

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность темы** работы обусловлена тем, что в рыночной экономике бизнес-планирование является рабочим инструментом, который используется во всех сферах предпринимательства. Бизнес-планирование позволяет решить следующие задачи: повысить прибыльности работы; определить конкретные направления и области деятельности предприятия, выбрать целевые рынки и место предприятия на этих рынках; определить качественные показатели товаров и услуг, предлагаемых потребителям; спланировать производственные затраты и торговые издержки предприятия; обеспечить соответствие количества, качества трудовых ресурсов требованиям по достижению целей предприятия; определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, ценообразованию, стимулированию продаж, рекламе и каналам сбыта; спланировать финансовые ресурсы предприятия.

**Целью курсовой работы** является разработка бизнес-плана открытия пекарни.

Для достижения данной цели в работе поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические и методологические аспекты разработки бизнес-плана;
- 2) разработать бизнес-план по открытию пекарни;
- 3) оценить эффективность бизнес-проекта.

**Объект исследования** – мини-пекарня.

**Предмет** – бизнес-план открытия пекарни.

**Теоретико-методологической основой** исследования явились работы отечественных и зарубежных авторов в области экономической теории, бизнес-планирования, инвестиционной деятельности, менеджмента, комплексного финансового анализа.

В работе использовались общенаучные, специально-научные и частно-научные **методы** познания, а именно, функциональный и системный подходы, логические

методы, графический метод.

**Структура работы.** Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы.

# **Глава 1. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана**

## **1.1. Роль и сущность бизнес-плана**

Любой бизнес принято начинать с составления бизнес-плана. Он необходим как инвесторам и кредитным организациям, так и самому предприятию в лице руководства и сотрудников для четкого представления целей, задач, направления развития предприятия, для оценки целесообразности и выгоды принимаемых решений[1]. Так, по мнению В. А. Горемыкина и А. Ю. Богомолова всякий, кто хочет заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль в рыночной среде, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный план - документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции[2].

Однако, для того чтобы составить бизнес-план, необходимо представить будущий проект в действии[3]. То есть необходимо иметь соответствующие стимулы для разработки бизнес-плана, к числу которых относятся:

- наличие спроса на продукцию, товары и услуги, которые планируются к производству, наличие предварительных соглашений (гарантийных писем) с потенциальными потребителями продукции, выпускаемой созданным предприятием;
- наличие конструкторской, технологической и другой документации для производства того или иного вида продукции;
- наличие производственных мощностей (или возможностей их создания в короткие сроки), сырья и трудовых ресурсов;
- введение на рынок новых видов товаров (услуг);
- поиск инвесторов;
- необходимость стратегического планирования и прогнозирования деятельности предприятия.

Оперировать понятием бизнес - план, не имея четкого представления о его сущности, невозможно. Одним из классических определений данного понятия является определение В. А. Барина: бизнес-план - это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в котором описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем[4].

Бизнес-план имеет двойное предназначение. Во-первых, внутреннее - в случае подготовки бизнес-плана для точной формулировки миссии и задач организации, в целях получения информации об имеющихся ресурсах, возможностях для внутреннего использования[5]. Во-вторых, внешнее: при формировании пакета данных об организации, но для внешнего пользователя инвестора. К примеру, В.З. Черняк указывает, что информация, содержащаяся в бизнес-плане, помогает потенциальным партнерам принять решение о целесообразности и условиях ведения дел с организацией, оценить ее финансовую устойчивость и принять в расчет все возможные риски, избежать выдачи кредитов ненадежным клиентам[6].

## **1.2. Задачи и особенности составления бизнес-плана**

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

- организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых сторон;
- формирование инвестиционных целей на планируемый период[7].

Существует множество пособий по составлению бизнес-плана: все они похожи и отличаются в большинстве случаев последовательностью разделов. В редких случаях авторы либо объединяют, либо детализируют некоторые из них. Структура во многом зависит от цели создания бизнес-плана и вида предприятия[8]. Для небольших предприятий это краткое описание проекта (резюме) и основная часть, содержащая расчеты и подробные пояснения и обоснования. Основная часть подразделяется на главы и параграфы, чтобы четко выделить основные

положения:

1. Резюме (идеи, цели и задачи, суть бизнес проекта, потребность в финансах, для каких целей они необходимы, краткое описание предполагаемого бизнеса, описание способов действий и мероприятий, предполагаемое начало реализации проекта). Резюме должно отражать ключевые моменты проекта, которые могут быть интересны инвестору и любому другому пользователю: суть проекта и целесообразность его реализации; данные о получателе средств и основных участниках проекта; стратегию реализации проекта, основные задачи; ключевые прогнозные показатели (финансовые показатели и показатели эффективности); общую стоимость проекта, потребность в финансировании и источники финансирования; условия участия кредитной организации или инвестора в проекте; ключевые факторы успеха, основные риски проекта, стоп-факторы[9].

2. Сведения о предприятии и отрасли (описывается планируемая организационная структура (ИП, ОАО), учредители, основные клиенты и партнеры. В разделе «Сведения о предприятии и отрасли» описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося на определенный момент состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание соответствия состояний предприятия или фирмы и той отрасли, в которой оно предположительно будет функционировать[10].

3. Описание услуги, товара, работ, продукции (назначение, описание, область применения, цели деятельности, анализ идеи, характеристика спроса, слабые и сильные стороны товара (услуги), отличительные качества, технология и квалификация, необходимые в вашем бизнесе, будущий потенциал). На основе указанной в данном разделе информации, пользователь должен получить представление о сути предлагаемого товара, услуги. Продукт должен быть описан максимально подробно и понятно любому внешнему пользователю[11]. В данном разделе должны быть указаны:

- продуктовая программа: краткое описание продукта или продуктовой линейки (основные характеристики, наличие сертификата качества, лицензирование выпуска, патентоспособность и авторские права, экологичность);
- степень готовности продукта к выпуску и реализации, опыт производства и реализации продукции участниками проекта[12].

