

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ  
ПЕКАРНИ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
очной формы обучения, группы 09001533

**Якимовой Анастасии Викторовны**

Научный руководитель  
к.э.н., доц. Ясенюк С.Н.

БЕЛГОРОД 2019

## Аннотация

ИП «Хот Пай» – мини-пекарня, публичное наименование «Hot Pie».

Цель проекта – разработка и обоснование проекта по открытию пекарни в городе Белгороде.

В настоящий период времени проект находится на стадии основания.

Ассортимент пекарни будет включать 4 группы изделий: хлеб, пироги, пирожки, батончики-мюсли.

Целевая аудитория пекарни «Hot Pie» представлена 3-мя сегментами потребителей:

- молодые люди до 25 лет, которые ведут активный образ жизни, занимаются спортом и предпочитают натуральные продукты;
- работающие мужчины и женщины 25-45 лет, которые не могут позволить себе готовить домашнюю еду в силу отсутствия времени;
- люди старше 45 лет, которые предпочитают традиционные виды выпечки с гарантированным качеством.

Требующийся объем первоначальных вложений составляет 945 889 рублей и включает затраты на открытие ИП, покупку оборудования и инвентаря, регистрацию кассового аппарата. Окупаемость проекта – 2 года. Экономический эффект от осуществления проекта отражается в следующих показателях:

- чистый дисконтированный доход  $NPV = 555,7$  тыс. руб.;
- индекс рентабельности  $PI = 1,6$ ;
- внутренняя норма доходности  $IRR = 58,2\%$ ;
- срок окупаемости  $PP = 1$  год;
- срок реализации проекта  $DPP = 2$  года;
- учетная норма рентабельности  $ARR = 65,6\%$ .

## Содержание

Введение.....	4
1. Описание бизнеса.....	7
2. Анализ отрасли и локального рынка.....	16
3. Организация производства и управление предприятием.....	32
4. Маркетинговый план.....	46
5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	58
Заключение.....	70
Список использованных источников.....	73
Приложения.....	78

## Введение

В настоящее время сфера общественного питания играет важную роль для жизни общества и служит важным социально-экономическим компонентом для его развития в целом. Хлеб и хлебобулочные изделия являются важнейшими продуктами в потребительской корзине населения. Потребителями хлеба являются не только конечные покупатели, но и коммерческие предприятия, государство. Объем рынка хлеба и хлебобулочных изделий в стоимостном выражении имеет тенденцию к увеличению, появляются новые виды изделий, которые имеют более высокую себестоимость, но при этом имеют диетическое и лечебное назначение. По всему миру прослеживается тенденция на здоровый образ жизни, которая заключается в правильном питании и употреблении в пищу экологически чистых продуктов. Потребители все больше предпочитают не традиционный хлеб, а мучные изделия с добавками и полезными ингредиентами. Также следует отметить, что на сегодняшний день, увеличилось число заболеваний, из-за которых многие потребители не могут позволить себе употребление обычного хлеба. Это побудило многие предприятия, занимающиеся выпечкой и продажей хлеба, расширить ассортиментное меню, путем разработки рецептур низкокалорийных и полезных изделий. Зарубежная практика пекарен показывает, что производство диетического и полезного хлеба, не только помогает людям придерживаться правильного питания, но и сокращает риск сердечно-сосудистых заболеваний, сахарного диабета, снижения холестерина.

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что в современных условиях роста рынка пекарен, который обуславливается увеличением спроса потребителей на новые форматы мучных изделий, создание пекарни, направленной на поддержание тренда здорового образа жизни, будет являться прибыльным бизнес проектом.

Проблема данного исследования заключается в том, что производство низкокалорийной и экологически чистой выпечки, является сложным про-

цессом, который требует больших сырьевых и трудовых затрат. Выпечка такого хлеба предполагает использование дорогого и качественного сырья, а также приобретение современного оборудования. Стоит учесть, что новые технологии производства предполагают большие временные затраты на производство, так как технологический процесс приготовления диетического хлеба намного сложнее, чем процесс производства традиционных мучных изделий. Все эти факторы повышают конечную стоимость изделий, что может негативно отразиться на спросе. При этом, как показывает европейская практика и опыт крупных городов России, потребители готовы приобретать более качественную продукцию за большую стоимость.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является рынок средних и малых пекарен. Предмет – возможность открытия пекарни, деятельность которой направлена на поддержание тренда здорового питания.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование проекта по открытию пекарни. Для достижения заданной цели в выпускной квалификационной работе, были определены следующие задачи:

- изучение теоритических основ рынка малых и средних пекарен, современных тенденций развития данного бизнеса;
- проведен анализ отрасли и локального рынка для выявления основных факторов конкурентоспособности будущего предприятия;
- разработка плана по организации производства и управлению будущего предприятия;
- разработка финансового плана и обоснование эффективности вложения средств в бизнес.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Агеева Н.А., Болгов И.В., Ковалев В.В., Морозов Н.С., Пласкова Н.С., Сидякова В.А., Чайникова Л.Н., Чернов В.А., Хэлферт Э.

В качестве информационной базы использованы федеральные, региональные и корпоративные статистические и аналитические материалы, затрагивающие функционирование и развитие сферы ресторанных услуг, материалы научных конференций и семинаров, финансовая и иная отчетность исследуемого предприятия. Исследование проведено с применением системного подхода, методов экономического, сравнительного и логического анализа, экспертных оценок.

Полученные результаты исследования являются основой для их дальнейшего использования на практике, результаты работы служат базой для реализации бизнес проекта.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, пяти основных разделов, списка использованных источников, приложений.

## 1. Описание бизнеса

Мини-пекарня «Hot Pie» – это предприятие общественного питания, оказывающее услуги по предоставлению хлебобулочной продукции населению г. Белгорода. Возможность открытия данного предприятия обуславливается развитием предприятий общественного питания и стабильным спросом на данный вид продукции, а также увеличением интереса потребителей к здоровому образу жизни. Суть бизнеса будет заключаться в том, что основное отличие мини-пекарни от многих заведений общепита будет состоять в том, что в ассортименте продукции будут присутствовать низкокалорийные изделия и продукция для вегетарианцев. Помимо ценника на продукцию, в меню и на витринах, будет указываться состав и калорийность изделия, для того, чтобы клиент смог выбрать для себя оптимальный вариант выпечки.

По Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (далее по тексту ОКВЭД), основной вид деятельности предприятия – 10.7 Производство хлебобулочных и мучных кондитерских изделий. Дополнительными видами деятельности будут являться:

- 10.71 Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения;
- 10.72 Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения;
- 10.39 Прочие виды переработки и консервирования фруктов и овощей;
- 10.89.6 Переработка меда (темперирование, фильтрация, декристаллизация и смешивание меда);
- 52.24 Розничная торговля хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями;
- 55.30 Деятельность ресторанов и кафе.

По Общероссийскому классификатору форм собственности (далее по тексту ОКФС) предприятие является частной собственностью.

Организационно-правовая форма предприятия – индивидуальный предприниматель (далее по тексту ИП). Преимуществами данной организационно-правовой формы являются:

- простой процесс регистрации в налоговых органах;
- низкая стоимость регистрации;
- упрощенный порядок предоставления отчетности в налоговые органы;
- не требуется уставного капитала и изготовления печати.

Мини-пекарня будет располагаться недалеко от центра по адресу город Белгород, улица Победы 147а, 1 этаж, рядом с университетом НИУ «БелГУ», ТЦ «Меркурий» и выставочно-конгрессным комплексом «Белэкспоцентр». Адрес и телефон владельца – город Белгород, улица Левобережная 20, кв. 174, дом 20. Владелец пекарни является Якимова Анастасия Викторовна, телефон + 7 (951) 151-10-97. Стоит отметить, что аренда помещения будет производиться в центре города, рядом с университетом НИУ «БелГУ», что обеспечит высокую проходимость для пекарни. План открытия пекарни предполагает аренду помещения площадью 70 кв. метров для размещения производственного оборудования. Данная производственная площадь предусматривает разделение помещения на отдельные цехи. Сюда относится:

- складское помещение;
- цех по выпечке (включено обустройство дверей для поступления сырья и выхода готовой продукции);
- комната для сотрудников;
- моечная и санузел;
- торговый зал.

Пекарня «Hot Pie» будет функционировать на рынке общественного питания, и занимать сектор рынка по изготовлению и продаже разнообразной хлебобулочной продукции, а также кондитерских изделий. Кроме того, отли-



чительной особенностью данного заведения будет направленность на предоставление потребителям низкокалорийной и полезной выпечки.

Целью выхода на рынок является получение чистой прибыли от своей деятельности, в наращивании клиентской базы, а также в создании положительного имиджа мини-пекарни в городе. Общая цель предприятия раскрывается не только в получении ожидаемой прибыли, но и в завоевании прочных позиций на рынке производства и продажи хлеба и хлебобулочных изделий в городе Белгород. К более конкретным целям можно отнести:

- принятие бизнес-проекта;
- обустройство рабочего помещения;
- приобретение и установка оборудования;
- поиск и наем сотрудников.

Миссией данного проекта будет являться удовлетворение спроса населения города хлебобулочными изделиями, которые будут характеризоваться как низкокалорийная и полезная продукция.

Преимущества пекарни будет заключаться в широкой и оригинальной линейке вкусов, оформлении заведения, удобном месторасположении, гибкой цене, скорости обслуживания. Кроме того мини-пекарня будет восприниматься как здоровая быстрая еда. Уникальность заведения будет заключаться в интересной фирменной упаковке и в современном оформлении помещения. Что касается стадии развития данного бизнеса, то предприятие находится на стадии основания.

Организация собственной мини-пекарни оптимальный вариант для стартового проекта, так она требует меньших вложений для осуществления производственного процесса. В городе Белгороде существует более 60 предприятий, занимающихся выпечкой хлеба (в том числе и специализированные хлебозаводы). Несмотря на это, потребители все чаще предпочитают здоровую и легкую пищу. Многие производители стремятся к большому объему производства, при этом они используют улучшители – специальные комплексные добавки, вносимые в муку или тесто с целью повышения качества

хлеба. Улучшители хлеба являются химическими добавками, которые пагубно влияют на здоровье работников хлебозаводов. Также замес теста на многих хлебозаводах производится в больших емкостях, что затрудняет равномерное распределение химических добавок. Мини-пекарня «Hot Pie» будет в первую очередь ориентироваться на потребности и желания потребителя, создавать безопасную и экологически чистую продукцию из разного вида муки, с использованием натуральных продуктов. Кроме того, следует отметить, что импортные изделия не могут конкурировать с продукцией малых предприятий вследствие ограниченного срока хранения, а крупные отечественные хлебозаводы работают в несколько ином рыночном сегменте, выпуская преимущественно бюджетные и массовые виды хлеба по стандартным рецептурам. Еще одним преимуществом будет являться то, что такую выпечку себе могут позволить клиенты, которые ведут активный образ жизни и следят за своей фигурой, так как продукция мини-пекарни выпекается без сахара. Ассортимент продукции будет разнообразным и постоянно пополняться и совершенствоваться. Также в производстве будет использоваться опыт европейских пекарен, которые производят продукцию с направленностью на здоровый образ жизни.

Кроме того, следует отметить, что Белгородская область является одним из лидеров по доле населения, занимающегося физкультурой и спортом. Рейтинговое агентство РИА Рейтинг провело исследование, в ходе которого было проведено ранжирование регионов России по приверженности населения здоровому образу жизни [47]. По результатам исследования Белгородская область заняла 14 место, обогнав Воронежскую область, г. Москва и г. Санкт-Петербург. Также за последние 5 лет увеличилось количество фитнес-клубов в Белгороде. Это свидетельствует о том, что будущая пекарня будет пользоваться спросом у населения города, так как специализируется на правильном питании.

В первое время пекарня «Hot Pie» будет реализовывать свою деятельность в городе Белгород. В дальнейшем планируется сформировать положи-

тельный имидж предприятия, наработать постоянную клиентскую базу, создать устойчивые конкурентные преимущества, что поспособствует созданию полноценной сети пекарен и выходу предприятия на региональный рынок. Помимо этого, предприятие будет расширять свои услуги. Предполагается, что пекарня будет осуществлять доставку продукции в офисы, учебные заведения, участвовать в различных фестивалях и праздниках г. Белгорода. Что касается перспективных географических рамок деятельности предприятия, то в будущем, пекарня будет осуществлять выпечку и продажу хлеба и хлебобулочных изделий в Центрально-Черноземном экономическом районе России, в состав которого входят такие области, как Воронежская, Белгородская, Курская, Липецкая и Тамбовская.

При открытии мини-пекарни требуется не только заключить договор аренды помещения, но и зарегистрироваться в Налоговой инспекции и Пенсионном фонде. Также, данная сфера характеризуется серьезными требованиями со стороны Санитарно-эпидемиологической службы, поэтому необходимо оформить лицензию на производство и продукцию пекарни. Стоит также отметить, что для ведения бизнеса в рассматриваемой сфере, обязательным условием является получение сертификата соответствия от «Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии». Важным также является заключение договоров с Роспотребнадзором и Отделом пожарного надзора. При этом пекарное производство также требует установления автоматической пожарной сигнализации, системы оповещения и управления эвакуацией и наличие аптечки.

В соответствии с договором аренды, арендодатель включает в стоимость арендной платы эксплуатационные расходы всего здания, а также коммунальные платежи:

- договор на вывоз и утилизацию пищевых отходов, мусора, фритюрных жиров;
- договор на вывоз твердых бытовых отходов;
- договор на проведение дезинсекции и дезинфекции;

- уборка общих территорий здания и прилегающей территории;
- вывоз снега в зимний период;
- обеспечение безопасности на общих территориях здания;
- оплата электроэнергии, воды и теплоэнергии.

При заключении договора аренды был указан пороговый рубеж для коммунальных услуг, который не превышает при осуществлении производства и реализации услуг пекарни. Также помещение оборудовано вентиляционной системой, водопроводом и канализацией.

Кроме того, предприятию нужно заключить договоры с поставщиками материалов, сырья, комплектующих изделий:

- ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»;
- ОАО «Белгородский молочный комбинат»;
- ИП «Павленко Е. В.»;
- Торговая компания УмПАК.

Компания ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» предоставляет многообразную линейку высококачественной продукции и сотрудничает более чем с 5500 поставщиками. Помимо этого, компания позволяет закупаться не только оптом, но и небольшими партиями, что является выгодой для ИП. Предприятие ОАО «Белгородский молочный комбинат» является лидером по производству молочной и соковой продукции в Центральном Черноземье.

