	Себестоимость продаж	2120	( 30 229 )	( 44 235 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	26 586	12 371
	Коммерческие расходы	2210	( 8 384 )	( 8 776 )
	Управленческие расходы	2220	( 14 466 )	( 2 841 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 736	954
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	( - )	( 54 )
	Прочие доходы	2340	1 362	430
	Прочие расходы	2350	( 3 997 )	( 226 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 101	1 110
	Налог на прибыль	2410	(237)	(222)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	( 237 )	( 222 )
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	864	888

Рисунок Б.1. – Отчет о финансовых результатах за 2021 г.



# Приложение В

## Отчет о финансовых результатах за 2021-2022 годы

Приложение №1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

### Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "Хлеб"</u>	Форма по ОКУД	КОДЫ		
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	0710002		
Вид экономической деятельности <u>Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения</u>	По ОКПО	27	03	2023
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	ИНН	19345523		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКВЭД 2	6345029266		
	по ОКПОФ	10.71		
	ОКФС	12300	16	
	по ОКЕИ	384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2022 г. <sup>3</sup>	За 2021 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	77 313	56 815
	Себестоимость продаж	2120	( 37 477 )	( 30 229 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	39 836	26 586
	Коммерческие расходы	2210	( 8 336 )	( 8 384 )
	Управленческие расходы	2220	( 16 283 )	( 14 466 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	15 217	3 736
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	( 660 )	( - )
	Прочие доходы	2340	5 506	1 362
	Прочие расходы	2350	( 8 223 )	( 3 997 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11 840	1 101
	Налог на прибыль	2410	(2 420)	(237)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	( 937 )	( 237 )
	отложенный налог на прибыль	2412	(93)	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	9 420	864