Рекомендуется также привести качественные характеристики продукции, услуг, полезность для потребителей, указать целевую аудиторию, продукты-заменители и сопутствующие товары и услуги. Провести анализ жизненного цикла продукта, указать на планируемые изменения в ассортименте и предполагаемую модернизацию продукта в будущем.

4. Анализ рынка (покупатели (потребители), слабые и сильные стороны конкурентов, размер рынка и его рост, состав клиентуры, влияние конкуренции). Данный раздел является одним из наиболее сложных к формированию. Проведение качественного анализа того рынка, в котором компания будет осуществлять свою деятельность, говорит о понимании самим инициатором тех бизнес-условий, в которых ему предстоит работать. Проведение анализа рынка может заключаться в простом изучении конкурентов, их ценовой политики и маркетинговой стратегии. Кроме того, могут применяться более серьезные инструменты маркетинга, включая анализ окружения компании и анализ внешней среды[13]. Данный раздел должен содержать: текущий и прогнозный объем рынка; степень насыщенности рынка; структуру рынка; основных конкурентов, анализ уровня конкуренции в отрасли; барьеры входа в отрасль; сезонность спроса, предложения, цены, стоимости затрат; основные каналы продаж и методы их стимулирования; принципы ценообразования; степень государственного регулирования рынка; прогноз объема продаж[14].

5. План маркетинга (обеспечение конкуренции продукции, ценообразование, схема распространения, сбыта, методы стимулирования и продаж, издержки, перспективы развития бизнеса и оценка эффективности проекта (бизнес-плана))[15]. В данном разделе должны быть отражены динамика объема продаж и прогнозной доли рынка, а также стратегия по их достижению, в том числе, стратегия конкурентной борьбы. В разделе необходимо:

- привести прогнозный объем продаж (интенсивности эксплуатации) в натуральных единицах, прогнозные отпускные цены или прогноз выручки от реализации в денежном выражении по проекту - с учётом анализа, произведенного в разделе анализа рынка;
- описать стратегию маркетинга по проекту, к примеру: расширенную концепцию продукта (анализ возможностей дифференцирования продукта с целью увеличения ценности продукта для потребителя, в том числе путём улучшения дизайна, добавления дополнительных услуг), стратегию ценообразования, выбор каналов продаж и стимулирования сбыта;

- указать текущую и прогнозную долю компании на рынке (в случае, если предполагается увеличение доли рынка);
- описать стратегию конкурентной борьбы. Если возможно дифференцирование продукта, требуется привести сравнительный конкурентный анализ продукта, который планируется к выпуску по проекту (преимущества и недостатки по сравнению с продуктами);
- описать стратегию конкурентной борьбы[16]. Если возможно дифференцирование продукта, требуется привести сравнительный конкурентный анализ продукта, который планируется к выпуску по проекту (преимущества и недостатки по сравнению с продуктами конкурентов).

В случае, если проект относится к инновационным, рекомендуется проработать вопрос о юридической защите интеллектуальных прав собственности на продукт (технологии)[17].

6. План производства (имеющиеся и необходимые площади, помещения, оборудование и инструмент, комплектующие и материалы, кадровое обеспечение, транспорт и связь, экологичность и безопасность производства, источники поставки основных материалов и оборудования)[18].

Необходимо привести в бизнес-плане:

- план объема выпуска продукции в разрезе продуктов (продуктовых линеек) или план эксплуатации объектов, построенный с учётом прогноза объема продаж (интенсивности эксплуатации), определенного в разделе плана продаж и стратегии маркетинга;
- краткое описание производственного процесса (схемы производственных потоков) или бизнес-модели (описание основных бизнес-процессов) на операционной (эксплуатационной) стадии реализации проекта;
- краткое описание технологии производства (строительства) и оборудования, которое будет использоваться для производства готовой продукции (строительства объектов), а также факторы, определившие их выбор;
- удельные затраты сырья и материалов, энергии, времени работы оборудования и персонала для осуществления ключевых бизнес-процессов или для выпуска единицы продукта[19].

Рекомендуется привести информацию по системе обеспечения качества продукта (если высокое качество относится к конкурентным преимуществам продукта)[20].

7. Персонал (состав, система оплаты и стимулирования, краткие выводы по планированию количества и состава персонала).

8. Источники и объем требуемых средств (объем средств на реализацию проекта (бизнес-плана), откуда намечается получить эти деньги, в какой форме, источники финансирования)[\[21\]](#).

9. Финансовый план (объем производства, продаж, оценка прибыли и убытков, калькуляция себестоимости продукции, потребность в оборотных средствах, таблица расходов и доходов, прогнозы, срок окупаемости и оценка эффективности бизнеса). В данном разделе должны приводиться в табличном виде основные данные по прогнозируемым доходам проекта, расходам проекта, план персонала и инвестиционных затрат. В качестве обязательных элементов должны быть также приведены данные по расчету основных показателей эффективности проекта. Желательно указать расчет кредитных средств по периодам.

При подготовке исходных данных для финансовых расчетов необходимо учитывать, что исходные данные и промежуточные расчеты должны быть четко структурированы и корректно подготовленные исходные данные и промежуточные расчеты должны способствовать получению требуемых результирующих отчетов и коэффициентов. В процессе отбора исходных данных нужно учитывать специфику требуемых расчетов[\[22\]](#).

10. Риски и пути их преодоления.

11. Приложения к бизнес-плану (включают в себя документы, подтверждающие или дополняющие информацию, которая содержится в бизнес-плане)[\[23\]](#).

## **Выводы.**

Бизнес-план - это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в котором описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем.

Бизнес-план, во-первых, имеет внутреннее предназначение: он позволяет точно сформулировать миссию и задачи предприятия; получить информацию об имеющихся ресурсах, возможностях их использования. Внешнее предназначение бизнес-плана состоит в том, что информация, содержащаяся в бизнес-плане, помогает потенциальным партнерам принять решение о целесообразности и

условии ведения дел с организацией, оценить ее финансовую устойчивость и принять в расчет все возможные риски, избежать выдачи кредитов ненадежным клиентам.