Так как, организационно-правовая форма предприятия ИП, то наиболее выгодным налоговым режимом для мини-пекарни будет являться упрощенная система налогообложения (далее по тексту УСН). Перечень необходимой отчетности для ИП, у которого есть наёмный персонал, предполагает:

- декларация по УСН;
- сведения о среднесписочной численности работников;
- справки о доходах по форме 2-НДФЛ и общий отчет по форме 6-НДФЛ;
- расчет по страховым взносам (ЕРСВ);
- отчет по форме СЗВ-М «Сведения о застрахованных лицах»;

- форма СЗВ-СТАЖ «Сведения о страховом стаже застрахованных лиц»;
- форма 4-ФСС.

Декларация по налогу, уплачиваемому в связи с применением УСН, предоставляется в Налоговую службу каждый год, не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным. Составление справок по форме 2-НДФЛ предусматривает ежемесячную расшифровку заработков каждого сотрудника с учетом примененных налоговых вычетов. Заработки наемного персонала в целом необходимо отражать в расчете 6-НДФЛ (сдается ежеквартально). Форма СЗВ-М предоставляется в Пенсионный фонд и сдается ежемесячно не позднее 15-го числа месяца, следующего за отчетным. Более детальный отчет о страховом стаже отражается в форме СЗВ-СТАЖ и сдается ежегодно. Также следует ежеквартально предоставлять в Фонд социального страхования форму 4-ФСС, которая представляет собой расчет по страховым взносам, начисленным и уплаченным работодателем.

Исторически сложилось так, что изготовление хлебобулочных изделий было прерогативой больших промышленных заводов. Однако, в настоящее время, ситуация изменилась и производство хлебобулочной продукции стало возможно и на небольших пекарнях. Эта сфера деятельности очень привлекательна и быстро окупается, поэтому интерес со стороны предпринимателей достаточно высок. Одним из основных конкурентных преимуществ мини-пекарен можно назвать широкий ассортимент и возможность быстро реагировать на меняющиеся предпочтения потребителей.

Пекарня «Hot Pie», будет подстраиваться под тенденцию потребления хлебобулочных изделий и будет осуществлять производство хлеба, который позиционируется как полезный для здоровья продукт – в его изготовлении применять фрукты, злаки и витамины.

Точное физическое описание продукции пекарни позволит подчеркнуть уникальность товара, его полезные свойства и преимущества. Для каждой ассортиментной группы следует указать вес изделия, наименование, вре-

мя приготовления, а также состав. Физическое описание блюд пекарни «Hot Pie» представлено в таблице 1.1.

Таблица 1

## Физическое описание изделий

Вид	Наименование	Время приготовления	Вес порции	Состав
Хлеб	Бездрожжевой биохлеб	Общее время 2 часа.	450 гр.	Цельнозерновая мука, закваска, масло растительное, соль, вода,
	Банановый хлеб	Общее время 1 час 40 мин.	450 гр.	Банан, яйца, соль, фруктоза пищевая, пшеничная мука, масло растительное
	Хлеб из рисовой муки	Общее время 2 часа 20 мин.	525 гр.	Мука рисовая, вода, дрожжи, соль, фруктоза пищевая, масло растительное
	Ореховый хлеб	Общее время 1 час 40 мин.	525 гр.	Миндальная мука, дрожжи, соль, арахис, вода, масло растительное
	Овощной хлеб	Общее время 1 час 40 мин.	450 гр.	Пшеничная мука, помидоры, морковь, разрыхлитель, соль, краситель, вода
	Тыквенный хлеб	Общее время 1 час 40 мин.	525 гр.	Пшеничная мука, дрожжи, масло растительное, фруктоза пищевая, соль, тыква, вода
Пироги	Морковный пирог	40 мин.	400 гр.	Пшеничная мука, морковь, яйцо, растительное масло, фруктоза пищевая, разрыхлитель, корица
	Вегетарианский пирог с малиной	45 мин.	400 гр.	Цельнозерновая мука, фруктоза пищевая, банан, малина, соль, растительное масло
	Пирог с яйцом и творогом	40 мин.	400 гр.	Пшеничная мука, яйцо, творог, разрыхлитель, соль, масло растительное, молоко, зелень
	Апельсиновый пирог	40 мин.	400 гр.	Пшеничная мука, яйцо, масло растительное, апельсин, молоко, соль, фруктоза пищевая
Пирожки	Пирожки с ягодами	1 час 20 мин.	65-75 гр.	Тесто: пшеничная мука, молоко, дрожжи, соль, растительное масло, вода Начинка: клубника, малина Украшение: сахарная пудра
	Пирожки с яйцом	1 час 20 мин.	65-75 гр.	Тесто: пшеничная мука, молоко, дрожжи, соль, растительное масло, вода Начинка: яйцо, зелень
	Пирожки с какао и бананом	1 час 20 мин.	65-75 гр.	Тесто: пшеничная мука, молоко, дрожжи, соль, растительное масло, вода Начинка: банан, какао-порошок

Продолжение табл. 1.1

Вид	Наименование	Время приготовления	Вес порции	Состав
Пирожки	Пирожки с капустой	1 час 20 мин.	65-75 гр.	Тесто: пшеничная мука, молоко, дрожжи, соль, растительное масло, вода Начинка: капуста, морковь
Батончики-мюсли	Батончики-мюсли с бананом	30 мин.	35 гр.	Овсяные хлопья, цельнозерновая мука, мед, банан, изюм, какао
	Батончик-мюсли с малиной	30 мин.	40 гр.	Овсяные хлопья, цельнозерновая мука, малина, арахис, изюм
	Батончик-мюсли с орехами	30 мин.	45 гр.	Овсяные хлопья, цельнозерновая мука, мед, арахис, изюм

Таким образом, данная продукция будет обладать высоким качеством, натуральностью и экологичностью. Что касается батончиков-мюсли, то изделие будет изготавливаться из овсяных хлопьев, меда, орехов, и фруктов. Преимуществом такого типа продукции является низкое время приготовления – 15-20 мин., отсутствие муки в составе, а также возможность длительного хранения. В дальнейшем ассортимент предлагаемой продукции будет корректироваться в зависимости от предпочтений потребителей, действий конкурентов и возможностей фирмы.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что данный бизнес способен принести прибыль организации и конкурировать с другими предприятиями.

## 2. Анализ отрасли и локального рынка

На сегодняшний день большинство выпекаемого хлеба производится на крупных специализированных хлебокомбинатах. Многие крупные производители упрощают технологию производства хлебобулочных изделий, что ведет к снижению качества продукта. Стоит отметить, что владельцы крупных предприятий значительно повышают цены на элитные сорта хлеба с целью компенсации низкой прибыли от социальных сортов хлебных изделий.

Мини-пекарни являются достаточно сформировавшимся бизнесом в России. Преимущества заведений данного формата очевидны: свежий хлеб, широкий ассортимент нетрадиционной продукции, стабильный спрос на хлебобулочные изделия. Также стоит отметить, что ажиотаж вокруг качества еды и продуктов питания, охвативший потребителей в последние годы, открывает для бизнеса новые ниши, например экологически чистая выпечка и выпечка вегетарианской кухни.

В настоящее время в большинстве стран мира за счет потребления хлеба в рационе людей преобладает растительная пища. В 90% стран земного шара хлеб составляет более трети всех продуктов. В таблице 2.1 представлена процентная доля употребления хлеба в ежедневном рационе населения различных стран мира [25].

Таблица 2.1

Мировая статистика ежедневного потребления хлеба в рационе человека

Страна/регион	Доля хлеба, %
Средний и Ближний Восток (Иран, Турция, Пакистан)	75%
Юго-Восточная Азия и на Дальний Восток	66%
Индокитай	80%
Египет, Южная и Западная Африка	50-60%
Мексика, Перу, Чили, Венесуэла	до 50%
Канада, Парагвай, Колумбия, США и Австралия	20-25%
Румыния, Италия, Греция, Болгария, Венгрия, Югославия	75%
Великобритания, Швеция, Нидерланды	15-20%



Продолжение табл. 2.1

Страна/регион	Доля хлеба, %
Франция, Польша, Чехия, Словакия, Финляндия, Австрия, Испания и Португалия	30-45%

Таким образом, наибольший процент потребления хлеба приходится на полуостров Индокитай, Средний и Ближний Восток. Самым низким показателем обладают такие страны, как Великобритания, Швеция и Нидерланды. Это объясняется тем, что в пище населения этих стран преобладают продукты животноводства, фрукты и овощи. Также стоит отметить, что потребление хлеба в пищу больше в тех странах, где ниже качество рациона и общая обеспеченность продовольствием. В настоящее время среднемировое потребление хлеба на человека в год колеблется от 90 до 370 кг.

Что касается Российской Федерации, рынок хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении практически полностью состоит из продукции отечественного производства (98%). Доля импортной продукции составляет 2%. Порядка 3% произведенной хлебной продукции поставляется на экспорт [38]. Структура потребления хлеба и хлебобулочных изделий по федеральным округам РФ в 2015-2017 гг., представлена на рисунке 2.1.

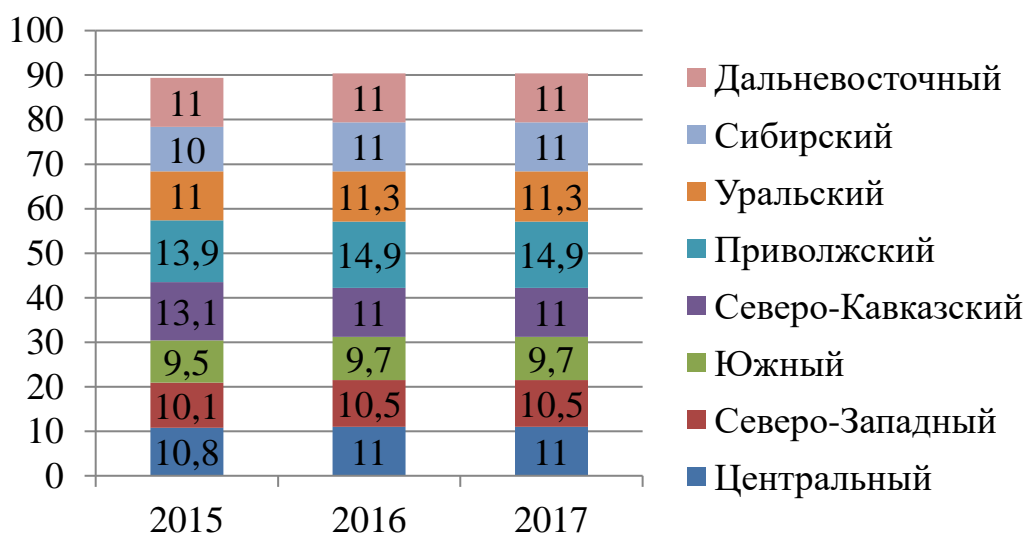


Рис. 2.1. Структура потребления хлеба и хлебобулочных изделий по федеральным округам РФ в 2015-2017 гг., %

В 2017 году наибольшая доля потребления хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении приходилась на Приволжский, Уральский и Центральный федеральные округа (14,9%, 11,3% и 11,0% соответственно).

В 2017 году сегментация хлебопекарной отрасли была представлена следующим образом: крупные хлебозаводы производят примерно 71% от общего объема; пекарни в супермаркетах – 14% (с тенденцией роста до 20% к 2018 г.) и небольшие пекарни – 12% (с тенденцией роста до 16% к 2018 г.) и прочие – 3% [25]. Потребителями хлеба являются конечные покупатели, коммерческие организации (торговые сети, комбинаты питания и т.д.), а также государство при осуществлении госзакупок на тендерных условиях для госучреждений (образовательных, медицинских и т.п.) [25].

В Российской Федерации объем российского рынка хлеба и хлебобулочной продукции в натуральном выражении снижается уже на протяжении нескольких лет. Так, в 2015 году, потребление хлеба и хлебобулочных изделий составляло 6833 тыс. тонн, а в 2016 году показатель снизился до 6740 тыс. тонн [38]. При этом объем рынка в стоимостном выражении растет, что объясняется целым рядом факторов: это и влияние инфляции, и изменение потребительских предпочтений – все больше потребителей заинтересованы в более функциональных и, соответственно, более дорогих продуктах (рис. 2.2).

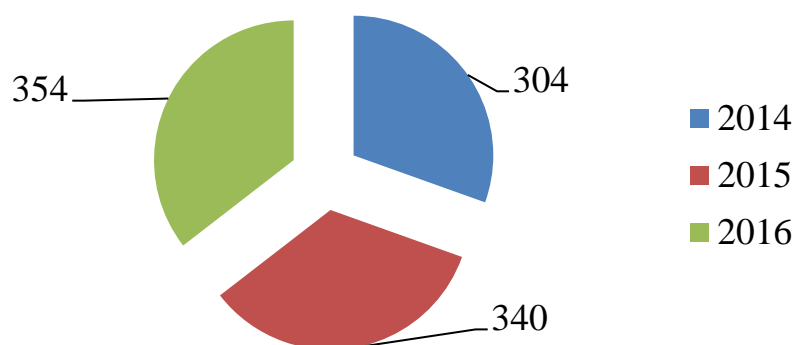


Рис. 2.2. Объем рынка хлеба и хлебобулочных изделий в РФ, млрд. руб.

Таким образом, в 2016 году объем рынка хлеба и хлебобулочных изделий был равен 354 млрд. руб., что на 14 млрд. руб. больше, чем в 2015 году.

Следует отметить, что подобная тенденция (снижение объемов потребления хлеба в натуральном выражении при росте стоимостных показателей), согласно мнению экспертов, будет характерна для российского рынка в течение достаточно длительного периода времени (рис. 2.3) [38].

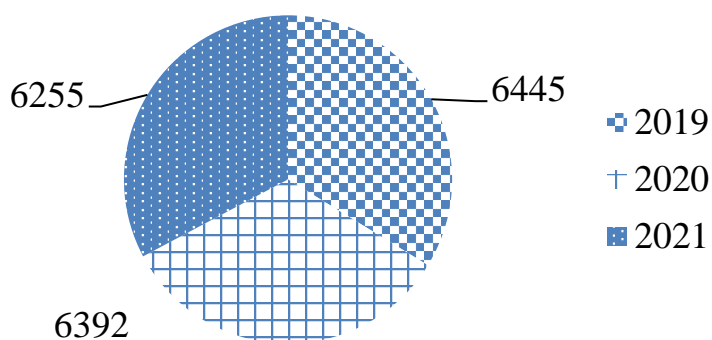


Рис. 2.3. Прогноз потребления хлеба и хлебобулочных изделий населением Российской Федерации, тыс. тонн

Из диаграммы видно, что потребление хлеба с 2019-2021 года снизится на 190 тысяч тонн в год. При этом объем рынка хлеба и хлебобулочных изделий за 2019 год составит – 386 млрд. рублей, а за 2021 год – 404 млрд. рублей (рис. 2.4).