Рисунок В.1. – Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

## Приложение Г

### Прайс-лист предприятия ООО «Хлеб»

Прайс-лист на 11 марта 2023 г.			
№ п/п	Артикул	Номенклатура, Упаковка	Оптовая (Предопл НДС) RUB Включает НДС Цена
1	3316 K2	Баба ромовая 0,200, упак	55,00
2	2400	Батон Нарезной 0,35, шт	35,00
3	2400 P	Батон Нарезной 0,35 нарезка, шт	37,00
4	2370	Батон Новый Молочный 0,3, шт	32,00
5	2370 P	Батон Новый Молочный 0,300 нарезка, шт	35,00
6	3440 Y	Батон Особый 0,4 Y, шт	38,00
7	3497	Батон подмосковный (багет) 0,300, шт	35,00
8	3537	Батон Ржаной 0,25, шт	25,00
9	2378Y	Бул. Жигул узоры 0,3 Y, шт	41,00
10	3357	БУЛКА ВКУСНЯШКА 0,1, шт	29,00
11	3357Y	БУЛКА ВКУСНЯШКА 0,1 Y, шт	30,00
12	3619 Y	Булка Пряная 0,15 Y, упак	29,00
13	3516	Булочка "Маковка" 0,10, шт	32,00
14	3516 Y	Булочка "Маковка" 0,10 Y, шт	33,00
15	3494	Булочка "Ромашка с кунжутом" 0,3, шт	34,00
16	3494 Y	Булочка "Ромашка с кунжутом" 0,3 Y, шт	35,00
17	3586 Y	Булочка Десертная 0,1 Y, шт	16,00
18	3624Y	Булочка для гамбургеров 0,06x2 Y, упак	18,00
19	3554	Булочка майская 0,12, шт	20,00
20	3621 Y	Булочка Пикантная 0,1 Y, упак	29,00
21	3451 Y	Булочка сдобная 0,100 Y, шт	15,00
22	3450 Y	Булочка сдобная 0,180 Y, шт	25,00
23	3498 Y	Булочка сдобная 0,270 Y, шт	38,00
24	3499	Булочка слоеная с начинкой (с сыром и ветчиной) 0,070, шт	29,00
25	3458	Булочка"Сайка горчичная" 0,2, шт	23,00
26	3597 Y	Булочная мелочь (булочка с посыпкой) 0,05 Y, шт	8,50
27	3590 Y	Булочная мелочь 0,05 Y с кунжутом, шт	8,50
28	3591 Y	Булочная мелочь 0,05 Y с маком, шт	8,50
29	3534	Ватрушка с повидлом 0,07, шт	20,00
30	3371Y	ГРЕНКИ 0,3, шт	37,00
31	3430Y	Гренки сдобные 0,2, шт	40,00
32	3428Y	Гренки сдобные 0,3, шт	45,00
33	3599	Изделия пряничные детские новогодние 0,06 кг, шт	28,00
34	3625	Изделия пряничные детские с вафельной картинкой 0,06 кг, шт	30,00
35	4285 Y	Капкейк ванильный с шоколадной крошкой 0,04, шт	12,00
36	4286 Y	Капкейк шоколадный с шоколадными каплями 0,04, шт	15,00
37	3355Y 1	Каравай "Славянский" 1,5 кг, шт	460,00
38	3429	Квас "Славянский" 0,15, шт	23,00
39	4281 Y	Кекс Поволжский (без изюма) 0,075 Y, шт	31,00
40	4268 K2	Кекс Поволжский (с изюмом) 75 г.х2, кор.	66,00
41	4268 K6	Кекс Поволжский (с изюмом) 75 г.х6, кор.	181,00
42	4283	Кекс Поволжский 0,05, шт	20,00
43	3269Y	Кольцо с орехом 0,075, шт	23,00
44	3273Y	Коржик"Молочный" 0,075, шт	23,00
45	6381 K2	Корзиночка с белковым кремом 0,065 х2, кор.	49,00
46	6381 K6	Корзиночка с белковым кремом 0,065 х6, кор.	141,00
47	3272 Y	Круассан со сливочной 0,06, шт	23,00
48	3334	Куричк 0,150 кг, шт	42,00
49	3350 Y	Лаваш тонкий 0,15 упаковка, шт	22,00
50	3356 Y	Лаваш тонкий зеленый 0,08 упаковка, шт	10,00
51	3355 Y	Лаваш тонкий Черный бургер 0,08 упаковка, шт	12,00
52	3559	Лепешка домашняя 0,110, шт	13,00
53	3560 Y	Лепешка домашняя 0,130 Y, шт	14,00
54	6379	Мармелад в сахаре 0,3, шт	70,00
55	4287 Y	Маффин ванильный с шоколадной крошкой 0,09, шт	26,00
56	4288 Y	Маффин шоколадный с шоколадными каплями 0,09, шт	32,00
57	6368Y	Меренги (воздушный полуфабрикат) 0,1, шт	49,00
58	удб406	не использовать ТОРТ ЗАКАЗНОЙ с картинкой и фруктами 1,0, кг	726,00
59	удб403	не использовать Торт Заказной с кремом из сливок фр. и гр. орехом, кг	656,00
60	4269	П/ф заварной (тарталетки), кг	351,00
61	3568	Печенье "Солнышко" с кунжутом вес., кг	150,00
62	3569Y	Печенье "Солнышко" с кунжутом 0,250, шт	46,00
63	3254Y	ПЕЧЕНЬЕ МИНУТКА 0,250, шт	49,00
64	3105Y	Печенье Минутка 0,8, шт	179,00
65	3536Y	Печенье Овсяное 0,25, шт	37,00
66	3100Y	Печенье Овсяное 0,8, шт	170,00
67	3483Y	Печенье Овсяное 1,5, шт	223,00
68	3322Y	Печенье Сахарные колечки 0,25, шт	55,00
69	3103Y	Печенье Сахарные колечки 0,8, шт	177,00
70	3323Y	Печенье Сахарные колечки 1,5 кг, шт	330,00
71	3101Y	Печенье Солнышко с кунжутом 0,8, шт	145,00
72	3264Y	ПЕЧЕНЬЕ ТВОРОЖНОЕ 0,250, шт	64,00
73	3102Y	Печенье Творожное 0,9, шт	238,00
74	3473	Печенье Творожное весов., кг	240,00
75	3324Y	Печенье Фруктовые колечки 0,25, шт	55,00
76	3104Y	Печенье Фруктовые колечки 0,8, шт	191,00
77	3325Y	Печенье Фруктовые колечки 1,5 кг, шт	330,00
78	3278	Печенье"Минутка" весов 1,00, кг	197,00
79	3400	ПИР. С КАПУСТОЙ 0,5, шт	90,00
80	3401	ПИР. С КАПУСТОЙ 1,0, шт	172,00
81	3416	ПИР. С КАПУСТОЙ 1,5, шт	263,00
82	3402	ПИР. С КАПУСТОЙ 2,0, шт	314,00
83	3394	ПИР. С КУРАГОЙ 0,5, шт	145,00
84	3395	ПИР. С КУРАГОЙ 1,0, шт	288,00
85	3418	ПИР. С КУРАГОЙ 1,5, шт	432,00
86	3396	ПИР. С КУРАГОЙ 2,0, шт	558,00