Бизнес-план содержит ряд разделов, каждый из которых несет информационную нагрузку в соответствии с наименованием и по-своему важен и необходим в бизнес-плане. Так, к примеру, разделы «Описание продукции», «План производства», «План маркетинга», «Финансовый план» составляют основную часть бизнес-плана, содержат обязательные обоснования и расчеты идеи, а без организационного плана и юридического плана невозможно создание нового предприятия.

## **Глава 2. Разработка бизнес-плана открытия мини-пекарни**

### **2.1. Резюме**

Проект предполагает открытие мини-пекарни в г. Тольятти.

Несмотря на значительное снижение среднедушевого потребления хлеба в России, этот продукт, имеющий давние традиции, по-прежнему остается основным в нашей стране. Пекарный бизнес весьма привлекательный, имеет стабильно высокую рентабельность и низкий коэффициент потерь сырья.

Производственное предприятие будет размещено на участке, имеющемся в собственности учредителя предприятия Иванова. Участок расположен в д. Подстепки.

Право собственности на земельный участок не изменяется (собственник Иванов), участок будет передан в аренду вновь созданному обществу с ограниченной ответственностью.

Хлеб - необходимый продукт, употребляемый каждым человеком изо дня в день, пользующийся постоянным спросом.

С финансовой точки зрения хлеб - это товар с очень высоким коэффициентом оборачиваемости средств. В силу своих физических характеристик, хлебобулочные



изделия должны быть реализованы в течение 24 часов с момента выпечки. По этой причине срок реализации, то есть промежуток времени с момента отгрузки товара до момента поступления денег на расчетный счет пекарни, ограничивается одной неделей.

Несмотря на большое количество производителей хлеба в Тольятти, его качество не всегда соответствует требованиям потребителей. Поэтому качественный хлеб всегда будет пользоваться спросом.

Планируемые к производству виды хлеба: ржаной «Дарницкий», батон «Утренний», батон «Вечерний», хлеб «Столичный», хлеб ржаной «С отрубями».

Социальная значимость проекта состоит в том, что он позволяет создать 8 новых рабочих мест, что особенно актуально для Тольятти с учетом роста безработицы в городе.

## **2.2. Описание товара**

Хлеб – товар первой необходимости, поэтому спрос на хлеб относительно неэластичен. В то же время спрос на отдельные сорта хлеба является относительно эластичным, так как с повышением цены, к примеру, на бородинский хлеб покупатель может перейти на другой сорт ржаного хлеба.

Хлебобулочные изделия относятся к продуктам повседневного спроса. Если в европейских странах уровень потребления хлеба составляет 70-80 кг на душу населения в год, то в некоторых российских регионах - до 260 кг. Потребление хлеба и хлебобулочных изделий многие специалисты связывают с благосостоянием граждан, с ростом которого российский потребитель переходит от дешевой и калорийной пищи к дорогим продуктам с большим содержанием белка.

Потребление хлебобулочных изделий в крупных городах России за последние пять лет снизилось примерно на 100-150 граммов из расчета на человека в сутки. Сейчас в среднем каждый москвич употребляет 200 граммов (было 300-350). Летом горожанин съедает в два раза меньше хлебобулочных изделий, чем во все остальные сезоны. Самые «нехлебные» дни недели – выходные [\[24\]](#).

Более половины всех российских потребителей хлеба и хлебобулочных изделий покупают хлеб и ХБИ ежедневно (54%). Покупка хлеба и ХБИ один раз в 2 дня характерна для 28% потребителей.

Самым важным фактором при покупке хлеба является его полезность, она «очень важна» для 23% и «важна» еще для 45% опрошенных. В сумме этот показатель составил 68%.

Почти половина всех потребителей (48%) не откажется от покупки хлеба при любой его разумной цене. Это объясняется тем, что хлеб относится к товару первой необходимости и спрос на него является неэластичным по цене.

Основным сырьем для производства хлебопродуктов является мука, вода, соль и дрожжи.

После доставки мука хранится на складе. Перед поступлением в пекарню она просеивается на специальной машине. Затем мука попадает в тестомесильные машины, где смешивается с водой и дрожжами, а так же с разными добавками. После тесто перемешивается на выдерживание в специальную емкость. Затем тесто поступает на тестоделительную машину, где разделяется на равные куски, после идет на формовку где куски превращаются в шарики. Дальше тесто попадает в тесто закатывающую машину, где из него получают заготовки. Там кусок теста сначала раскатывается валками машины в продолговатый блин, а затем свертывается в рулон. Этот рулон попадает в щель между захватывающим барабаном и формирующим кожухом барабан вращается и катит тесто по кожуху. После этого тесто некоторое время выдерживается в тепле, чтобы оно подошло и стало рыхлым, пористым и мягким. И потом попадает в печь. Выпеченный хлеб раскладывается на лотки.

Схема технологического маршрута изготовления хлебобулочных изделий:

(1)→(2)→(3)→(4)→(5)→(6)→(7)→(8)→(9)→(10)

1. Просеивание муки
2. Замешивание теста
3. Выдержка теста
4. Разделка теста на равные куски
5. Подготовка теста к тесто закатывающей машине
6. Формирование формы изделия
7. Выдержка заготовки
8. Нанесение надрезов
9. Выпечка
10. Раскладывание на лотки

Выбор помещения должен осуществляться исходя из двух слагаемых: первое - это требования СЭС, второе - это оптимальности места расположения точки для реализации товара (возле крупных транспортных и торговых центров). Требования СЭС вполне объективны: помещение не должно быть подвальным; наличие бытовых и подсобных помещений (склады, туалет, душевая, гардероб); потолок должен быть выбелен; стены выложены плиткой до высоты 1,75 м; полы - водонепроницаемы; установлена вентиляция надлежащей мощности (искусственная и естественная); наличие систем коммуникаций: канализация, горячая и холодная вода.

## 2.3. Организационный план

Наиболее удобной организационно-правовой формой для предприятий малого бизнеса является Общество с Ограниченной Ответственностью (ООО). Во-первых, регистрация данного общества связана с относительно незначительными экономическими затратами, а во-вторых участники общества не должны отвечать по его обязательствам и несут риски лишь в пределах стоимости принадлежащих им в уставном капитале общества долей.