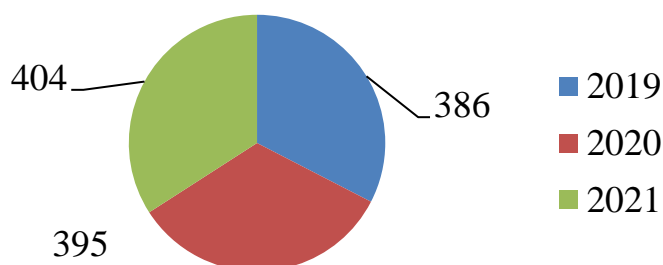


Рис. 2.4. Прогноз объем рынка хлеба и хлебобулочных изделий в РФ, млрд. руб.

Подобная ситуация, при которой потребитель покупает и потребляет меньшее количество хлеба, но при этом готов покупать более дорогой и «сложный» хлеб, заставляет производителя более внимательно относиться к характеристикам продукта и возможным способам его обогащения. К таким способам можно отнести: смена упаковки, расширенный ассортимент продукции, усложнение состава продукта за счет добавления различного рода злаков и цельнозерновых компонентов, специй, трав, овощей и фруктов, декорирование хлеба. Стоит отметить, что на европейском и американском рынке представлен широкий спектр низкокалорийного, безглютенового хлеба, тогда как на российском рынке мы все еще наблюдаем дефицит подобных изделий.

Журнал СФЕРА: Кондитерская и хлебопекарная промышленность отмечает, что доля потребления муки в Российской Федерации за 2017 год в большей мере приходится на производство хлеба (рис. 2.5) [38].

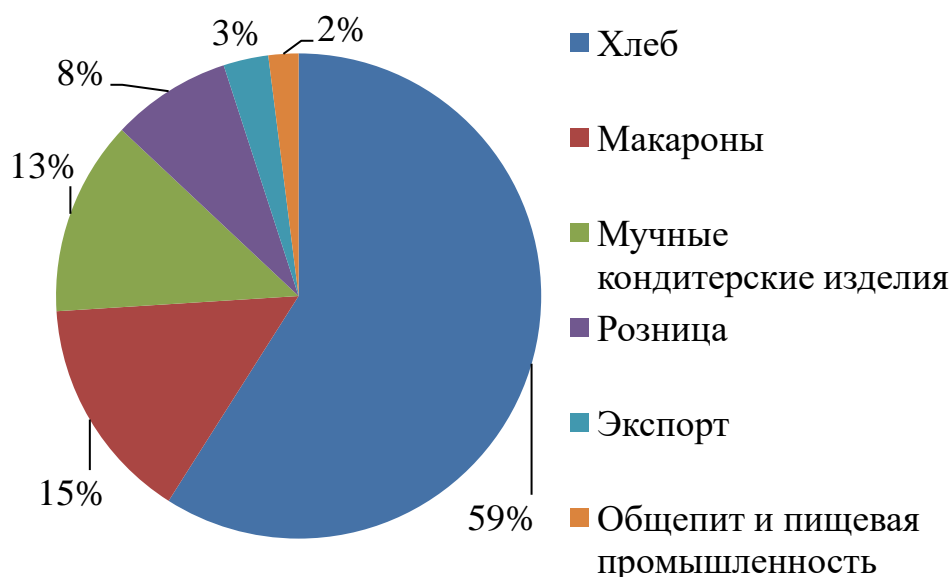


Рис. 2.5. Доля потребления муки на производство продукции в РФ

Таким образом, по прогнозам Института конъюнктуры аграрного рынка, в ближайшие 5 лет доля хлеба и хлебобулочных изделий в использовании муки будет стабильно находиться на лидирующих позициях.

Стоит также отметить, что по данным Федеральной службы государственной статистики (далее по тексту Росстат), с 2016-2018 год увеличилось число микро, малых и средних производств хлеба и хлебобулочных изделий [41]. Данный факт объясняется несколькими причинами. Во-первых, за последние несколько лет государство приостановило деятельность многих уличных ларьков с выпечкой, которые пользовались спросом у потребителей в связи с динамичным темпом жизни. Во-вторых, покупатели предпочитают небольшие пекарни, так как считают, что выпечка в таких заведениях более натуральная и свежая. Потребителям нравится такой формат пекарен, потому что мини-пекарни предлагают широкий ассортимент выпечки, по сравнению со стандартными изделиями в магазинах. Третий фактор, который объясняет популярность пекарен – их универсальность. Пекарни способны совмещать в себе магазин и кофейню, предлагая клиентам, горячий кофе или чай. В-четвертых, особенность пекарен заключается в том, что в отличие от крупных хлебобулочных предприятий, они способны быстро приспосабливаться к желаниям и тенденциям потребителей, предлагая новые виды теста, начинок. Так, например, тренд на здоровый образ жизни повлиял на появление зернового и бездрожжевого хлеба. Количество микро, малых и средних пекарен за 2016-2018 гг., а также их объем производства и продаж, представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Доля микро малых и средних предприятий хлеба и хлебобулочных изделий за 2016-2018 гг. в РФ

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	Средние	Микро и малые	Средние	Микро и малые	Средние	Микро и малые
Количество	4 568	6 908	4 747	7 121	4 712	7 216
Производство, тыс. тонн	2 930	1 959	3 002	2 002	3 005	2 002
Продажи, млрд. руб.	187,8	113,8	227,1	136,2	246,7	150,8

Таким образом, за рассматриваемый период с 2016-2018 гг., количество средних предприятий увеличилось на 144, а микро и малых – на 308 единиц. Что касается ценообразования на хлебобулочную продукцию, то следует подчеркнуть тот факт, что стоимость изделий напрямую зависит от цены на зерно, которую устанавливают сельскохозяйственные производители пшеницы. По данным журнала «Агроинвестор», в 2014 году средняя цена производителей пшеницы мягкой 3 класса за 1 тонну составляла 7 356 рублей, а в 2015 году она выросла до 9 228 рублей. Летом 2016 года цена продолжала расти и составила 12 125 рублей за 1 т. Причинами роста стали активные закупки экспортерами на фоне небольших продаж на внутреннем рынке, а также изменение погодных условий и ухудшение общего состояния почвы, что привело к низкому урожаю и увеличению цены. Средние цены по данным Росстата за 2017-2019 год представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Средние цены производителей сельскохозяйственной продукции  
за 2017-2019 год в РФ, руб.

Категория	2017 г.	2018 г.	Январь-март 2019 г.
Пшеница	7 304,37	8 537,35	11 216,32
Пшеница твердая	9 271,63	8 857,17	12 001,51
Пшеница, кроме твердой пшеницы	7 285,7	8 532,96	11 198,2

Из таблицы видно, что в 2017 году цены на пшеницу стабилизировались, что связано с рекордными показателями сбора зерна за последние 5 лет – 135,3 млн. тонн. В 2018 году в зернопроизводящих регионах наблюдалась засуха, которая привела к низкому урожаю и росту стоимости пшеницы. Активное сокращение запасов сырья также повлияло на цену за 2019 год. Согласно мнению специалистов аналитического центра «СовЭкон» на конец сезона 2018/2019 остатки пшеницы будут равняться 7,7 млн. т. пшеницы, что является самым низким показателем за последние несколько сезонов [34].

По сведениям аналитической компании «ПроЗерно», в 2019 году, оптовые цены на муку в РФ выросли более чем на 50%. Так, в 2018 году стои-

мость 1 т. пшеничной муки составляла 13,3 тыс. рублей, а в марте 2019 года цена равнялась 20,3 тыс. рублей. Средние потребительские цены на муку пшеничную за 2017-2019 года представлены на рисунке 2.6. [48].

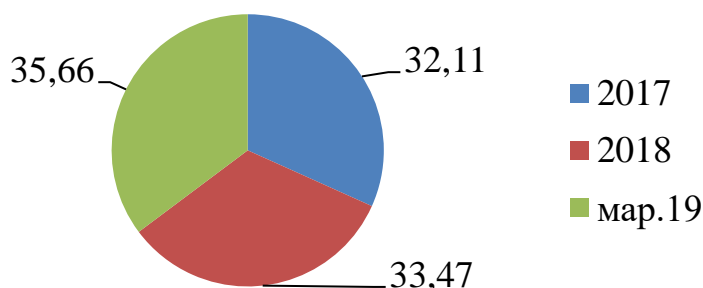


Рис. 2.6. Средние потребительские цены на муку пшеничную за 1 кг. в Российской Федерации, руб.

Таким образом, за рассматриваемый период, цена на пшеницу росла, что связано с повышением налога на добавленную стоимость (далее по тексту НДС), ростом стоимости зерна, а также ускорением инфляции. Такое увеличение стоимости муки послужило решающим фактором повышения цен на хлеб, что наглядно показано в таблице 2.4. Данные были предоставлены на официальном сайте Росстата [37].

Таблица 2.4

Средние потребительские цены на хлеб в 2017-2019 гг. в РФ, руб.

Наименование	2017 год	2018 год	Март 2019 год
Хлеб из ржаной муки и из смеси муки ржаной и пшеничной, кг.	45,84	48,13	49,58
Хлеб и булочные изделия из пшеничной муки высшего сорта, кг.	68,92	72,98	74,48
Хлеб и булочные изделия из пшеничной муки 1 и 2 сортов, кг.	45,41	48,81	49,13

Также, причинами роста цен на хлеб послужили такие факторы как: рост цен на тарифы жилищно-коммунальных хозяйств, повышение арендных ставок, рост стоимости сырья, а также увеличение НДС. Таким образом, основной тенденций ценообразования в данной отрасли является повышение

цены на продукцию в связи с ростом стоимости зерна и муки. Учитывая то, что доходы населения находятся на прежнем уровне, игроки рынка стремятся сделать переход к новой цене постепенно. Так, цена на социальный хлеб изменяется незначительно. Что касается других видов продуктов этой категории, то их стоимость увеличится от 1 до 10%.

На рынке хлеба и хлебобулочных изделий России достаточно большое количество игроков. По данным системы «БИР-Аналитик», по итогам 2017 года можно назвать 10 компаний, чья выручка превысила 4 млрд. рублей (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Компании лидеры по производству хлеба и хлебобулочных изделий в Российской Федерации, тыс. руб.

№	Крупнейшие компании	Выручка, тыс. руб.	Основной регион компании
1	ООО «Фацер»	18 256 703	Санкт-Петербург
2	ОАО «Хлебпром»	11 498 129	Челябинская область
3	ООО «Келлогг Рус»	10 470 759	Воронежская область
4	ООО «КДВ Яшкино»	10 089 080	Кемеровская область
5	АО «Акконд»	9 339 717	Чувашская Республика
6	ОАО «Каравай»	8 946 979	Санкт-Петербург
7	АО «Лимак»	6 684 485	Липецкая область
8	ООО «Сириал Партнерс Рус»	6 082 512	Москва
9	ООО ГК «Даница»	5 054 180	Санкт-Петербург
10	ЗАО БКК «Коломенский»	4 886 378	Московская область

Таким образом, самые высокие доходы у производителя хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий ООО «Фацер». Данная компания 20 лет реализует свою деятельность на рынке, при этом выручка фирмы превышает прямого конкурента ОАО «Хлебпром» на 6 758 574 тыс. рублей. Большинство крупных производителей хлеба и хлебобулочных изделий находятся в крупных городах России – Санкт-Петербург, Москва. При этом в 2018 году, специалисты компании ООО «Фацер», ОАО «Каравай», ООО ГК «Дарница» отметили, что выручка снизилась. Главной причиной этого послужил тренд потребления свежееиспеченной продукции, который способствует переходу



клиентов к частным производителям, что в целом снижает объем продаж промышленных компаний. Также, под воздействием мировых тенденций, покупатели стали обращать внимание на такие показатели, как порционность продукта, польза для здоровья.

Что касается небольших пекарен, то многие предприятия такого типа работают не как отдельные кондитерские и хлебобулочные цеха, а входят в состав крупных сетей. Лидеры франшиз пекарен в России представлены в таблице ниже.

Таблица 2.6

## Крупные франшизы пекарен в РФ

№	Наименование франчайзера	Затраты на открытие, руб.	Паушальный взнос, руб.	Всего вложений, руб.
1	ООО «Жаворонок»	15 000 000	1 500 000	16 500 000
2	ООО «Добропек-Франчайзинг»	2 700 000	500 000	3 200 000
3	ООО «Хлебничная Екб»	2 000 000	500 000	2 500 000
4	ООО «Маковка»	1 600 000	450 000	2 050 000
5	ООО «Дары Востока»	280 000	-	280 000

Преимуществами таких компаний является четкое определение капитала, который понадобится для выхода на рынок и самоокупаемости производства. Также многие предприниматели предпочитают работать под известным брендом, который пользуется популярностью у потребителей. Многие франчайзеры предоставляют своим партнерам бесплатное обучение, рекламные материалы и маркетинговую политику. Поэтому в РФ прослеживается тенденция развития хлебобулочного производства через создание бизнеса по франшизе.

Наибольшая конкуренция наблюдается в городах-миллионниках, где рынок близок к насыщению всевозможными булочными и пекарнями. По данным международной картографической компании «2ГИС», число пекарен на каждые 100 тыс. жителей в городах-миллионниках РФ представлено на рисунке 2.7. Данные были приведены в январе 2019 года.

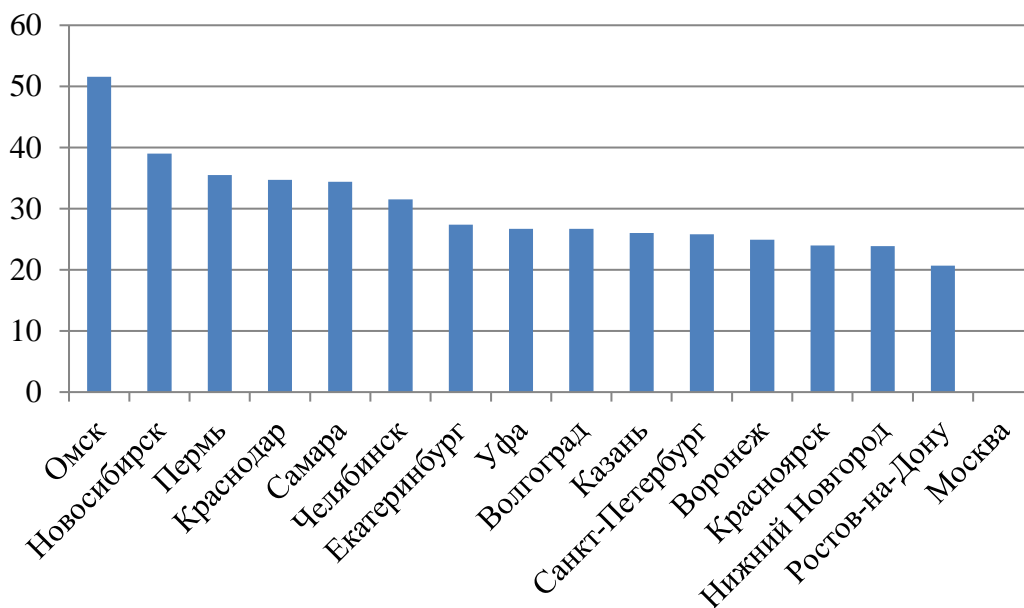


Рис. 2.7. Число пекарен на каждые 100 тыс. жителей  
в городах-миллионниках РФ, шт.