Рисунок Г.1. – Прайс-лист предприятия ООО «Хлеб»

## Продолжение приложения Г

86	3396	Пир. с курагой 2,0, шт	558,00
87	3380	Пир. с рис. и яйц 0,5, шт	79,00
88	3379	Пир. с рис. и яйц 1,0, шт	156,00
89	3417	Пир. с рис. и яйц 1,5, шт	238,00
90	3383	Пир. с рис. и яйц 2,0, шт	317,00
91	3410У	Пир. домаш. с творогом 0,3, шт	63,00
92	3412У	Пир. домаш. с яблоками 0,3, шт	69,00
93	3504	Пирог Лакомка 0,1, шт	33,00
94	3505	Пирог Лакомка "Свежая вишня" 0,1, шт	40,00
95	3512	Пирог лакомка "Свежая вишня" 0,5, шт	200,00
96	3510	Пирог лакомка 0,5, шт	161,00
97	3382	Пирог с рыбными консервами и рисом 1,0, шт	311,00
98	4251 K2	Пирожное с курагой 75 г.х2, кор.	85,00
99	4251 K4	Пирожное с курагой 75 г.х4, кор.	168,00
100	4271 K2	Пирожное "БУШЕ" 0,075 х2, кор.	86,00
101	4271 K6	Пирожное "БУШЕ" 0,075 х6, кор.	265,00
102	4253 K2	Пирожное бискв.нарезное 0,06 х2, кор.	62,00
103	4253 K5	Пирожное бискв.нарезное 0,06 х5, кор.	147,00
104	4266 K6	Пирожное Бисквитно -сливочное весовое 0,1 х6, кор.	246,00
105	4266 K2	Пирожное Бисквитно -сливочное весовое 100 гх2, кор.	81,00
106	4254 K3	Пирожное воздушное двойное 0,03 г. х3, упак	55,00
107	4254 K5	Пирожное воздушное двойное 0,05 г. х5, упак	129,00
108	4262 K3	Пирожное Картошка0,08 х3, кор.	95,00
109	4259 K3	Пирожное Лакомка 0,06 х3, кор.	92,00
110	4264 K2	Пирожное Малышок 0,07 х2, кор.	68,00
111	4264 K4	Пирожное Малышок 0,07 х4, кор.	136,00
112	4255 K2	Пирожное Медовое 0,1 х2, кор.	86,00
113	4255 K5	Пирожное Медовое 0,1 х5, кор.	209,00
114	4258 K2	Пирожное Полянка 0,06 х2, кор.	49,00
115	4258 K6	Пирожное Полянка 0,06 х6, кор.	158,00
116	4265 K2	Пирожное Рафазло 0,07 х2, кор.	62,00
117	4265 K6	Пирожное Рафазло 0,07 х6, кор.	182,00
118	4250 K2	Пирожное с черносливом 75 г.х2, кор.	83,00
119	4250 K4	Пирожное с черносливом 75 г.х4, кор.	162,00
120	4257 K3	Пирожное Сладкожевка 0,06 х3, кор.	99,00
121	4270	Пирожное Эклер со сливками весовой 0,25, шт	99,00
122	6358 K3	Пирожное"Сливочная фантазия" 0,1 х3, кор.	117,00
123	3618	Пирожок с картофельной начинкой 0,05, шт	17,00
124	3622	Пирожок с творожным наполнителем 0,03, шт	12,00
125	3333У	Пицца 0,110кг, шт	36,00
126	2393	ПЛЮШКА МОСКОВСКАЯ 0,1, шт	23,00
127	2393У	ПЛЮШКА МОСКОВСКАЯ 0,1 У, шт	24,00
128	3296	Пряник пасхальный 0,06 кг, шт	29,00
129	3546	Пряник Сувенирный 0,5 кг, шт	141,00
130	3547	Пряник Сувенирный с вишней 0,5 кг, шт	165,00