Учредителями являются два физических лица. Для регистрации ООО необходимо подготовить пакет учредительных документов.

### Таблица 1

#### Затраты на регистрацию общества с ограниченной ответственностью

Услуга	Стоимость, руб.
<b>1</b>	<b>2</b>
Услуги по регистрации	2 000
Изготовление печати	500

Получение кодов статистики	1 000
Получение выписки ЕГРЮЛ	1 000
Получение извещений из внебюджетных фондов (ФСС, ПФ)	1 800
Получение комплекта зарегистрированных документов	800
Проверка документов после получения на наличие ошибок регистрирующего органа	800
Государственная пошлина за регистрацию (в соответствии с пп.1 п.1 ст. 333.33 Налогового Кодекса РФ размер государственной пошлины за регистрацию ООО составляет 4 000 руб.)	4 000

### **Продолжение таблицы 1**

<b>1</b>	<b>2</b>
Регистрация ООО с учетом всех расходов (в указанную стоимость не включено нотариальное заверение подписи на заявлении от 1 400 руб.)	11 900

Так как регистрируется предприятие как Общество с Ограниченной Ответственностью, то компании необходим Уставный Капитал размером 10 000 руб. Он будет сформирован путем вклада средств собственников.

## **2.4. Производственный план**

Предполагается, что первоначально продукция будет реализовываться по следующим каналам: 1) в небольшие магазины Тольятти и 2) через магазин при мини-пекарне в с. Подстепки.

План реализации изделий в день представлен в таблице 2.

## Таблица 2

Планируемый объем реализации продукции в день

<b>День недели</b>	<b>Наименование ассортиментной позиции реализации</b>	<b>Количество проданного товара, шт.</b>	<b>Цена продажи за единицу товара, руб.</b>	<b>Выручка, руб.</b>
Понедельник	Хлеб «Дарницкий»	200	32	6400
	Батон «Вечерний»	250	34,5	8625
	Батон «Утренний»	300	36	10800
	Хлеб «Столичный»	250	35	8750
	Хлеб «С отрубями»	200	32	6400
Итого в день		1200		40975
Итого за неделю		8400	-	286825

Планируемый объем продаж за 1 квартал представлен в таблице 3.

## Таблица 3

Планируемый объем продаж за 1 квартал

наименование х/б изделия	производство за 1 день, шт.	предполагаемая цена, руб.	выручка за 1 день, руб.	выручка за январь, руб.	выручка за февраль, руб.	выручка за март, руб.
1	2	3	4	5	6	7
Хлеб «Дарницкий»	200,00	32,00	6400,00	198 400,00	179 200,00	192 000,00
Батон «Вечерний»	250,00	34,50	8625,00	267 375,00	241 500,00	258 750,00

### Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7
Батон «Утренний»	300,00	36,00	10800,00	334 800,00	302 400,00	324 000,00
Хлеб «Столичный»	250,00	35,00	8750,00	271 250,00	245 000,00	262 500,00
Хлеб «С отрубями»	200,00	32,00	6400,00	198 400,00	179 200,00	192 000,00
Итого	1200	40975,00	1 270 225,00	1147300,00	1229250,00	

Планируемый объем продаж за 1 год представлен в таблице 4.

Всего за год планируется реализовать 438 000 шт. изделий.

Емкость производства в день составит 1 200 шт., таким образом, достаточно одной ротационной печи. Полный состав необходимого оборудования представлен в таблице 5.

## Таблица 5

Состав необходимого оборудования

### Наименование оборудования Стоимость, руб.

Ротационная печь	597 974
Тестомесильная машина	150 000
Расстоечный шкаф	40 000
Стол для нарезки теста	40 000
Тестораскатыватель	20 000
Мукопросеиватель	9 000
Тележка для выпечки	12 000
Итого	868 974

Для открытия цеха предполагается приобрести здание, в котором необходимо сделать ремонт.

Основная площадь – 80 кв. м. Вспомогательная площадь = 20 кв. м.

## Таблица 6

Величина основного капитала

Общая величина основного капитала в части оборудования, руб. 868 974

Стоимость производственной площади, руб.	2 000 000
Стоимость вспомогательной площади, руб.	500 000
ИТОГО основной капитал	3 368 974

#### Таблица 4

#### Планируемый объем продаж за первый год

Квартал	1 кв.			2 кв.			3 кв.			4 кв.		
Объем продаж по кварталам	108000			109 200			110 400			110400		
Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Объем продаж по месяцам	37200	33600	37200	36000	37200	36000	37200	37200	36000	37200	36000	37200

Image not found or type unknown

#### Рис. 1. Планируемый объем продаж изделий, шт.

Технологический процесс представлен на рис. 2. Полный технологический цикл изготовления партии, состоящей из 200 ед. выпекаемых изделий занимает 4 часа. Однако на последнем этапе, вследствие большой степени автоматизации, выполняются одновременно две технологические операции. Пока идет процесс выпечки загружается сырье в тестомесильную машину и идет процесс замеса



теста, поэтому в день будет выпекаться 1 200 ед. хлебобулочных изделий. Таким образом, трудоемкость партии из 200 ед. хлеба = 4 нормо-ч.

График работы два через два. Всего - 4 основных производственных рабочих.

Для обслуживания 1 комплекта оборудования требуется 1 вспомогательный рабочий. Еще один работник будет выполнять работы по погрузке и разгрузке хлеба и доставке до магазинов.

Количество специалистов и руководителей определено на основе штатного расписания.