Наибольшую плотность среди пекарен имеет г. Омск – 51 пекарня на каждые 100 тыс. жителей, наименьшую – г. Москва (11 пекарен на каждые 100 тыс. жителей).

Таким образом, можно сделать вывод, что на рынке производства и реализации хлеба и хлебобулочных изделий наблюдается сразу несколько тенденций:

- увеличение числа средних, микро и малых пекарен;
- снижение доходов крупных промышленных заводов по производству хлеба и хлебобулочных изделий;
- появление альтернативных видов мучных изделий (безглютеновый хлеб, хлеб для веганов и вегетарианцев, хлеб с повышенным содержанием клетчатки);
- высокая конкуренция пекарен в крупных городах РФ.

Стоит отметить, что именно тенденция потребителей к здоровому образу жизни, побудила производителей хлебобулочных изделий использовать

разнообразные инновационные технологии и нетрадиционные способы производства [17].

Что касается Белгородской области, то объем рынка по хлебобулочной продукции в целом по состоянию на начало 2018 года составляет более 180 тысяч тонн [43].

По данным федеральной служба государственной статистики средние потребительские цены на хлеб из ржаной муки и из смеси муки ржаной и пшеничной в Белгородской области выросли, что отображено в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Средние потребительские цены (тарифы) на хлеб из ржаной муки и смеси муки ржаной по Белгородской области, руб.

Месяц	2017	2018	2019
Январь	34,9	35,61	39,67
Февраль	35,02	35,44	39,14
Март	35,16	35,6	38,79
Апрель	36,11	35,51	-
Май	36,15	35,51	-
Июнь	36,03	35,96	-
Июль	36,06	35,98	-
Август	35,98	36,07	-
Сентябрь	36,08	36,22	-
Октябрь	36,11	36,27	-
Ноябрь	35,85	36,72	-
Декабрь	35,85	38	-

По состоянию на конец 2018 года, цена на хлеб из ржаной муки и из смеси муки ржаной и пшеничной в данном регионе составила 38 руб. В марте 2019 года цена поднялась до 38,79 рублей. Рост цен на хлеб связан в первую очередь с подорожанием муки более чем на 30%. Это привело к повышению оптовой цены на хлеб.

В настоящее время, среди потребителей, все большую популярность набирает вегетарианская продукция, также активно развивается сегмент здорового питания. В Белгороде свыше 40 организаций, которые занимаются продажей и выпечкой хлебобулочных изделий. Но, несмотря на это, в городе

отсутствует пекарня, которая предоставляла бы клиентам витаминизированный, безглютеновый, обогащенный функциональный хлеб.

Для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на предприятие питания, была составлена матрица SWOT-анализа, отраженная в Приложении 1. Из таблицы видно, что пекарня имеет достаточно количество сильных сторон, что является положительным фактором для реализации услуг предприятия «Hot Pie». Сочетание цены и качества будет достигаться путем сотрудничества с надежными и опытными поставщиками, которые способны предоставить основное и дополнительное сырье отвечающее требованиям стандартов качества. При процессе производства будут учитываться основные технологические параметры, такие как, содержание белка, процент жиров и витаминов. Подбор персонала пекарни будет осуществляться с использованием профессиограм, подробно описывающих специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Также предприятие в первую очередь будет рассматривать работников хлебопекарного производства, которые имеют опыт работы и определенный разряд в этой области. Стоит отметить, что аренда помещения будет производиться в центре города, рядом с университетом НИУ «БелГУ», что обеспечит высокую проходимость для пекарни. Еще одним преимуществом пекарни будет широкая целевая аудитория и стабильный спрос на продукцию. Однако есть и слабые стороны. Основными «минусами» пекарни «Hot Pie» является отсутствие наработанной клиентской базы, возможность недостатка финансирования, низкий опыт работы в данной сфере. Перечисленные слабости пекарне необходимо преодолеть в первую очередь для того, чтобы занять выгодную позицию на рынке. Таким образом, SWOT-анализ пекарни «Hot pie» позволил выявить влияние на предприятие питания факторов, как внутренней среды, так и внешней, и на основе этого, выявлены угрозы и возможности, сильные и слабые стороны, а также предложены мероприятия и стратегии для дальнейшего развития компании в своем рыночном сегменте.

Далее перейдем к сравнительному анализу пекарни «Hot Pie» с основными конкурентами по пятибалльной шкале. Основными конкурентами для мини-пекарни «Hot Pie», кроме кофеен и кафе, которые предоставляют данный продукт в небольших объемах, являются: Кулинария, которая находится по адресу Проспект Славы 47, Кулинария, работающая по адресу ул. Преображенская 45 и Пекарня, находящаяся по адресу ул. Победы, 118. Также рассмотрены два заведения формата «togo», которые расположены в торговых центрах и занимаются продажей выпечки. Сравнительный анализ основных конкурентов по пятибалльной шкале представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Сравнительный анализ основных конкурентов мини-пекарни «Hot Pie»

Факторы конкурентоспособности	Наименование конкурирующих организаций				
	Кулинария (Проспект Славы, 47)	Кулинария (ул. Преображенская, 45)	Пекарня (ул. Победы, 118)	«Мир хлеба»	«Дом хлеба»
График работы	5	5	4	4	4
Удобство расположения	5	5	5	5	5
Широта ассортимента	5	5	5	4	4
Опыт работы	5	5	4	4	4
Ассортимент услуг	5	4	4	3	3
Уровень текущей чистоты персонала	4	4	4	3	3
Имидж	5	5	4	4	4
Маркетинговые мероприятия	4	4	3	3	3
Итого, средний балл	33	32	29	26	26

Из таблицы видно, что наиболее высокие оценки получили две крупные кулинарии города. Оба заведения работают с 08:00 до 22:00. В отличие от остальных рассматриваемых организаций, пекарни открываются на час раньше, что является удобным для клиентов, которые хотят купить продук-

цию перед работой. Также, стоит отметить, что график работы остальных заведений зависит от работы ТЦ и магазинов, в которых они расположены. При этом каждое из предприятий расположено в многолюдных местах – центр города, торговые центры. Стоит отметить, что Кулинария, которая работает по адресу Проспект Славы, 47, выпекает торты на заказ и занимается их доставкой. Пекарня, расположенная в продуктовом магазине «Березка», является молодым заведением и имеет достаточно широкий ассортимент. Кулинария, которая находится по адресу ул. Преображенская, 45, предлагает потребителям не только, хлебобулочные изделия, но и различные виды пирожных, тортов и других видов кондитерских изделий. Такие заведения, как «Дом хлеба» и «Мир хлеба» осуществляют продажу только хлебобулочной продукции. Помимо этого, обе кулинарии, в отличие от конкурентов, находятся достаточно долго на рынке общественного питания и имеют высокую репутацию среди клиентов. Уровень текучести персонала в таких заведениях, как «Мир хлеба» и «Дом хлеба» довольно высокий, так как большинство работников это студенты. В кулинариях структура кадров представлена более зрелым персоналом, который работает на постоянной основе. Что касается пекарни, которая осуществляет свою деятельность по адресу ул. Победы, 118, то, так как, заведение открылось недавно, штат работников до сих пор нестабилен. Также, стоит выделить то, что обе кулинарии, в сравнении с конкурентами, проводят маркетинговые мероприятия, направленные на привлечение клиентов. Например, создание групп в социальных сетях, таких как ВКонтакте и Instagram.

Более подробный анализ локального рынка представлен в разделе маркетингового плана и включает в себя сегментацию рынка, выявление основных групп потребителей, проведение анкетирования для уточнения потребностей клиентов в городе Белгороде, а также разработку рекламной стратегии.

Для наглядности анализа основных конкурентов ниже представлен многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.8).

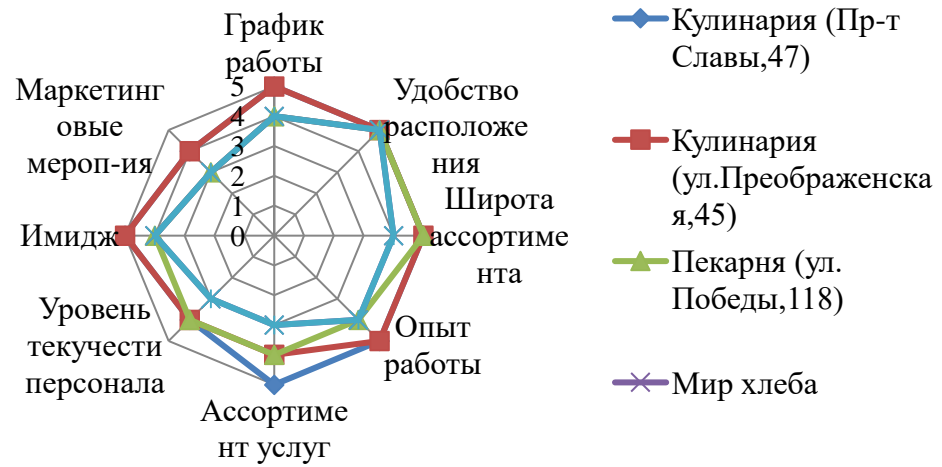


Рис. 2.8. Многоугольник конкурентоспособности

Из данного многоугольника конкурентоспособности заметно, что наиболее сильными конкурентами для «Hot Pie» будут являться две кулинарии г. Белгорода.

Таким образом, опыт крупных городов России говорит о том, что создание мини-пекарни в нашем городе будет пользоваться спросом у местных жителей. Современные тенденции здорового образа жизни позволят пекарне закрепить свои позиции на рынке сбыта, а также обеспечат конкурентные преимущества.

### 3. Организация производства и управление предприятием

Для того чтобы осуществление собственного дела было запланированным, а также для демонстрации всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится, необходимо выработать цели дальнейшего развития [15]. В первый год функционирования предприятия питания планирует осуществить следующие цели, отраженные в таблице 3.1:

Таблица 3.1

Ежемесячный план целей предприятия за 2020 год

Месяц	Цели предприятия
1	- поиск надежных поставщиков и укрепление отношений с ними; - обеспечение мероприятий по привлечению клиентов
2	- провести ряд рекламных мероприятий для ознакомления с предприятием
3	- продемонстрировать конкурентные преимущества; - закрепить в сознании потребителей имидж предприятия
4	- сформировать сильную корпоративную культуру
5	- создать положительную репутацию; - собрать информацию о мнениях потребителей
6	- сформировать базу постоянных клиентов
7	- увеличить объем продаж в 1,5 раза; - увеличить количество посетителей в 1,5 раза
8	- расширить спектр оказываемых услуг;
9	- ознакомление клиентов с дополнительными услугами
10	- укрепление взаимовыгодного сотрудничества с компаниями - партнерами
11	- добиться максимального использования имеющихся сырьевых, людских и финансовых ресурсов
12	- закрепить место на рынке среди конкурентов

Таким образом, в первый год функционирования предприятия планируется создать такие условия, которые обеспечат оптимальную работу пекарни и способствуют созданию ее положительной репутации, а также получению прибыли.

Для наглядности сроков осуществления целей была создана диаграмма Ганта, которая представлена в Приложении 2.

Таким образом, в первый год функционирования предприятия планируется создать такие условия, которые обеспечат оптимальную работу пекарни



и способствуют созданию ее положительной репутации, а также получению прибыли.

Меры по достижению целей предприятия в первый год представлены следующими:

- подписание договоров с необходимыми поставщиками;
- ознакомление персонала с должностными инструкциями;
- внедрение программы лояльности и ознакомление с ней потребителей;
- ознакомление и информирования сотрудников о политике заведения и его миссии;
- разработать фирменную сувенирную продукцию;
- проведение ежемесячных собраний с директором пекарни;
- участие сотрудников в бесплатных вебинарах;
- проведение маркетингового исследования на выявление отношения клиентов к предприятию;
- проведение групповых и индивидуальных мастер-классов;
- осуществить деятельность по предоставлению продукции на вынос;
- закупка сырья для увеличения объема продаж.

В последующие периоды планируются осуществление целей отраженных в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Ежегодный план целей предприятия на долгосрочный период работы

Год	Цели предприятия
2 год	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшить качество обслуживания клиентов;</li> <li>- улучшить условия труда и мотивацию сотрудников;</li> <li>- увеличить прибыль предприятия в 1,5 раза</li> </ul>
3 год	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширить ассортимент продукции на 15%;</li> <li>- обеспечить новые возможности для</li> </ul>

Продолжение табл. 3.2

Год	Цели предприятия
3 год	взаимовыгодного сотрудничества
4 год	- внедрить и освоить новые технологии приготовления продукции заведения; - расширить долю предприятия на рынке
5 год	- внедрить новую услугу на предприятие; - расширение бизнеса

Таким образом, долгосрочные цели предприятия направлены на укрепление его позиции на рынке города, расширение доли продукции компании, освоение новых технологий оказания услуг и увеличение прибыли.

Планируется провести следующие меры для достижения целей:

- укрепление служебной дисциплины в организации;
- обеспечение гибкого графика и применение нематериального стимулирования персонала;
- контролирование качества за счет средств обратной связи;
- оправление персонала на обучение приготовлению новых видов теста для продукции;
- продажа изделий с нового вида теста;
- оказание выездного обслуживания;
- открытие второй торговой точки в городе.

Вышеперечисленные цели предприятия и меры их достижения представляют желаемый результат его деятельности и соответствуют направлению деятельности заведения, а также принятой миссии. Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа различных факторов и возможностей бизнеса.

Планируется открыть пекарню в виде ИП на упрощенной системе налогообложения 6%. Договора и соглашения будут заключаться с поставщиками города Белгорода, такими как: ОАО «Белгородский молочный комбинат», ООО «Агро31», ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», ИП «Павленко Е. В.». Данные поставщики предоставляют молочную продукцию, занимаются произ-

водством мучных смесей и теста для хлеба и хлебобулочных изделий, осуществляют торговлю сахарозаменителями.

Кроме того, необходимо заключить договор с арендатором помещения, с фиксированной арендной платой сроком на 3 года. Партнерские отношения будут осуществляться с такими предприятиями города как: выставочный центр Белэкспоцентр, магазин спортивного питания «New Soul» и тренажерный зал «BelGYM31».