131	2375 У	Рожки обсыпные 0,2 У, шт	32,00
132	3575	Рожок обсыпной 0,1 кг., шт	16,00
133	3575 У	Рожок обсыпной 0,1 кг. У, шт	16,00
134	2376 У	РУЛЕТ С МАКОМ У, шт	33,00
135	5020	Рулеты биск.со слив. увар.сгущ.молоком.0,3, шт	117,00
136	5022	Рулеты бискв.со сливками и конфит. 0,3, шт	131,00
137	5021	Рулеты бискв.со сливками и курагой 0,3, шт	136,00
138	3260У	Слад муч.Жиг. Лусинэ 0,25, шт	54,00
139	3283	Сладости мучные"Лусинэ" весов, кг	222,00
140	3495 У	Слойка "Каприз" в упаковке 0,250 , упак	54,00
141	3514	Слойка фруктовая 0,100, шт	29,00
142	3347У	Сосиска запеченная в тесте 0,1У, шт	35,00
143	3274 К	Сочник с творогом К, шт	29,00
144	3538	Сухари и грени из хлебобулочных изделий без вкуса, кг	85,00
145	3372У	Сухари панировочные 0,2 У, шт	23,00
146	3453У	Сухари ржаные с солью 0,1 У, шт	15,00
147	3452У	Сухари ржаные с солью 0,3, шт	39,00
148	3455У	Сухари ржаные с солью и паприкой 0,1 У, шт	15,00
149	3545	Сухарики пшеничные 0,2, шт	39,00
150	3544	Сухарики пшеничные 0,3, шт	39,00
151	8014У	Сухарики ржаные с солью и чесноком 0,1 У, шт	15,00
152	8013У	Сухарики ржаные с чесноком 0,3 У, шт	39,00
153	8015У	Сухарики ржаные со вкусом "Колбаски охотничьи" 0,1 У, шт	25,00
154	3509	Тарталетки из слоеного теста 0,350, шт	127,00
155	3368У	ТЕСТО ДОМАШНЕЕ, кг	69,00
156	3369 У	ТЕСТО СЛОЕНОЕ, кг	104,00
157	6394	Торт "Венеция" 0,150, шт	81,00
158	6397	Торт "Чаровница" (морковный) 0,150, шт	95,00
159	6404	Торт "Чаровница" (морковный) 0,5, шт	320,00
160	6398	Торт "Чаровница" (морковный) 1,0, шт	550,00
161	6402	Торт "Чаровница" (морковный) 1,5, шт	762,00
162	6362	Торт Белоснежка 0,9, шт	492,00
163	6363	Торт Белоснежка 0,45, шт	283,00
164	6313	ТОРТ БИСКВИТНО-КРЕМОВЫЙ 0,45, шт	228,00
165	6312	ТОРТ БИСКВИТНО-КРЕМОВЫЙ 0,9, шт	443,00
166	6311	ТОРТ БИСКВИТНО-КРЕМОВЫЙ 1,35, шт	670,00
167	6308	Торт Валентинка 0,4, шт	162,00
168	6346	ТОРТ ВИКТОРИЯ 0,5, шт	266,00
169	6345	ТОРТ ВИКТОРИЯ 1,0, шт	506,00
170	6344	ТОРТ ВИКТОРИЯ 1,5, шт	766,00
171	6342	ТОРТ ВИШЕНКА 0,45, шт	246,00
172	6341	ТОРТ ВИШЕНКА 0,9, шт	480,00
173	6301	Торт Воскресный 0,5, шт	215,00
174	6300	Торт Воскресный 1,0, шт	419,00
175	6413	ТОРТ ГРАФСКИЕ РАЗВАЛИНЫ 0,5, шт	314,00
176	6349	ТОРТ ГРАФСКИЕ РАЗВАЛИНЫ 0,9, шт	529,00
177	6327	ТОРТ ЖИГУЛЕВСКИЙ 0,8, шт	480,00
178	6338	ТОРТ ЗАКАЗНОЙ 1,0, кг	670,00
179	6401	ТОРТ ЗАКАЗНОЙ с фруктами 1,0, кг	790,00