### **Таблица 7**

Число руководителей и специалистов

<b>Наименование должности</b>	<b>Количество штатных единиц, чел.</b>	<b>Оклад, руб.</b>	<b>Фонд заработной платы, руб.</b>
Директор	1	40000	40000
Бухгалтер	1	30000	30000
Итого	2	-	70 000

### **Таблица 8**

Штатное расписание

<b>Должность</b>	<b>Количество штатных единиц, чел.</b>	<b>Оклад, тарифная ставка в месяц, руб.</b>	<b>Фонд заработной платы, руб.</b>
Директор	1	40000	40 000
Бухгалтер	1	30000	30 000

Пекарь	4	25000	100 000
Вспомогательные рабочие	2	20000	40 000
Итого	8	120 000	210 000

время 6.00-7.00 7.00-8.00 8.00-9.00 9.00-10.00 10.00-11.00 11.00-12.00

1-ый пекарь просеивание муки, замешивание теста  
7.00-8.00 выдержка теста, разделение на равные куски  
8.00-9.00 формирование формы изделия, выдержка заготовки, нанесение надрезов

2-й пекарь просеивание муки, замешивание теста  
8.00-9.00 выдержка теста, разделение на равные куски  
9.00-10.00 формирование формы изделия, выдержка заготовки, нанесение надрезов  
10.00-11.00 выпечка, остывание и проч.

1-й пекарь просеивание муки, замешивание теста  
10.00-11.00 выдержка теста, разделение на равные куски  
11.00-12.00 формирование формы изделия, выдержка заготовки, нанесение надрезов

2-ый пекарь

просеивание муки, замешивание теста  
выдержка теста, разделени равные ку

1-й пекарь

2-й пекарь

## Рис. 2. Технологический процесс

Произведем калькуляцию себестоимости каждой единицы хлебобулочных изделий.

### Таблица 9

Расчет себестоимости единицы изделия

наименование сырья	Хлеб «Дарницкий»	Батон «Вечерний»	Батон «Утренний», «столичный»	Хлеб «С отрубями»	Хлеб «С отрубями»
	0,9 кг	0,8 кг	0,8кг	0,8 кг	0,7 кг

1	2	3	4	5	6
норма расхода сырья «Мука ржаная обдирная»	0,3650			0,2880	0,1000
нормативная цена за кг муки ржаной обдирной, без НДС, руб.	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000
Мука пшеничная хлебопекарная 1с бел.48-50.клек.30.ИДК 60-70 влажность не более 14,0	0,2430			0,3550	
нормативная цена за кг муки пшеничной хлебопекарной 1с, без НДС, руб.	11,7000	11,7000	11,7000	11,7000	11,7000

Мука пшеничная хлебопекарная- В/С- бел 56-58, клек.28-30, ИДК 60-70, влажность не более 14, 0		0,3880	0,3920		0,2700
нормативная цена за кг муки пшеничной в/с, без НДС, руб.	12,7000	12,7000	12,7000	12,7000	12,7000
Соль поваренная пищевая	0,0080	0,0070	0,0060	0,0080	0,0030
нормативная цена за кг соли поваренной пищевой, без НДС, руб.	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

### Продолжение таблицы 9

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
сахар-песок ГОСТ 21-94		0,0300	0,0250	0,0150	
нормативная цена за кг сахара, без НДС, руб.	30,0000	30,0000	30,0000	30,0000	30,0000

растительное масло	0,00300	0,00300	0,00300	0,00300	0,00300
нормативная цена за кг растительного масла, без НДС, руб.	35,00000	35,00000	35,00000	35,00000	35,00000
Дрожжи сухие хлебопекарные Воронежские	0,00300	0,00200	0,00200	0,00300	0,00200
нормативная цена за кг дрожжей хлебопекарных прессованных, без НДС, руб.	120,00000	120,00000	120,00000	120,00000	120,00000
изюм		0,03000	0,04000		
нормативная цена за кг изюм, без НДС, руб.	60,00000	60,00000	60,00000	60,00000	60,00000
отруби пшеничные					0,02000
нормативная цена за кг отрубей пшеничных, без НДС, руб.	10,00000	10,00000	10,00000	10,00000	10,00000
Себестоимость ед. хлебобулочного изделия, руб.	6,6331	8,0076	8,5034	7,7005	4,889

Рассчитаем заработную плату.

Заработная плата основных производственных рабочих 25 000 руб. в мес. В месяц объем производства составляет 36 000 шт. Таким образом, один рабочий производит 9 000 ед. хлебобулочных изделий в месяц (36 000 / 4). В расчете на одно изделие заработная плата рабочего составляет 2,74 руб.

Начисления на заработную плату основных производственных рабочих:

$$\text{ОВФ}_{\text{на ед. произв. продукции}} = 2,74 * 0,309 = 0,847 \text{ руб.}$$

Энергопотребление оборудования в день для производства 800 изделий представлено в таблице 10.

### Таблица 10

Расчет энергопотребления

#### Расход электричества Потребляемая мощность КВт Расход на ед изделия

Ротационная печь	32	0,16
Тестосмесильная машина 2		0,005
Расстоечный шкаф	3,3	0,0165
Тестораскатыватель	0,55	0,00275
Мукопросеиватель	1,1	0,001375
Итого:		0,193

Стоимость электроэнергии – 3,95 руб. КВтч

$$\text{ТЭ}_{\text{на одно изделие}} = 0,193 * 3,95 = 0,76 \text{ руб.}$$

### Таблица 11

Технологическая себестоимость единицы изделия

наименование сырья	Хлеб «Дарницкий» 0,9 кг	Батон «Вечерний» 0,8 кг	Батон «Утренний», 0,8кг	Хлеб «столичный» 0,8 кг	Хлеб «С отрубями» 0,7 кг
Себестоимость ед. хлебобулочного изделия, руб.	6,63310	8,00760	8,50340	7,70050	4,88900
Заработная плата основных производственных рабочих	2,74000	2,74000	2,74000	2,74000	2,74000
Начисления на заработную плату основных производственных рабочих	0,84700	0,84700	0,84700	0,84700	0,84700
Стоимость технологической энергии	0,76000	0,76000	0,76000	0,76000	0,76000
Технологическая себестоимость ед. изделия	10,98010	12,35460	12,85040	12,04750	9,23600

Амортизация оборудования, а также затраты на его содержание и ремонт.

Норма амортизации оборудования 15 % в год.

$A_{об} = 868\,974 * 0,15 = 130\,346,1$  руб. в год

Амортизация помещений цеха составит:



Норма амортизации зданий – 4,5 % в год.

Апом. цеха =  $(2\,000\,000 + 500\,000) * 0,045 = 112\,500$  руб. в год

Затраты на ремонт оборудования, зданий

Средние затраты на ремонт в год - 2 % от стоимости оборудования.