Так как пекарня небольшого формата, то предприятие имеет потребность в следующем персонале: директор, технолог производства, 3 пекаря, 2 продавца-кассира, уборщик и бухгалтер.

Всего предприятию для своего функционирования необходим персонал в количестве 15 человек и также лица, находящиеся в резерве.

Штатное расписание (Приложение 3) в организации дает возможность наглядно сравнивать подразделения по численности работающих, их квалификации, уровню оплаты их труда. Составление и заполнение документа будет происходить в форме Т-3. Также каждый сотрудник будет ознакомлен с должностной инструкцией, в которой содержатся не только квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности, но трудовые права и обязанности сотрудника, а также его ответственность за те или иные действия в организации (Приложение 4-8). Информация о потребностях пекарни «Hot Pie» в кадрах, содержание квалификационных требований к кадрам, форма привлечения к труду и сведения о заработной плате представлены в Приложении 9.

Директор предприятия должен иметь высшее образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет. Он осуществляет руководство согласно действующему законодательству производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся полную ответственность за последствия принимаемых решений. Функции бухгалтера будет осуществлять директор, что значительно снизит затраты на оплату труда и себестоимость продукции. В его функции будет входить

ведение отчетности и различной документации пекарни. Важным требованием к технологу производства будет наличие пятого разряда, так как это является показателем того, что он имеет специальность повара и повара-кондитера, а также знает принципы приготовления основных блюд. В его обязанности будет входить контроль выполнения плана производства, соблюдение технологических процессов, составление технологических карт, контроль работы пекарей. Пекарь 3-4 разряда способен выпекать до 7 тонн хлеба за сутки. Его работа заключается в приготовлении хлебобулочных изделий с учетом рецептуры, осуществление формовки хлебобулочных изделий и подбор исходных материалов для приготовления, соблюдение правил гигиены, а также участие в составлении рецептуры. Продавец-кассир может иметь как высшее, так и среднее образование. В должностные обязанности продавца-кассира входит обслуживание покупателя, производство консультаций покупателям по ассортименту товаров, ведение кассовых документов, контроль наличия достаточного количества продукции и участие в стимулировании продаж отдельных видов изделий, разрешение спорных вопросов с покупателями в отсутствие представителей администрации. Уборщик также будет работать по системе аутсорсинга. Его главной задачей является осуществление уборки служебных помещений, склада, коридоров, лестниц, санузлов, торгового зала. Таким образом, с учетом объемов продаж и деятельности предприятия, данный персонал будет выполнять все необходимые функции в процессе производства и реализации продукции. Заработная плата работников пекарни отражена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## ЗП работников пекарни «Hot Pie»

Должность	Потребность, чел.	ЗП, руб.	Начисление на ЗП, руб.
Директор	1	25 000	7 500
Технолог производства	1	20 000	6 000
Пекарь	2	30 000	9 000
Продавец-кассир	2	30 000	9 000
Итого:	6	105 000	31 500

Таким образом, фонд оплаты труда на предприятии составит 105 000 руб. Отчисления во внебюджетные фонды составит 31 500 руб. За год фонд оплаты труда составит 1 260 000 руб. При этом, отчисления во внебюджетные фонды – 378 000 руб.

Для индивидуальных предпринимателей установлены фиксированные ставки отчислений на обязательное пенсионное страхование – 29 354 рубля, а также на обязательное медицинское страхование – 6 884 рубля. Данные взносы уплачиваются за год. Что касается отчислений за работников, то каждый месяц, уплачиваются взносы на обязательное медицинское страхование в размере 5,1%, на обязательное пенсионное страхование в размере 22% и на обязательное социальное страхование в размере 2,9% от общей зарплаты. Исходя из этого, за каждого сотрудника фирмы будет производиться взносы в размере 30% каждый месяц.

На предприятии будет трудоустроена уборщица, потребность в которой обусловлена необходимостью поддержания в помещении санитарных норм. В ее задачи будет входить мойка посуды и оборудования, используемого в производстве, а также поддержание чистоты на предприятии. Режим работы – 7 рабочих дней, форма привлечения по совместительству (аутсорсинг). Обязательным является наличие санитарной книжки.

Так как предприятия небольшое, то для контроля наличия имущества предприятия нет необходимости прибегать к автоматизированной системе инвентаризации. Предприятия проводит оценку в масштабе, как полной инвентаризации, так и выборочной. По законодательству необходимо проводить инвентаризацию на складе – не реже одного раза в квартал, на кухне – не реже одного раза в месяц, в зале и на стойке – не реже двух раз в квартал. В инвентаризации учувствуют все сотрудники. До начала проверки сдаются отчеты о движении товаров, после проведения инвентаризации, полученные сведения о фактическом наличии товаров записываются в инвентаризационные описи (Приложение 10) или акты инвентаризации, составляемые не менее чем в двух экземплярах [16].

С целью контроля все результаты инвентаризации отражаются в учете и отчетности того месяца, в котором была закончена инвентаризация, а итоги годовой инвентаризации – в годовой бухгалтерской отчетности пекарни. Предприятие максимально подробно предоставит информацию о своем предприятии и прозрачно опишет условия работы. Каждому сотруднику будет выдана должностная инструкция, трудовой договор и правила внутреннего трудового распорядка, установленного на предприятии. Подбор сотрудников на должность пекаря и технолога производства будет осуществляться за 6 месяцев до открытия пекарни, так как за это время следует подготовить технологические карты и отработать рецептуру. Остальные вакансии будут открыты за 3 месяца до открытия пекарни.

Для выполнения производственных функций организацией создаются соответствующие производственные звенья, которые формируют производственную структуру предприятия. Производственная структура пекарни «Hot Pie» представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

#### Производственная структура пекарни «Hot Pie»

Основные производственные подразделения	Вспомогательные и обслуживающие производственные подразделения
1. Заготовочный цех (горячий) 2. Доготовочный цех (холодный) 3. Специализированный цех (кондитерский)	1. Служба приема заказа 2. Складское хозяйство 3. Хозяйственная служба

Таким образом, в данной организации имеется 3 основных и 3 вспомогательных и обслуживающих производственных подразделения. Стоит отметить, что на данном предприятии установлена бесцеховая структура, при которой для разграничения различных технологических процессов по видам обрабатываемого сырья и способам кулинарной обработки блюда, цеха выделяются условно. Управленческая структура представляет собой совокупность различных управленческих звеньев, создаваемых для управления производственными подразделениями организации (табл. 3.5).

## Управленческие звенья ИП «Hot Pie»

Наименование должностей аппарата управления	Наименование подчиненных должностей подразделений аппарата управления
1. Директор	1.1 Технолог производства
2. Технолог производства	1.1 Пекарь 1.2 Продавец-кассир
3. Продавец-кассир	1.1 Уборщица

Совокупность производственной и управленческой структуры составляет организационную структуру управления, которая представлена на рисунке 3.1. Разделение производится по видам деятельности организации, каждое звено выполняет ограниченный перечень функций [28]. Достоинством структуры является четкая система взаимных связей функций и подразделений, а также четкая система единоначалия.



Рис. 3.1. Организационная структура управления пекарни «Hot Pie»

Таким образом, данная организационная структура является наиболее подходящей для деятельности пекарни и отражает распределение полномочий между сотрудниками.

Технологический процесс изготовления хлеба и хлебобулочных изделий укрупненно представлен на рисунке 3.2. Данный процесс включает основные этапы, которые осуществляется в пекарне.

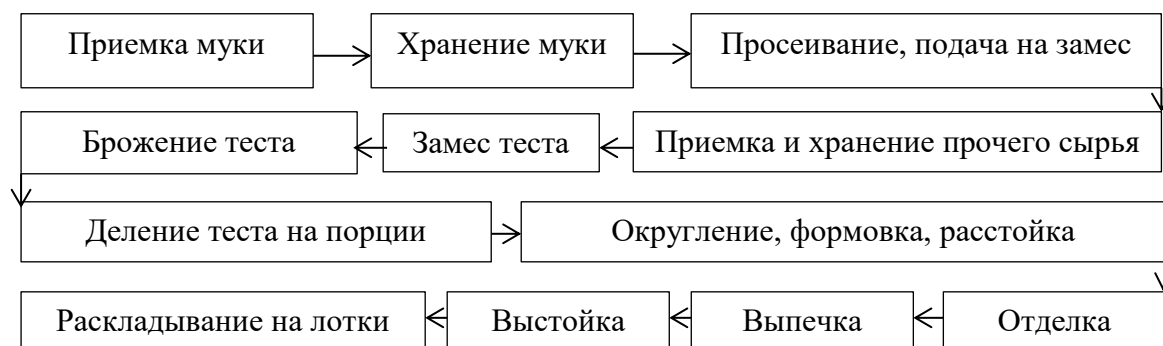


Рис. 3.2. Технологический процесс приготовления мучных изделий

Таким образом, основной производственный процесс включает подготовку и обработку ингредиентов для изготовления готовой продукции. Обслуживающие процессы заключаются в доведении готовой продукции до потребителя – консультация потребителя, уточнение индивидуальных потребностей, выполнение заказа, расчет. Вспомогательные процессы пекарни подразумевают уборку помещения персоналом [16].

Исходя из потребностей рынка в объеме продукции, был определен необходимый производственный потенциал фирмы, в частности потребность в основных производственных фондах (Приложение 11). Цена и характеристика основного оборудования представлены в Приложении 12.

Таким образом, для реализации деятельности пекарни потребуются основные фонды в виде оборудования и специализированных машин, производственного инвентаря, инструментов. Амортизация необходимых материалов и оборудования рассчитывалась исходя из того, что это оборудование является высокотехнологичным и ему свойственно быстрое моральное старение. Срок службы пекарской печи – 10 лет, первоначальная стоимость составляет 260 000 руб. Ежегодные амортизационные отчисления:  $260\ 000/10 = 26\ 000$  рублей. Срок службы POS-системы – 10 лет, первоначальная стоимость 76 848 рублей. Ежегодные амортизационные отчисления:  $76\ 848/10 = 7\ 685$  рублей. Срок службы округлителя теста – 10 лет, первоначальная стоимость составляет 240 621. Ежегодные амортизационные отчисления:  $240\ 621/10 = 24\ 062$ . При этом сумма ежегодных амортизационных отчисле-



ний составит 57 747 рублей, а сумма ежемесячных амортизационных отчислений – 4 812 руб. Что касается привлеченных основные фондов, то арендная плата помещения площадью 70 м<sup>2</sup>. будет составлять 70 000 рублей за месяц. При этом коммунальные услуги входят в стоимость аренды. Необходимая производственная площадь 30 кв. м. кухня (включая склад), 30 кв. м. под торговый зал, 10 кв. м. санитарный узел. Таким образом, итоговая стоимость основных фондов для пекарни «Hot Pie» составит 931 139 рублей.

С целью управления расчетами, рассмотрим хлебобулочные изделия по каждой ассортиментной группе. Все расчеты производятся исходя из среднего уровня цен на продукты и товары у предполагаемых поставщиков на момент разработки бизнес-плана. Максимально, в первые месяцы среднесуточный объем продаж составит 80 шт. хлеба разных видов 30 пирожков, 30 пирогов, 20 батончиков-мюсли. Доля каждой позиции продукта пекарни в общем объеме продаж отражена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Доля хлебобулочных изделий в общем объеме продаж

Хлеб		
Ассортиментная группа	Доля в объеме, в %	Кол-во изделий, шт.
Бездрожжевой биохлеб	30	24
Банановый хлеб	20	16
Хлеб из рисовой муки	20	16
Ореховый хлеб	10	8
Овощной хлеб	10	8
Тыквенный хлеб	10	8
Пироги		
Морковный пирог	27	8
Пирог с яйцом и творогом	27	8
Вегетарианский пирог с малиной	23	7
Апельсиновый пирог	23	7
Батончики-мюсли		
Батончики-мюсли с бананом	40	8
Батончик-мюсли с малиной	30	6
Батончик-мюсли с орехами	30	6
Пирожки		
Пирожки с ягодами	30	9
Пирожки с яйцом	30	9
Пирожки с какао и бананом	20	6

Продолжение табл. 3.6

Ассортиментная группа	Доля в объеме, в %	Кол-во изделий, шт.
Пирожки с капустой	20	6

Таким образом, в таблице представлена доля объемов продаж каждого вида в ассортиментной группе с учетом среднесуточного объема продаж. При этом доля объемов может изменяться в пределах 10-15 шт. изделий, как в сторону увеличения продаж, так и в сторону снижения.

Следует отметить, что в хлебопекарном бизнесе наблюдается чёткая сезонность, которая связана с рационом людей в разные времена года. Так, в холодный период спрос на хлебобулочные изделия повышается. В теплый и жаркий период спрос наоборот падает. Ниже представлен примерный график продаж продукции в разный период года.

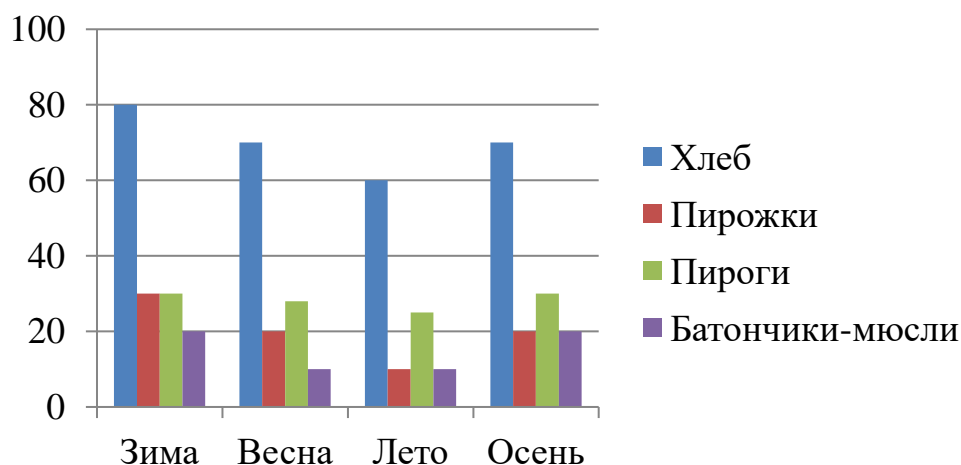


Рис. 3.3 Изменения объема продаж в зависимости от сезона, шт.

Данный рисунок показывает, что наибольший объем продаж в пекарне будет приходиться на зимний и осенний период.

На основе вышеперечисленного анализа составлен прогноз объема производства каждого вида продукции в штуках в пекарне «Hot Pie» с разбивкой по месяцам и учетом сезонности, который отражён в Приложении 13.