Рисунок Г.2. – Прайс-лист предприятия ООО «Хлеб»

## Продолжение Приложения Г

161	6402	Торт "Чаровница" (морковный) 1,5, шт	762,00
162	6362	Торт Белоснежка 0,9, шт	492,00
163	6363	Торт Белоснежка 0,45, шт	283,00
164	6313	ТОРТ БИСКВИТНО-КРЕМОВЫЙ 0,45, шт	228,00
165	6312	ТОРТ БИСКВИТНО-КРЕМОВЫЙ 0,9, шт	443,00
166	6311	ТОРТ БИСКВИТНО-КРЕМОВЫЙ 1,35, шт	670,00
167	6308	Торт Валентинка 0,4, шт	162,00
168	6346	ТОРТ ВИКТОРИЯ 0,5, шт	266,00
169	6345	ТОРТ ВИКТОРИЯ 1,0, шт	506,00
170	6344	ТОРТ ВИКТОРИЯ 1,5, шт	766,00
171	6342	ТОРТ ВИШЕНКА 0,45, шт	246,00
172	6341	ТОРТ ВИШЕНКА 0,9, шт	480,00
173	6301	Торт Воскресный 0,5, шт	215,00
174	6300	Торт Воскресный 1,0, шт	419,00
175	6413	ТОРТ ГРАФСКИЕ РАЗВАЛИНЫ 0,5, шт	314,00
176	6349	ТОРТ ГРАФСКИЕ РАЗВАЛИНЫ 0,9, шт	529,00
177	6327	ТОРТ ЖИГУЛЕВСКИЙ 0,8, шт	480,00
178	6338	ТОРТ ЗАКАЗНОЙ 1,0, кг	670,00
179	6401	ТОРТ ЗАКАЗНОЙ с фруктами 1,0, кг	790,00
180	6410	ТОРТ ЗАКАЗНОЙ с ягодой 1,0, кг	1 060,00
181	6395	Торт Зимняя вишня 0,150, шт	92,00
182	6407	Торт Зимняя вишня 0,5, шт	252,00
183	6399	Торт Зимняя вишня 1,0, шт	492,00
184	6400	Торт Зимняя вишня 1,5, шт	844,00
185	6348	ТОРТ КАПРИЗ 0,9, шт	375,00
186	6337	ТОРТ КНИГА 0,9, шт	437,00
187	6303	Торт Кофейный 0,7, шт	301,00
188	6299	ТОРТ КРАСНЫЙ БАРХАТ 0,3, шт	175,00
189	6302	ТОРТ КРАСНЫЙ БАРХАТ 0,7, шт	390,00
190	6336	ТОРТ ЛЮБАВА 0,45, шт	209,00
191	6335	ТОРТ ЛЮБАВА 0,9, шт	375,00
192	6332	ТОРТ ЛЮБИМЫЙ 0,9, шт	450,00
193	6324	ТОРТ МЕДОВЫЙ 0,5, шт	233,00
194	6323	ТОРТ МЕДОВЫЙ 1,0, шт	455,00
195	6326	ТОРТ МЕДОВЫЙ АРОМАТ 1,0, шт	505,00
196	6325	ТОРТ МЕДОВЫЙ АРОМАТ 1,5, шт	757,00
197	6322	ТОРТ НАТАЛИ 0,45, шт	204,00
198	6321	ТОРТ НАТАЛИ 0,9, шт	369,00
199	6412	Торт Нежность 0,5, шт	245,00
200	6392	Торт Нежность 1,0, шт	437,00
201	6396	Торт Нежность 1,5, шт	658,00
202	6310	ТОРТ ПАУТИНКА 0,9, шт	486,00
203	6309	ТОРТ ПОДАРОЧНЫЙ 0,5, шт	275,00
204	6304	Торт Порционный 0,9, шт	388,00
205	3319	Торт Рубин 0,9, шт	542,00
206	6307	ТОРТ С ЧЕРНОСЛИВОМ 0,45, шт	253,00
207	6306	ТОРТ С ЧЕРНОСЛИВОМ 0,9, шт	481,00
208	6305	ТОРТ С ЧЕРНОСЛИВОМ 1,35, шт	703,00