ЗРоб =  $868\,974 * 0,02 = 17\,379$  руб. в год

Средние затраты на ремонт в год - 1 % от стоимости здания цеха.

ЗРпом. цеха =  $2\,500\,000 * 0,01 = 25\,000$  руб. в год

Заработная плата вспомогательных рабочих

Средняя заработная плата вспомогательных рабочих – 20 000 руб.

$ЗП_{\text{вср и лр}} = (2 * 20\,000) * 12 = 480\,000$  руб. в год

Начисления на заработную плату вспомогательных рабочих и линейных руководителей

$ОВФ_{\text{вср и лр}} = 480\,000 * 0,309 = 148\,320$  руб. в год

## Таблица 12

Стоимость вспомогательных и расходных материалов

<b>№ п/п</b>	<b>Позиции</b>	<b>Цена за единицу без НДС, руб.</b>	<b>Норма</b>	<b>Расход на год, руб.</b>
Инструмент				
1	Посуда для замеса теста	500	5 шт.	2500
2	Ножи	100	4 шт.	400
3	Скребки разноразмерные	134	10 шт.	1340

4	Лопатка для замеса	50	5 шт.	250
5	Технологические весы	1780	1 шт.	1780
6	Формы для хранения готовой продукции	7000	1 компл.	7000
7	Формы для расстойки теста	3600	1 компл.	3600
8	Мойка для инвентаря	5000	1 шт.	5000
9	Пленка упаковочная	300	24 рул	7200
10	ведро	100	2 шт.	200
ИТОГО:				29270

### Таблица 13

Стоимость спецодежды

№ п/п	Наименование	Цена, руб.	Норма расхода	Расход на год на 1 человека, руб.
1	Рукавицы х/б, пар	8	1 в месяц	96
2	Рукавицы брезентовые, пар	19	1 в месяц	228
3	Костюм х/б, комплект	117	1 на 2 года	580,5

ИТОГО: 904,5

Расходы на спецодежду в сумме на всех работающих (основные и вспомогательные):  $904,5 * 4 = 3\ 618$  руб.

#### Таблица 14

Коммунальные расходы

Показатель	Значение
Расход воды в месяц	100 м <sup>3</sup>
Расход газа в год на отопительный сезон	6 000 м <sup>3</sup>
Расход электричества постоянный расход в месяц	700 кВт
Стоимость воды, без НДС	21,34 руб. /м <sup>3</sup>
Стоимость газа, без НДС	2,89 руб./м <sup>3</sup>
Стоимость электроэнергии, без НДС	3,95 руб./кВт

Вода =  $100 * 12 * 21,34 = 25\ 608$  руб. в год

Газ =  $6\ 000 * 2,89 = 17\ 340$  руб. в год

Электричество =  $700 * 12 * 3,95 = 33\ 180$  руб. в год

Итого: 76 128 руб. в год

#### Таблица 15

## Общецеховые расходы

<b>Показатель</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Амортизация оборудования, руб.	130 346
Затраты на ремонт оборудования, руб.	17379
Амортизация помещений цеха, руб.	112 500
Затраты на ремонт помещений, руб.	25 000
Коммунальные расходы, руб.	76 128
Заработная плата вспомогательных рабочих, руб.	480 000
Начисления на заработную плату, руб.	148 320
Вспомогательные и расходные материалы, руб.	29279
Расходы на спецодежду, руб.	3618
<b>ИТОГО общецеховые расходы, руб.:</b>	<b>1 022 570</b>

Сумма вышеперечисленных статей дает цеховую себестоимость продукции.

### **Таблица 16**

Цеховая себестоимость единицы изделия

наименование сырья	Хлеб «Дарницкий» 0,9 кг	Батон «Вечерний» 0,8 кг	Батон «Утренний», 0,8кг	Хлеб «столичный» 0,8 кг	Хлеб «С отрубями» 0,7 кг
технологическая себестоимость ед. изделия	11,02690	12,40140	12,89720	12,09430	9,28280
цеховая себестоимость изделия	13,36190	14,73640	15,23220	14,42930	11,61780

Рассчитаем прочие расходы.

Годовой фонд заработной платы администрации:  $70\ 000 * 12 = 840\ 000$  руб. в год.

Начисления на заработную плату администрации:  $840\ 000 * 0,309 = 259\ 560$  руб. в год.

Прочие расходы: вывоз бытовых отходов – 802 руб. в месяц, или 9 624 руб. в год.

### Таблица 17

Общехозяйственные расходы

Заработная плата администрации, руб. 840 000

Начисления на заработную плату, руб. 259 560

Прочие расходы, руб. 9624

ИТОГО общехозяйственные расходы, руб. 1 109 184

Сумма вышеперечисленных статей дает производственную себестоимость единицы продукции.

Расходы, связанные с реализацией продукции:

1) рекламные расходы – 3 000 руб. в месяц;  $3\,000 \cdot 12 = 36\,000$  руб. в год

2) доставка товара до потребителя обходиться в среднем в месяц в 10 000 руб.;  $10\,000 \cdot 12 = 120\,000$  руб. в год

Итого: 156 000 руб. в год.

## Таблица 18

**Производственная** себестоимость каждой единицы изделий

<b>наименование сырья</b>	<b>Хлеб «Дарницкий» 0,9 кг</b>	<b>Батон «Вечерний» 0,8 кг</b>	<b>Батон «Утренний», 0,8кг</b>	<b>Хлеб «столичный» 0,8 кг</b>	<b>Хлеб «С отрубями» 0,7 кг</b>
технологическая себестоимость ед. изделия	10,98	12,35	12,85	12,05	9,24
цеховая себестоимость изделия	13,32	14,69	15,19	14,38	11,57
общехозяйственные расходы	2,53	2,53	2,53	2,53	2,53
производственная себестоимость	15,85	17,22	17,72	16,91	14,10
емкость рынка в год.	73 000,00	91 250,00	109 500,00	91 250,00	73 000,00

общая производственная себестоимость изделий	1 156 692,30	1 571 288,50	1 939 836,30	1 543 265,63	1 029 373,00
---	--------------	--------------	--------------	--------------	-----------------