Что касается суточной загруженности пекарни «Hot Pie», то она представлена на рисунке 3.4. Был рассмотрен период времени работы пекарни с 8:00 до 19:00.

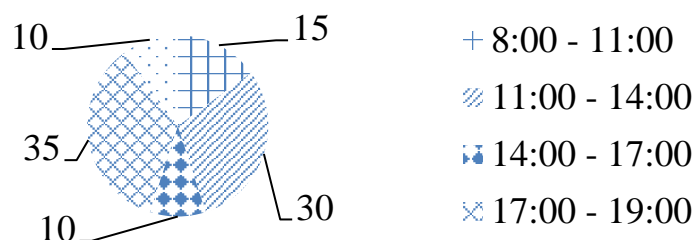


Рис. 3.4. Суточная загруженность пекарни «Hot Pie» клиентами, %

Из представленного рисунка можно сделать вывод, что наибольшая загруженность предприятия посетителями приходится на обеденное время и вечернее, так как люди идут с работы, с учебы и заходят в пекарню за покупкой хлеба.

Также в дальнейшей деятельности пекарни «Hot Pie» планируется расширить ассортимент по категориям. В каждой категории будет существовать по 2-4 вида товара, за исключением хлеба, так как это основной продукт, который реализуется в пекарне. Ассортимент будет меняться два раза в год – зимой и летом. Важной задачей «Hot Pie» является соблюдение сбалансированности ассортимента, в предоставлении разнообразия продукции для потребителей. Расчет потребности в материальных ресурсах для пекарни «Hot Pie» для каждой категории продукции представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Расчет стоимости материальных ресурсов на год, руб.

Ассортиментная группа	Стоимость сырья
Хлеб	860 198
Пироги	325 435
Пирожки	48 316
Батончики-мюсли	67 874
Итого, руб.	1 301 823

Таким образом, стоимость материальных ресурсов для производства продукции составит 1 301 823 рублей. Более подробный расчет с учетом необходимого количества ингредиентов на единицу изделия, цены на единицу ресурса и итоговым вычислением себестоимости продукции представлены в Приложении 14-17. В расчете использовались показатели объемов продаж за год каждого вида продукции и масса каждого вида сырья на определенные изделия. Так, например, годовой объем продаж хлеба из рисовой муки составит 5 106 шт. Для приготовления 1 рисового хлеба потребуется: 350 грамм муки, 120 грамм воды, 20 грамм дрожжей, 10 грамм соли, 50 грамм яйца, 20 грамм растительного масла и 20 грамм фруктозы. Стоимость 1 кг. рисовой муки составляет 65 рублей, следовательно, на объем продукции 5 106 штук потребуется 1 787,1 кг. муки, 612,72 литра воды, 102,12 кг. дрожжей, 51,06 кг. соли, 255,3 кг. яйца, 102,12 л. растительного масла и 102,12 кг. фруктозы. Себестоимость была определена с учетом цены за 1 кг. ресурса и требуемого количества сырья на одно изделие. Так, например, за 350 грамм рисовой муки стоимостью 65 рублей будет потрачено 23 рубля. Аналогично были рассчитаны другие виды сырья пекарни.

Количество покупных и комплектующих изделий было взято с учетом общего объема продукции на год, а также с запасом в количестве 100 штук. Итоговая стоимость покупных и комплектующих изделий представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8

## Стоимость покупных и комплектующих изделий

Ресурсы	Кол-во, шт.	Цена за ед., руб.	Итоговая цена, руб.
Крафт-пакет	48 676	1,5	73 014
Салфетки	48 676	32 за 100 шт.	15 576

Таким образом, стоимость покупных и комплектующих изделий на год составит 88 590 руб.

Для товаров, необходимых для производственного процесса, выбор поставщика является определяющим и очень важным, значимым критерием яв-

ляется не только цена, но и качество, надежность и деловая репутация. Предприятие будет осуществлять покупки у оптовых представителей с гарантией высокого качества, оптимальной ценой и бесплатной доставкой.

Основные поставщики сырья представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

### Основные поставщики сырья пекарни «Hot Pie»

Наименование организации	Вид сырья	Цена продукции, руб.
ООО «Агро31»	Мука	12 500 за 1 т.
ОАО «Белгородский молочный комбинат»	Масло	При заказе от 20 шт. – 125
	Молоко	1 л. – 36
ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»	Корица	1 кг. – 120
	Дрожжи	1 кг. – 100
	Творог	Творог 9%, 0,5 кг. – 102,5
	Яйца	Десяток – 34
	Клубника	300 гр. – 45
	Малина	1 кг. – 84
	Банан	1 кг. – 36
	Апельсин	1 кг. – 58,90
	Соль	1 т. – 170
	Какао-порошок	1 кг. – 36
	Тыква	1 кг. – 49
	Морковь	1 кг. – 28
	Имбирь	1 кг. – 112
	Овсяные хлопья	1 кг. – 21 руб.
ИП «Павленко Е. В.»	Фруктоза	500 гр. – 102,5 руб.
Торговая компания УмПАК	Крафт-пакет	1 шт. – 1,5 руб.
	Салфетки	100 шт. – 32 руб.

Из таблицы видно, что основными поставщиками сырья для компании «Hot Pie» будут являться такие предприятия, как: ООО «Агро31», ОАО «Белгородский молочный комбинат», ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», ИП Павленко Е. В. Стоит также отметить, что цена на некоторый вид сырья будет отличаться в зависимости от сезона. Данные поставщики обеспечивают доставку сырья организациям согласно обговоренному графику. Таким образом, данный производственный план включает в себя все необходимые трудовые, материальные, энергетические и другие ресурсы, которые обеспечат стабильное производство продукции на предприятии.

#### 4. Маркетинговый план

Создание маркетингового плана позволяет наглядно представить картину будущего развития предприятия, грамотно распределить ресурсы, выявить основные проблемы бизнеса, спрогнозировать результаты деятельности, а также устранить недостатки.

Начальным этапом разработки маркетингового плана является постановка общей цели плана. Для этого целесообразно использовать методiku определения маркетинговых целей по технологии SMART [30]. Данная способ учитывает важные критерии эффективности предполагаемых целей – конкретность, измеримость, значимость, ограниченность во времени, достижимость. Для рассматриваемого бизнеса главными целями служат:

- увеличение доли рынка в ключевой для бренда «Hot Pie» категории «хлеб и хлебобулочные изделия» в 2020 году до 3,5%;
- увеличить уровень знания потребителями товаров пекарни «Hot Pie» в городе Белгороде на 25-30% среди целевой аудитории к концу 2020 года;
- добиться среднего чека в районе 200 рублей к концу 2020 года;
- добиться посещаемости пекарни «Hot Pie» потребителями в количестве 120-150 человек в день к концу 2020 года.

Для выбора стратегии охвата рынка следует определить целевую аудиторию пекарни в соответствии с планируемым ассортиментом. Для более наглядного представления о клиентах пекарен в городе Белгороде была составлена анкета потребителей (Приложение 18). Участие в анкетировании приняли 50 человек в равном соотношении между мужчинами и женщинами. Результаты анкетирования представлены в Приложении 19-23. Анализ результатов показал, что большинство опрошенных (76 %) совершают покупку мучных изделий. При этом 48% отметили, что приобретают продукцию достаточно часто. Лишь 24% участников анкетирования указали, что не покупают мучные продукты. Главными причинами этого являются вред изделий для фигуры (50%) и для здоровья в целом (42%). Большая часть опрошивае-

мых совершают покупку мучных изделий несколько раз в неделю – 30%, также 26% отметили, что покупают мучные продукты 1 раз в день. Это говорит о том, что производство изделий из муки пользуется стабильным спросом потребителей. Стоит отметить, что хлеб является наиболее востребованным продуктом, 35 респондентов указали, что по большей части, именно этот продукт они покупают для потребления. Это объясняется тем, что хлеб служит традиционным изделием для населения, в котором содержатся важные пищевые вещества для человека. Следует также подчеркнуть тот факт, что хлеб является достаточно доступным продуктом для всех слоев населения. Помимо этого, 48% потребителей часто приобретают пирожки, а 36% предпочитают покупку пирожных. Некоторые участники анкетирования указали, что покупают батончики-мюсли, так как данный продукт содержит в составе большое количество витаминов. Из 50 респондентов 44% отметили, что чаще всего покупают хлеб и хлебобулочные изделия в магазинах, 30% – в пекарнях, булочных или в отделе кулинарии. Всего 10% ответили, что предпочитают совершать покупку хлеба и хлебобулочных изделий в кафе или кофейнях. Такой результат можно объяснить тем, что количество магазинов существенно превышает число других мест продаж. Это обеспечивает удобство покупки. Также ценовая политика магазинов, направлена на массовое потребление хлеба и хлебобулочных изделий населением, что характеризуется низким уровнем цен, в отличие от других торговых мест. Наиболее приемлемая сумма покупки мучных изделий для потребителей – 50-100 рублей (60%). В свою очередь 30% отметили, что покупают хлебобулочную продукцию в ценовом диапазоне от 100 до 200 рублей. Положительным фактом является то, что 18 респондентов (36%) проявили заинтересованность в открытии пекарни с низкокалорийной продукцией, а 24% в целом не против открытия данного заведения. Что касается выбора начинки для мучных изделий, то соотношение между сладкими изделиями (58%) и изделиями из несладких ингредиентов (42%), примерно равно. При этом сладкую продукцию выбрали большинство женщин, в то время как мужчины указали, что предпочитают

несладкие начинки. Главными критериями при выборе хлеба и хлебобулочных изделий служат их вкусовые качества – 84% (42 респондента), цена изделий – 76% (38 респондентов), а также польза для здоровья – 66% (33 респондента). Данные факторы служат ориентиром для будущего предприятия при формировании и разработке ассортимента. Большинство опрошенных привлекают ценовые методы стимулирования сбыта, такие как снижение цен или временные скидки на продукцию (62%). Также 28 участников анкетирования (56%) указали, что организация различных конкурсов является эффективным методом привлечения потребителей, 22 респондента (44%) отметили высокое значение проведения дегустаций для клиентов. При этом интерес к разработке конкурсов обозначили потребители возрастной группы до 25 лет. Более зрелая возрастная категория (25-45 лет) ориентируется на ценовые способы привлечения клиентов. Данные ответы указывают на то, что для качественного результата мероприятий для стимулирования сбыта, следует использовать как ценовые, так и неценовые методы. Для повышения качества работы пекарен г. Белгорода потребители отметили важность улучшения качества выпускаемых изделий (34 человека), выпуск более низкокалорийной продукции (28 человек), а также использование натуральных ингредиентов в изделиях (50%). Более низкокалорийную выпечку предпочитают преимущественно женщины возрастной группы до 35 лет. Также некоторые респонденты добавили, что следует повысить уровень обслуживания в заведениях и ввести безглютеновую продукцию для людей с высокой чувствительностью к глютену. Результаты анкетирования способствуют более точному сегментированию клиентов по наиболее важным критериям.

Сегментирование потребительского рынка по различным признакам представлено в таблице 4.1. Сегментирование позволяет выделить группы потребителей по различным признакам, для того, чтобы маркетинговые мероприятия имели более сильный эффект. Также сегментирование направлено на определение более подходящих маркетинговых инструментов для предприятия [26].



Таблица 4.1

## Сегментирование потребителей пекарни «Hot Pie»

Признак сегментирования и критерии	Описание
Социально-демографический 1. Половой критерий 2. Возрастной критерий 3. Уровень доходов	1. Фирма предлагает свою продукцию всей совокупности в целом, не делая отличий между мужчинами и женщинами. Но следует учитывать тот факт, что женщины предпочитают сладкие мучные изделия и более низкокалорийную выпечку, поэтому позиционирование таких продуктов будет направлено на женскую группу клиентов. 2. Предприятие ориентируется на различные возрастные сегменты. При этом фирма будет разрабатывать ассортимент, который заинтересует как потребителей до 35 лет, так и клиентов старше. А. Низкокалорийная выпечка, изделия с нестандартной начинкой – для населения до 35 лет. Б. Экологически чистая выпечка, традиционные мучные изделия – для населения старше 35 лет. 3. Предприятие будет стремиться к среднему чеку в районе 100-150 рублей, с учетом себестоимости продукции, цен конкурентов.
Географические признаки 1. Диапазон рынка	Предприятие будет реализовывать свою деятельность для жителей города Белгорода, который является крупным городом Центрального федерального округа с населением 391 554 человека.
Психологические признаки 1. Образ жизни потребителей 2. Отношение потребителей к инновациям 3. Отношение к местному производителю 4. Интересы и ценности потребителя	1. Городской образ жизни, который отличается динамичностью повседневной жизни. При этом потребители ценят быстроту и качество обслуживания. 2. Несмотря на то, что в ассортименте будет присутствовать традиционная выпечка, в основном целевая группа потребителей будет являться новаторами, так как пекарня реализует новые оригинальные виды продукции. 3. В целом положительное, но из-за стандартного и редко изменяющегося ассортимента, потребители стремятся попробовать новые оригинальные виды мучных изделий. 4. Фирма нацелена на активную часть населения, в интересы которой входит спорт, активный отдых, здоровье. Также предприятие хочет удовлетворить потребности клиентов, страдающих диабетом и непереносимостью глютена, а также клиентов, которые следят за своим весом.
Поведенческие признаки 1. Место совершения покупки 2. Частота совершения покупки	1. В основном крупные магазины (супермаркеты, гипермаркеты), а также булочные и пекарни. 2. Несколько раз в неделю, один раз в день

Продолжение табл. 4.1

Признак сегментирования и критерии	Описание
3. Искомые выгоды для клиентов	3. Потребление качественного, натурального продукта с соответствующим уровнем сервиса.
4. Ключевые критерии для совершения покупки	4. А. Вкусовые качества продукта. Б. Приемлемость цен изделий (соотношение цены и качества). В. Польза для здоровья (натуральность ингредиентов, отсутствие пищевых добавок, усилителей вкуса, большого количества сахара).

Таким образом, рассмотренные признаки сегментирования позволяют обозначить группы целевой аудитории пекарни. Определение групп клиентов позволит предприятию выбрать наиболее выигрышную стратегию для построения долгосрочных связей с клиентами. Целевая аудитория пекарни «Hot Pie» представлена 3-мя сегментами потребителей:

- молодые люди до 25 лет, которые ведут активный образ жизни, занимаются спортом и предпочитают натуральные продукты;
- работающие мужчины и женщины 25-45 лет, которые не могут позволить себе готовить домашнюю еду в силу отсутствия времени;
- люди старше 45 лет, которые предпочитают традиционные виды выпечки с гарантированным качеством.