209	6320	ТОРТ СВЕТЛАНА 0,45, шт	197,00
210	6319	ТОРТ СВЕТЛАНА 0,9, шт	351,00
211	6318	ТОРТ СВЕТЛАНА 1,35, шт	547,00
212	6408	ТОРТ СЕРДЦЕ 0,5, шт	222,00
213	6409	ТОРТ СЕРДЦЕ 1,0, шт	431,00
214	6315	ТОРТ СКАЗКА 0,45, шт	246,00
215	6334	ТОРТ ТРЮФЕЛЬ ЖИГУЛЕВСКИЙ 0,45, шт	233,00
216	6333	ТОРТ ТРЮФЕЛЬ ЖИГУЛЕВСКИЙ 0,9, шт	437,00
217	6391	Торт Фруктовый рай 1,0, шт	393,00
218	6350	ТОРТ ЧАРОВНИЦА 0,3, шт	170,00
219	6378	Торт Экзотика 1,0 кг, шт	406,00
220	6376	Торт Экзотика 0,5, шт	233,00
221	1239	Хлеб "Покровский" 0,3, шт	20,00
222	1237	Хлеб "Покровский" 0,6, шт	40,00
223	1238	Хлеб "Сельский" 0,600 кг, шт	35,00
224	3557	Хлеб Бокатто 0,5, шт	40,00
225	2363	Хлеб горчичный 0,350, шт	30,00
226	2363 У	Хлеб горчичный 0,350 У, шт	31,00
227	1240	ХЛЕБ ДАРН. 0,400, шт	20,00
228	1227	ХЛЕБ ДАРН. 0,50 подовый, шт	30,00
229	1231	ХЛЕБ ДАРН. 0,630, шт	33,00
230	1230	ХЛЕБ ДАРН. 0,70 плоский, шт	40,00
231	1234	Хлеб Дарницкий формовой 0,3 кг., шт	20,00
232	1220 П	Хлеб Деревенский в/с 0,5 П, шт	37,00
233	2365	Хлеб Жиг домашний 0,35, шт	35,00
234	1223	Хлеб КОЛОСОК 0,3, шт	25,00
235	1226	Хлеб КОЛОСОК 0,350, шт	30,00
236	1226 Р	Хлеб КОЛОСОК 0,350 нарезка, шт	30,00
237	1241	Хлеб Крестьянский 0,5 кг, шт	38,00
238	1241 Р	Хлеб Крестьянский 0,5 кг нарезка, шт	40,00
239	1241 У	Хлеб Крестьянский 0,5 кг упаковка, шт	39,00
240	2367	Хлеб кукурузный 0,2, шт	29,00
241	2405	Хлеб Купеческий 0,300, шт	30,00
242	2101	Хлеб Матнакаш 0,3, шт	32,00
243	2102	Хлеб Матнакаш овальный 0,5, шт	40,00
244	2102 У	Хлеб Матнакаш овальный 0,5 У, шт	41,00
245	2389	ХЛЕБ ОТРУБНОЙ (0,5 кг.), шт	35,00
246	2390	ХЛЕБ ОТРУБНОЙ 0,3, шт	20,00
247	3500	Хлеб Рустикал с луком 0,15, шт	23,00
248	1221	Хлеб Сельский 0,400, шт	21,00
249	3437	Хлеб Чабатта пшеничная 0,4, шт	40,00
250	3438 У	Хлебные чипсы 0,1 упаковка, шт	29,00
251	2004 У	Шпильки сдобные 0,13 У, шт	29,00
252	4260 К8	Эклер в шоколаде 0,045 г.х8, кор.	204,00
253	4260 К2	Эклер в шоколаде 0,045 х2, кор.	54,00
254	3335	Эпlochмак 0,150 кг, шт	40,00

Рисунок Г.3. – Прайс-лист предприятия ООО «Хлеб»