общая производственная себестоимость изделий	7 240 455,73
---	--------------

## Таблица 19

**Полная себестоимость каждой единицы изделий**

<b>наименование сырья</b>	<b>Хлеб «Дарницкий» 0,9 кг</b>	<b>Батон «Вечерний» 0,8 кг</b>	<b>Батон «Утренний», 0,8кг</b>	<b>Хлеб «столичный» 0,8 кг</b>	<b>Хлеб «С отрубями» 0,7 кг</b>
общая производственная себестоимость изделий	15,85	17,22	17,72	16,91	14,10
внепроизводственные расходы на ед. продукции	0,35	0,36	0,35	0,36	0,31
полная себестоимость	16,20	17,58	18,07	17,27	14,41

## 2.5. Финансовый план

**Таблица 20**

Стартовый капитал, основной и оборотный капитал

<b>Показатель</b>	<b>Значение</b>
Стартовый капитал, руб., в т.ч.	4 602 075,2
Основной капитал, руб., в т.ч.	3 368 974
Стоимость оборудования, руб.	868 974
Все площади, руб.	2 500 000
Оборотный капитал, руб.	1 233 101,2

Формирование предпринимательского капитала происходит следующим образом:

1) основной капитал в части помещений формируется за счет вноса в уставный капитал – 2 500 000 руб.;

2) потребности в основном капитале в части оборудования удовлетворяются на условиях долгосрочного кредита банка (кредит на 5 лет) – 868 974 000 руб.  
Процент по кредиту – 20%;

3) оборотный капитал формируется за счет заемных источников (краткосрочный банковский кредит) 1 233 101,2 руб. Процент по кредиту – 17%.

Система налогообложения – общий режим.

Платежный календарь представлен в таблице 21.

## **Таблица 21**

Платежный календарь



№ п/п	Статья	1	2	3	4	февраль	март	апрель	май	июнь	и
		неделя январь	неделя январь	неделя январь	неделя январь						
1	Сальдо на начало периода	3 368 974,00	2 056 187,20	2 056 187,20	1 972 187,20	1 647 188,92	2 123 674,54	2 721 738,08	2 740 456,78	3 338 520,32	3
2	Поступления от основной (операционной) деятельности, в т. ч.:				202	1 134	1 256	1 215	1 256	1 215	1
					629,80	726,85	304,76	778,80	304,76	778,80	3
2.1	Выручка от реализации продукции, товаров и услуг				202	1 134	1 256	1 215	1 256	1 215	1
					629,80	726,85	304,76	778,80	304,76	778,80	3
3	Платежи по основной (операционной) деятельности, в том числе:	45 888,00	0,00	84	527	658	658	1 197	658	658	1
				000,00	628,08	241,22	241,22	060,09	241,22	241,22	0
3.1	Оплата сырья и материалов поставщикам				491	293	293	293	293	293	2
					342,62	846,64	846,64	846,64	846,64	846,64	8
3.2	Заработная плата и другие выплаты сотрудникам			84		210	210	210	210	210	2
				000,00		000,00	000,00	000,00	000,00	000,00	0





8	Поступления от финансовой деятельности, в т.ч.	2 102 075,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8.1	Привлечение долгосрочного кредита	868 974,00									
8.2	Привлечение краткосрочного кредита	1 233 101,20									
9	Платежи по финансовой деятельности, в т.ч..	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9.1	Погашение долгосрочных кредитов										
9.2	Погашение краткосрочного кредита										
10	Сальдо по финансовой деятельности	2 102 075,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Сальдо на конец периода	2 056 187,20	2 056 187,20	1 972 187,20	1 647 188,92	2 123 674,54	2 721 738,08	2 740 456,78	3 338 520,32	3 896 057,90	3 955 302,56

## Таблица 22

### Отчет о финансовых результатах

<b>Показатель</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Выручка от реализации товаров	13 447 250,00
Себестоимость реализованных товаров (цеховая себестоимость)	6 132 315,73
Валовая прибыль	7 314 934,27
Управленческие расходы (общехозяйственные расходы)	1 109 184,00
Коммерческие расходы (внепроизводственные расходы)	156 000,00
Прибыль от продаж	6 049 750,27
Прочие доходы	-
Прочие расходы	383 422,004
Прибыль до налогообложения	5 666 328,266
Налог на прибыль	1 133 265,653
Чистая прибыль	4 533 062,613

Чистая прибыль по итогам первого года составит 4 533 тыс.руб., то есть инвестиционные расходы в размере 3 369 тыс.руб. полностью окупятся за первый

год функционирования предприятия. Срок окупаемости 9 месяцев.

## **Выводы.**

Проект предполагает открытие мини-пекарни в г. Тольятти.

Производственное предприятие будет размешено на участке, имеющемся в собственности учредителя предприятия Иванова. Участок расположен в д. Подстепки.

С финансовой точки зрения хлеб - это товар с очень высоким коэффициентом оборачиваемости средств. В силу своих физических характеристик, хлебобулочные изделия должны быть реализованы в течение 24 часов с момента выпечки. По этой причине срок реализации, то есть промежуток времени с момента отгрузки товара до момента поступления денег на расчетный счет пекарни, ограничивается одной неделей.

Несмотря на большое количество производителей хлеба в Тольятти, его качество не всегда соответствует требованиям потребителей. Поэтому качественный хлеб всегда будет пользоваться спросом.

Планируемые к производству виды хлеба: ржаной «Дарницкий», батон «Утренний», батон «Вечерний», хлеб «Столичный», хлеб ржаной «С отрубями».

Социальная значимость проекта состоит в том, что он позволяет создать 8 новых рабочих мест, что особенно актуально для Тольятти с учетом роста безработицы в городе.

Чистая прибыль по итогам первого года составит 4 533 тыс.руб., то есть инвестиционные расходы в размере 3 369 тыс.руб. полностью окупятся за первый год функционирования предприятия. Срок окупаемости 9 месяцев.

## **Заключение**

Бизнес-план - это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в котором описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем.