Для удовлетворения запросов выбранных целевых сегментов рынка фирма будет ориентироваться на стратегию дифференцированного маркетинга [49]. Данная стратегия является оптимальной для данного бизнеса, так как она подразумевает охват нескольких сегментов и нацелена на производство специально разработанных продуктов, которые будут пользоваться спросом у потребителей. Пекарня «Hot Pie» будет реализовать выпечку, которая отличается оригинальными рецептами приготовления. Продукция будет отвечать требованиям целевой аудитории – польза для здоровья, использование натуральных компонентов, реализация диетической продукции, быстрота приготовления. В рамках выделенной стратегии предприятие будет стремиться со-

здать оригинальное предложение для каждой группы клиентов, что в будущем позволит установить более высокие цены, чем у конкурентов.

Что касается товарной номенклатуры, то всего в пекарне реализуется 5 ассортиментных групп, которые делятся на пекарские и кондитерские изделия. Исходя из того, что пекарня имеет небольшой формат, то такое количество будет оптимальным. Для более конкретного представления ассортиментной политики фирмы следует разработать матрицу ассортимента, которая показывает глубину и широту ассортимента (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Матрица ассортимента пекарни «Hot Pie»

	Широта ассортимента			
	Хлеб	Пироги	Пирожки	Батончики-мюсли
Глубина ассортимента	1. Бездрожжевой биохлеб 2. Банановый хлеб 3. Хлеб из рисовой муки 4. Ореховый хлеб 5. Овощной хлеб 6. Тыквенный хлеб	1. Морковный пирог 2. Пирог с яйцом и творогом 3. Вегетарианский пирог с малиной 4. Апельсиновый пирог	1. Пирожки с ягодами 2. Пирожки с яйцом 3. Пирожки с какао и бананом 4. Пирожки с капустой	1. Батончики-мюсли с бананом 2. Батончик-мюсли с малиной 3. Батончик-мюсли с орехами

Таким образом, из таблицы можно сделать вывод, что пекарня «Hot Pie» реализует кондитерские и пекарские изделия по 17 ассортиментным позициям. Данная насыщенность ассортимента является подходящей для нового бизнеса, так как перезагруженность номенклатуры приведет к дополнительным затратам, а также к риску снижения качества продукции. Широта ассортимента характеризуется 4-мя группами изделий. Что касается глубины ассортимента, то в целом на каждую группу будет приходиться 3-4 вида товара, но так как хлеб является самым востребованным товаром, то пекарня будет производить 6 видов.

Главными факторами, которые будут влиять, на процесс ценообразования в пекарни являются потребители (спрос на продукцию), установленные цены конкурентов, а также затраты на производство и реализацию продукции. Минимальная цена на изделия будет формироваться издержками предприятия. Основной задачей при установлении цены является определение стоимости, которая полностью покрывает все расходы при производстве и сбыте, при этом пекарня должна получать определенную норму прибыли. Также на средний уровень цен в пекарне будет влиять цены конкурентов и их динамика. В таблице ниже представлены цены основных конкурентов пекарни.

Таблица 4.3

Диапазон цен для каждой ассортиментной группы, руб.

Ассортиментная группа	Наименование конкурирующих организаций				
	Кулинария (Проспект Славы, 47)	Кулинария (ул. Преобра- женская, 45)	Пекарня (ул. Победы, 118)	«Мир хлеба»	«Дом хлеба»
Хлеб (в том числе ба- геты и батоны)	20-54	20-40	25-65	30-60	22-54
Пироги	60-180	100-120	от 60	50-150	50-200
Пирожки ( в том числе и национальные пирожки: самса, чебуреки, хача- пури)	15-50	20-55	20-60	28-68	25-55

Таким образом, приведенные цены в таблице служат ориентиром для установления стоимости на продукцию пекарни «Hot Pie». Данный ценовой диапазон включает различные виды мучных изделий, от мелкоштучной продукции до высокорецептурной и имеющей сложную технологию производства. Что касается батончиков-мюсли, то их стоимость в магазинах варьируется от 20 до 60 рублей в зависимости от марки производителя, состава и массы изделия. Стоит отметить, что в более дорогих пекарнях цены могут быть значительно выше.

Грамотно построенный комплекс маркетинговых коммуникаций может служить ключевым фактором успешной работы фирмы. В пекарне «Hot Pie» планирование маркетинговых коммуникаций будет направлено на достижение следующих целей:

- достижение максимальной потребительской удовлетворенности от деятельности предприятия и привлечение максимального количества клиентов;
- предоставление потребителям максимально широкого выбора;
- рост объемов продаж;
- создание, а также улучшение имиджа и известности пекарни и ее продукции;
- повышение конкурентоспособности пекарни;
- повышение качества оказываемых предприятием услуг.
- достижение максимальной эффективности от проводимых рекламных мероприятий.

Для привлечения выполнения вышеперечисленных целей, компания прибегает к различным методам продвижения: SMM продвижение, стимулирование сбыта, прямые продажи и инструменты рекламы [22].

Стоит отметить, что пекарня будет располагаться в центре города, где наблюдается высокий трафик потенциальных клиентов. Также будет выстроена система привлечения удаленных клиентов с помощью эффективной таргетированной рекламы и SMM. Основной упор будет сделан на такие сети как: instagram, так как он подходит для деятельности, где важно визуальное восприятие, а также Вконтакте, так как это популярная социальная сеть среди целевой аудитории пекарни. Также будет разработан интернет-сайт пекарни, который будет включать прайс-лист, форму обратной связи и гостевую книгу, схему проезда. Данный сайт будет разработан с учетом прикладных программ, которые имеются в свободном доступе в интернете.

Эффективным методом продвижения является стимулирование сбыта продукта компании. Со дня открытия пекарни, для эффективности SMM про-

движения, будет действовать 10% скидка при подписке на инстаграм пекарни. Для подписчиков в инстаграме также будет действовать специальная акция, суть которой будет заключаться в размещении фотографий с хэш-тэгом #HotPie. В конце каждого месяца пользователь, выложивший фотографий с наибольшим количеством лайков, получит приз: любой пирог из меню от пекарни Hot Pie. Еще одним этапом SMM продвижения будет создание instagram stories highlights. Такой формат instagram stories подразумевает объединение нескольких историй по различным тематикам. Преимуществом данного формата является то, что пользователь сможет выбрать именно тот раздел, который его интересует, не тратя большого количества времени. При этом компания сможет разделять свои сообщения для клиента, создавая отдельные разделы с ценами, действующими акциями, предложениями, часто задаваемыми вопросами (F. A. Q.). На странице в инстаграме будут выложены видеоролики с приготовлением различных мучных изделий, которые реализует пекарня. Таким образом, клиент сможет убедиться в том, что продукция предприятия отвечает санитарным и гигиеническим нормам. С компаниями партнерами будут проведены SFS, что является действенным способом бесплатного продвижения через взаимный пиар социальных страниц.

Группа в социальной сети Вконтакте будет пользоваться рассылкой сообщений для подписчиков с целью пригласить клиентов посетить пекарню, оповестить о предстоящих акциях, бонусах, новинках в меню. По мнению маркетологов, показатель открытия таких сообщений составляет выше 80%. Также многие пользователи пишут ответное сообщение на рассылку, что является большим преимуществом для предприятия, которое сможет вести диалог с потребителем и получать реакцию клиентов, оценивать их мнение и следить за их предпочтениями.

Использование метода прямых продаж позволяет сделать из работников специалистов, подготовленных и вооруженных знаниями, практическим опытом и способных применять этот опыт на практике. Это достигается предприятием посредством проведения профессиональных и личностных

тренингов директором и приглашенными специалистами, участием в вебинарах, разработкой стандартов качества для сотрудников.

Кроме того, предприятие будет использовать инструменты такого метода продвижения как реклама, которая будет представлена медийной (радиореклама, реклама в интернете) и немедийной рекламой (cross-promotion). Для рекламирования аудиоролика пекарни «Hot Pie» было выбрано радио «ENERGY». Радио стабильно занимает ведущие строчки в рейтинге популярности среди аудитории 18-40 лет. Для привлечения большего числа выпускников и их родителей трансляция аудиоролика будет происходить в вечернее время с 17:00 до 20:00. Цена за 20 секундный аудиоролик составляет 448 рублей. Так как реклама на радио «ENERGY» запускается каждый час, то оптимальное количество повторов в день – 3 раза. Период рекламирования – 2 недели до открытия пекарни для того, чтобы потребители узнали о событии.

Что касается немедийных средств рекламы, то они будут представлены организацией кросс-промо с компаниями-партнерами. В рамках кросс-промо будет осуществлена взаимная реклама в социальных сетях, распространение печатной продукции пекарни (визитки). Также за три дня до открытия пекарни будет происходить раздача флаеров с целью приглашения клиентов.

Затраты на рекламу, осуществляемые пекарней «Hot Pie» представлены в таблице 4.5.

Таблица 4.5

## Затраты на рекламные мероприятия пекарней «Hot Pie»

Вид рекламы	Средство и сумма затрат, руб.	
Медийная реклама	Радиореклама (Радио «ENERGY»)	$448 \times 3 \text{ раза} \times 14 \text{ дней} = 18\,816$
	Интернет реклама 1. Разработка и оптимизация сайта	-
Немедийная реклама	Печать визиток для распространения партнерами	$15,88 \text{ за ед.} \times 300 \text{ шт.} = 4\,764$

Продолжение табл. 4.5

Вид рекламы	Средство и сумма затрат, руб.	
Немедийная реклама	Печать флаеров	5,52 за ед. × 1 800 шт. = 9 936
	Оплата промоутерам	300 × 3 чел. × 3 дня = 2 700
Итого:	36 216 рублей	

Макет флаера содержит в себе информацию об открытии пекарни, контактные данные (телефон, почта), адрес фирмы, а также краткие сведения о предложениях компании (Приложение 24). В будущем флаеры будут разработаны с целью продажи определённых видов товаров, а также для оповещения потребителей об предстоящих акциях и скидках. Стоит отметить, что все расчёты произведены на основе прайс-листа типографии «Артикул» [21]. Печать одного флаера с двух сторон, размером А5, выполненного на мелованной матовой бумаге – 5,52 рубля. В день промоутер будет раздавать 200 листовок за 3 часа работы. Раздача флаеров будет происходить на остановке Родина, возле ТЦ «Сити Молл» и ТЦ «МегаГРИНН». За 3 часа работы в день промоутер будет получать 300 рублей. Итоговое количество розданных флаеров составляет 1 800 штук. Визитка предприятия будет включать логотип предприятия, адрес, контактную информацию и краткие сведения о деятельности пекарни (Приложение 25). Стоимость печати двусторонней евро-визитки в типографии на дизайнерской бумаге составляет 15,88 рублей. Для организации «Hot Pie» предлагается печать 300 визиток предприятия для партнеров. Таким образом, общая цена медийной и немедийной рекламы – 36 216 рублей.

Предприятие реализует свою продукцию напрямую и самостоятельно, поэтому используется прямой канал сбыта без посредников. Данная система распределения характеризуется полным контролем сбыта со стороны производителя, а также тесным контактом с покупателем, более оперативным реагированием на изменения покупательской спроса, вкусов и предпочтений. Стоит отметить, что именно этот канал сбыта позволяет пекарне предоставлять покупателям свежую и качественную продукцию, что увеличивает конкурентоспособность фирмы.



Политика обслуживания наравне с удержанием клиентов, включает такие цели, как предоставление информации о новых товарах, получение отзывов о линии товаров и способы привлечения клиентов, основанные на покупательской способности. Гарантии качества обслуживания предоставляются в соответствии услуг, оказываемых предприятием нормативно-правовым актам и законодательству РФ. Метод проверки мнения потребителей о деятельности компании представлен обратной связью. Это опросы в группе социальных сетей, различные анкеты, создания ящика пожеланий, организация дня с потребителем, экспресс-метод опроса в три цвета.

Диапазон цен на ассортиментные группы с учетом наценки приведен в таблице 4.6.

Таблица 4.6

## Ценовой диапазон продукции пекарни «Hot Pie», руб.

Ассортиментная группа	Диапазон цен, руб.
Хлеб	70-110
Пироги	150-200
Пирожки	45-55
Батончики-мюсли	50-60

Таким образом, с учетом затрат и объемов производства был определен диапазон цен на каждую категорию товара. Стоимость изделий учитывает себестоимость продукции, а также цены конкурентов. Прогнозный объем продаж на год был представлен в разделе организации производства и управления предприятием. Планируется рост выручки, благодаря увеличению числа клиентов на 3% каждый последующий год.

## 5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий

Для полного отражения финансового плана пекарни «Hot Pie» следует отобразить предстоящие расходы для открытия предприятия, которые представляют собой первоначальные (инвестиционные) затраты, а также текущие затраты фирмы (табл. 5.1).

Таблица 5.1

### Расходы пекарни «Hot Pie» за 2020 год

Статья расходов	Сумма, руб.
Первоначальные расходы	
Затраты на открытие ИП	4 750
Вывеска	8 000
Регистрация кассового аппарата	2 000
Затраты на оборудование и инвентарь	931 139
Итого затрат:	945 889
Текущие расходы	
Арендная плата	840 000
Коммунальные услуги	-
Амортизационные начисления	57 747
Рекламная кампания	36 216
Заработная плата персонала на постоянной основе	1 260 000
Отчисления за сотрудников на ОМС, ОПС, ОСС	378 000
Отчисление во внебюджетные фонды за организацию	36 238
Аутсорсинг	18 000
Сырье и полуфабрикаты	1 301 823
Покупные и комплектующие изделия	88 590
Прочие затраты	10 000
Проценты к уплате (9%)	90 000
Итого затрат:	4 116 614

Таким образом, сумма первоначальных (инвестиционных) и текущих расходов пекарни «Hot Pie» за 2020 год составит 5 062 503 руб.

Для финансового обеспечения реализации инвестиционного проекта по открытию пекарни будут использоваться смешанное финансирование – самофинансирование, инвестиционный кредит банка [18]. Чтобы реализовать бизнес проект пекарни «Hot Pie» берется кредит в размере 1 000 000 рублей,

сроком на 5 лет и процентной ставкой 9%. Собственные денежные средства составляют 500 000 рублей.

Для планирования реализации деятельности нового предприятия прогнозирование расходов и доходов осуществляется на 5 лет. Совокупные статьи расходов пекарни «Hot Pie» на срок 5 лет представлены в таблице 5.2.

Таблица 5.2

Текущие расходы в рамках бизнес проекта, тыс. руб.