Бизнес-план, во-первых, имеет внутреннее предназначение: он позволяет точно сформулировать миссию и задачи предприятия; получить информацию об имеющихся ресурсах, возможностях их использования. Внешнее предназначение бизнес-плана состоит в том, что информация, содержащаяся в бизнес-плане, помогает потенциальным партнерам принять решение о целесообразности и условия ведения дел с организацией, оценить ее финансовую устойчивость и принять в расчет все возможные риски, избежать выдачи кредитов ненадежным клиентам.

Бизнес-план содержит ряд разделов, каждый из которых несет информационную нагрузку в соответствии с наименованием и по-своему важен и необходим в бизнес-плане. Так, к примеру, разделы «Описание продукции», «План производства», «План маркетинга», «Финансовый план» составляют основную часть бизнес-плана, содержат обязательные обоснования и расчеты идеи, а без организационного плана и юридического плана невозможно создание нового предприятия.

Проект предполагает открытие мини-пекарни в г. Тольятти.

Производственное предприятие будет размещено на участке, имеющемся в собственности учредителя предприятия Иванова. Участок расположен в д. Подстепки.

С финансовой точки зрения хлеб - это товар с очень высоким коэффициентом оборачиваемости средств. В силу своих физических характеристик, хлебобулочные изделия должны быть реализованы в течение 24 часов с момента выпечки. По этой причине срок реализации, то есть промежуток времени с момента отгрузки товара до момента поступления денег на расчетный счет пекарни, ограничивается одной неделей.

Несмотря на большое количество производителей хлеба в Тольятти, его качество не всегда соответствует требованиям потребителей. Поэтому качественный хлеб всегда будет пользоваться спросом.

Планируемые к производству виды хлеба: ржаной «Дарницкий», батон «Утренний», батон «Вечерний», хлеб «Столичный», хлеб ржаной «С отрубями».

Социальная значимость проекта состоит в том, что он позволяет создать 8 новых рабочих мест, что особенно актуально для Тольятти с учетом роста безработицы в городе.

Чистая прибыль по итогам первого года составит 4 533 тыс.руб., то есть инвестиционные расходы в размере 3 369 тыс.руб. полностью окупятся за первый год функционирования предприятия. Срок окупаемости 9 месяцев.

## Список литературы

1. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. – М.: ИНФРА-М, 2014.
  2. Арустамов Э.А. Основы бизнеса: учеб. Пособие / Э.А.Арустамов.- М.: Дашков и КО, 2011.
  3. Баринов В.А. Бизнес-планирование. – М.: Инфра-М, 2010. – С. 20.
  4. Бекетов О.Н., Найденков В.И. Бизнес-план: теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: «Приор-издат», 2011.
  5. Березин И.С. Маркетинговые исследования. Как это делают в России. – М.: ИНФРА-М, 2014.
  6. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2010.
  7. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. – М.: «Ось-89», 2010.
  8. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации.- М.:ТЕИС, 2014.
  9. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: Маркетинг, 2014.
  10. Зелль А. Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. – М.: Ось-89, 2010.
  11. Кныш М.И. Конкурентные стратегии.- СПб.: Питер, 2010.
  12. Липсиц И.В. Экономика. – М.: Омега-Л, 2010.
  13. Ушаков И.И. Бизнес-план. - СПб.: Питер, 2014.
  14. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами. – М.: Ось-89, 2011.
  15. Стратегическое планирование. / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: ЭКМОС, 2010.
  16. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. - М.: Интел-Синтез, 2010.
  17. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: Инфра-М, 2010.
  18. Экономическая стратегия фирмы. / Под ред. А.П. Градова.- СПб: Специальная литература, 2014.
  19. Обзор рынка хлеба и хлебобулочных изделий: <http://article.unipack.ru>.
- 
1. Бекетов О.Н., Найденков В.И. Бизнес-план: теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: «Приор-издат», 2011. – С. 18. [↑](#)



2. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. – М.: «Ось-89», 2010. – С. 5. [↑](#)
3. Баринов В.А. Бизнес-планирование. – М.: Инфра-М, 2010. – С. 20. [↑](#)
4. Баринов В.А. Бизнес-планирование. – М.: Инфра-М, 2010. – С. 19. [↑](#)
5. Зелль А. Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. – М.: Ось-89, 2010. – С. 78. [↑](#)
6. Черняк В.З. Бизнес-планирование. – М.: Инфра-М, 2010. – С. 18. [↑](#)
7. Ушаков И.И. Бизнес-план. - СПб.: Питер, 2014. — С. 105. [↑](#)
8. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами. – М.: Ось-89, 2011. – С. 54. [↑](#)
9. Арустамов Э.А. Основы бизнеса: учеб. Пособие / Э.А.Арустамов.- М.: Дашков и К0, 2011.- 330 с. [↑](#)
10. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации.- М.: ТЕИС, 2014. – С. 112. [↑](#)
11. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия.- М.: Филинь: Рилант, 2014. [↑](#)
12. Стратегическое планирование. / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: ЭКМОС, 2010. – С. 142. [↑](#)
13. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами. – М.: Ось-89, 2011. - С. 80. [↑](#)
14. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2010. – С. 88. [↑](#)

15. Березин И.С. Маркетинговые исследования. Как это делают в России. - М.: ИНФРА-М, 2014. - С. 112. [↑](#)
16. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: Маркетинг, 2014. [↑](#)
17. Экономическая стратегия фирмы. / Под ред. А.П. Градова.- СПб: Специальная литература, 2014. - С. 119. [↑](#)
18. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. - М.: ИНФРА-М, 2014. - С. 112. [↑](#)
19. Кныш М.И. Конкурентные стратегии.- СПб.: Питер, 2010. - С. 23. [↑](#)
20. Липсиц И.В. Экономика. - М.: Омега-Л, 2010. - С. 43. [↑](#)
21. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. - М.: Интел-Синтез, 2010. [↑](#)
22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент.- М.: Маркетинг, 2009. - С. 23. [↑](#)
23. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Маркетинг, 2010. - С. 229. [↑](#)
24. Обзор рынка хлеба и хлебобулочных изделий: <http://article.unipack.ru>. [↑](#)