Статьи расходов	Годы реализации проекта				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Текущие расходы					
Арендная плата	840	840	840	860	860
Амортизационные начисления	57,7	57,7	57,7	57,7	57,7
Рекламная кампания	36,2	17,4	17,4	17,4	17,4
Заработная плата персонала с отчислением во внебюджетные фонды	1 260	1 260	1 280	1 300	1 300
Отчисления за сотрудников на ОМС, ОПС, ОСС	378	378	384	390	390
Отчисление во внебюджетные фонды за организацию	36,2	36,2	36,2	36,2	36,2
Аутсорсинг	18	18	18	18	18
Сырье и полуфабрикаты	1 301,8	1 405,9	1 518,4	1 639,9	1 771
Покупные и комплектующие изделия	88,6	90	90	92	95
Прочие затраты	10	10	15	20	23
Проценты к уплате (9%)	90	90	90	90	90
<b>Итого затрат:</b>	<b>4 116,6</b>	<b>4 203,2</b>	<b>4 346,7</b>	<b>4 521,2</b>	<b>4 658,3</b>

Таким образом, за рассмотренный период в 5 лет, расходы пекарни будут увеличиваться, что связано с прогнозом увеличения продаж. Текущие расходы для обеспечения деятельности организации в первый год составят 4 116 614 рублей. За 5 лет расходы увеличатся на 541 686 рублей. Стабильное развитие производства и рост доходов приведет к изменениям сметы расходов в сторону повышения.

Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту включают в себя прогнозную выручку на 5 лет, ожидаемый объем реализации продукции, чистую прибыль предприятия с учетом налогов и отчислений, а также затраты компании. Информация отражена в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту

Показатели	Значение показателей по годам				
	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
Объем реализации продукции, руб.	4678500	4818855	4963421	5112323	5265693
Себестоимость продукции, руб.	4116614	4203200	4346700	4521200	4658300
В т.ч. амортизация, руб.	57747	57747	57747	57747	57747
Проектная дисконтная ставка, %	30	30	30	30	30
Прибыль до налогообложения, руб.	561886	615655	616721	591123	607393
Ставка налога на прибыль, %	6	6	6	6	6
Чистая прибыль, руб.	528173	578716	579718	555656	570949
Чистый денежный поток, руб.	585920	636463	637465	613403	628696

В первый год проекта объем реализации формировался с учетом объема продаж и выбранного диапазона цен на разные категории продукции. Наибольший объем выручки пекарне будут приносить такие ассортиментные категории как «хлеб» и «пироги». В последующие 4 года планируется, что выручка будет увеличиваться на 3%, в связи с увеличением объема продаж, наработкой клиентской базы, а также с развитием бренда пекарни. Прибыль до налогообложения за 5 лет увеличится на 45 507 рублей. Она формируется с учетом затрат компании на себестоимость. Из таблицы видно, что выручка пекарни покрывает текущие затраты и имеет положительное значение. Чистая прибыль организации с учетом налоговых отчислений (6%) за 5 лет увеличится. Чистый денежный поток сформирован при суммировании чистой прибыли фирмы и амортизации.

Точка безубыточности предприятия была рассчитана в денежном выражении, так как ассортимент пекарни включает большое количество различных видов изделий, цена на которые различна. Для расчета были взяты показатели переменных и постоянных затрат пекарни за первый год. Сумма переменных затрат составляет 1 408 413 рублей, постоянных – 2 708 201 рублей. Выручка в первый год равняется 4 678 500 руб. Маржинальный доход (MR) формируется путем вычета из выручки пекарни переменных затрат и

равен 3 270 087 рублей. Коэффициент маржинального дохода (КМР) представляет собой отношение маржинального дохода к общей выручке. Он имеет положительное значение, что является показателем эффективности деятельности и равен 0,7. Точка безубыточности (ВЕР) определяется отношением постоянных затрат к коэффициенту маржинального дохода и равна 3 868 859 руб. Для наглядности был построен график, отображающий данные для определения точки безубыточности (рис. 5.1) [19].

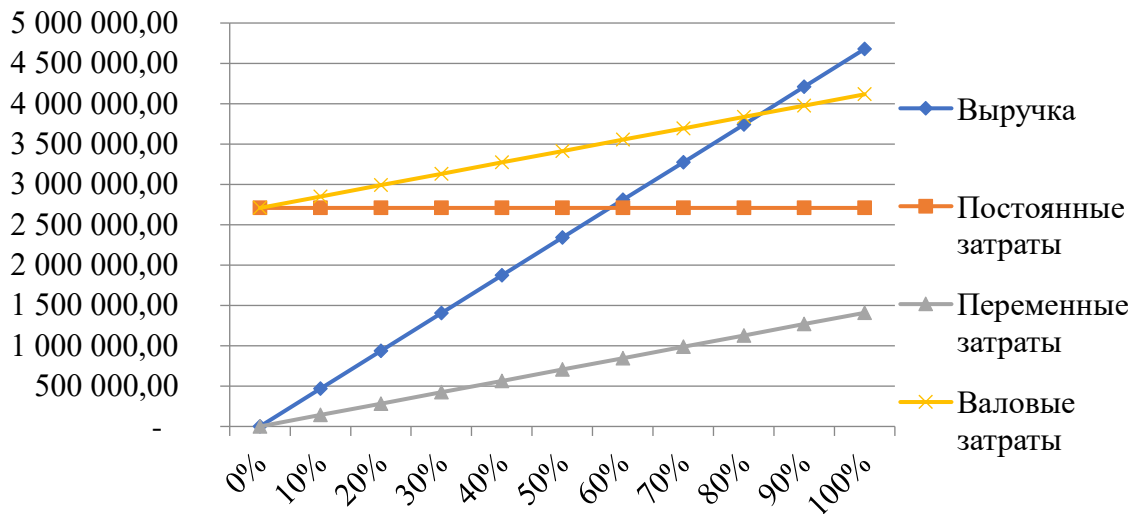


Рис. 5.1. График точки безубыточности

Используя исходные данные, представленные выше, можно оценить эффективность капитальных вложений в обеспечения функционирования пекарни «Hot Pie», представленную в таблице 5.4.

Таблица 5.4

Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя NPV

Годы n	Начальные инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке 30%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
A	1	2	3	4
0	- 945,9	1	- 945,9	-
1	585,9	0,7692	450,7	- 945,9

## Продолжение табл. 5.4

Годы n	Начальные инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке 30%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
2	636,5	0,5917	376,6	- 495,2
3	637,5	0,4552	290,2	- 118,6
4	613,4	0,3501	214,8	171,6
5	628,7	0,2693	169,3	386,4
NPV				555,7

Таким образом, рассчитаем показатель индекса рентабельности:

$$PI = (585,9 / (1+0,3)^1 + 636,5 / (1+0,3)^2 + 637,5 / (1+0,3)^3 + 613,4 / (1+0,3)^4 + 628,7 / (1+0,3)^5) / 945,9 = 1,6$$

Рентабельность выше нуля, следовательно, бизнес проект рекомендован к вложению средств. Каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 60 копеек.

Данные показывают, что предприятием может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков, относящихся к основной деятельности предприятия. Следовательно, целесообразно вкладывать денежные средства в данный бизнес проект.

Также для определения эффективности будущих инвестиций необходимо определить внутреннюю норму доходности, которая представляет собой процентную ставку, при которой чистая приведенная стоимость будет равна нулю. Она основывается на основе потока платежей, дисконтированного к сегодняшнему дню. Исходные данные для расчета представлены таблице 5.5.

Таблица 5.5

## Исходные данные для расчета показателя IRR

Год	Денежный поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r =55%	PV	r =60%	PV	r =58%	PV	r =59%	PV
0	- 945,9	1	- 945,9	- 945,9	1	- 945,9	- 945,9	1	- 945,9

Продолжение табл. 5.5

Год	Денежный поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r =55%	PV	r =60%	PV	r =58%	PV	r =59%	PV
1	585,9	0,6452	378	0,625	366,2	0,6329	370,8	0,6289	368,5
2	636,5	0,4162	264,9	0,3906	248,6	0,4006	254	0,3956	251,8
3	637,5	0,2685	171,2	0,2441	155,6	0,2535	161,6	0,2488	158,6
4	613,4	0,1732	106,2	0,1526	93,6	0,1605	98,5	0,1565	96
5	628,7	0,1118	70,3	0,0954	60	0,1016	63,9	0,0984	61,9
NPV			44,7		- 21,9		2,9		- 9,1

Используя данные таблицы, рассчитаем показатель IRR.

$$IRR = r_1 + NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2) * (r_2 - r_1) = 0,55 + 44,7 / (44,7 + 21,9) * (0,60 - 0,55) = 0,55 + 0,6712 * 0,05 = 0,58356 (58,4\%).$$

$$IRR_{\text{точ.}} = 0,58 + 2,9 / (2,9 + 9,1) * (0,59 - 0,58) = 0,58 + 0,2417 * 0,01 = 0,5824 (58,2\%).$$

Показатель внутренней нормы доходности IRR позволяет оценить максимальную стоимость капитала, при которой проект остается эффективным, то есть пороговую ставку, от которой он уходит в минус. Произведя необходимые расчёты, можно сделать вывод, что при ставке процента выше 58,2%, проект станет убыточным, то есть эффект от проекта не будет приносить прибыль.

Также следует оценить инвестиционный проект по критериям PP и DPP, которые показывают срок окупаемости инвестиций. Все необходимые расчеты представлены в таблице 5.6.

Таблица 5.6

## Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

Год	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтирующий множитель при 30%	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиций для потока	
				исходного	дисконтиров.
0-й	- 945,9	1	- 945,9	- 945,9	- 945,9
1-й	585,9	0,7692	450,7	- 360	- 495,2
2-й	636,5	0,5917	376,6	276,5	- 118,6

Продолжение табл. 5.6

Год	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтирующий множитель при 30%	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиций для потока	
				исходного	дисконтиров.
3-й	637,5	0,4552	290,2	914	171,6
4-й	613,4	0,3501	214,8	1 527,4	386,4
5-й	628,7	0,2693	169,3	2 156,1	555,7

Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (DPP) позволяет учесть изменение стоимости денег во времени. Таким образом, дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта составит 2 года, на 3 год проект пекарни начнет окупаться.

Для дополнительной оценки бизнес проекта пекарни, следует также рассчитать показатель учетной нормы рентабельности (ARR). Определение учетной нормы рентабельности является статистическим методом оценки эффективности инвестиций. Данный параметр находится путем соотношения чистой прибыли к среднегодовой сумме инвестиций в проект. Таким образом, показатель ARR рассчитан ниже:

$$ARR = ((585,9 + 636,5 + 637,5 + 613,4 + 628,7) / 5) / 945,9 = 65,6\%$$

Таким образом, данный показатель не учитывает дисконтирование денежного потока и является наиболее простым методом расчета рентабельности проекта. Учетная норма рентабельности пекарни равна 65,6%, что является достаточно высоким показателем эффективности деятельности предприятия.

Следует также учесть дополнительные показатели уровня эффективности проекта, которые учитываются в процессе принятия решения о реализации проекта. К таким показателям относятся:

- социальные результаты, которые направлены на улучшение жизни населения;
- экологические результаты, которые направлены на обеспечение безопасности окружающей среды при производстве.



Социальные результаты проекта можно оценить по трем направлениям: уровень жизни, образ жизни, здоровье и продолжительность жизни населения.

Данный бизнес проект по открытию пекарни «Hot Pie» соответствует нормам и стандартам социальной жизни общества. Открытие пекарни обеспечивает население одним из основных продуктов потребления – хлебом. Значение хлеба в питании населения обуславливается тем, что данный продукт содержит большое количество полезных компонентов. За счет потребления хлеба, человек удовлетворяет свою потребность во многих элементах, таких как фосфор, железо, витамины группы В. Отсутствие синтетических добавок при производстве снижает риск многих заболеваний среди населения. Хлеб, который изготавливается на натуральной закваске, исключает добавление дрожжей. Процесс естественного брожения позволяет сохранить мучному изделию его полезные свойства, понижает уровень кислотности хлеба.

Также пекарня будет использовать нетрадиционные виды муки: рисовую, миндальную. Определенная часть населения имеет непереносимость клейковины (глютена), что предполагает исключение таких злаковых культур как пшеница, ячмень. Хлеб, который приготовлен на основе рисовой муки, не противопоказан населению с целиакией (непереносимость глютена). Таким образом, потребность части населения с целиакией в хлебе будет удовлетворена.

Добавление отрубей в продукцию улучшает пищеварение, ускоряет обмен веществ, и помогает избежать скачков сахара в крови у человека. Использование при производстве орехов и сухофруктов хоть и повышает пищевую ценность изделия, но при этом снижает скорость усвоения продукта. В отличие от сахара, данные ингредиенты способны обеспечить сытость человеку на более долгое время.

Добавление фруктозы в мучные изделия позволят людям, страдающим нарушением обмена углеводов потреблять продукцию пекарни. Фруктоза не

оказывает влияние на выброс инсулина в кровь, что не вызывает повышение уровня сахара в крови. Также фруктоза оказывает менее негативное влияние на клетки поджелудочной железы. Поэтому люди, которые страдают сахарным диабетом могут также употреблять в пищу мучные изделия в составе которых использована фруктоза, а не сахар.

Стоит отметить, что производство полезного и диетического хлеба для населения пропагандирует здоровый образ жизни в целом. Отсутствие вредных добавок и наличие полезных и натуральных ингредиентов направлены на поддержание тенденции активного образа жизни и рационального подхода к здоровью.

Для данного производства требуется большое количество времени и квалифицированные специалисты. Предприятие не только обеспечивает занятость населения, но и имеет цель повысить навыки пекарей, которые освоют различные усовершенствованные технологии приготовления хлеба и хлебобулочных изделий. Таким образом, изделия пекарни «Hot Pie» будут соответствовать не только российским стандартам качества, но и смогут конкурировать с западными производителями.

Пекарня будет использовать только технически исправное оборудование, при этом его количество будет небольшим, так как крупные производственные печи могут пагубно влиять не только на персонал пекарни, но и на окружающую среду. Все детали оборудования и инвентаря пройдут процесс обработки противомикробными веществами (дезинфектантами), а также будут изготовлены из безопасных материалов.

Выбранное помещение для деятельности пекарни соответствует требованиям пожарной службы (наличие автоматической пожарной сигнализации, первичные средства пожаротушения, план эвакуации), требованиям к освещению (помещение осветителей во взрывобезопасный корпус, соответствие уровня естественного и искусственного освещения строительным нормам и правилам), требованиям к системам вентиляции и отопления (систематическая очистка вентиляции, теплоизоляция тепловыделяющего оборудования,

воздушный душ для печей). Также помещение предполагает обустройство водопровода. Предполагается, что перед началом функционирования пекарни, будет произведена разрешительная экспертиза санитарно-эпидемиологическим надзором, которая проводится бесплатно по заявлению владельца пекарни.

Для реализации стабильной деятельности предприятия следует учесть различные предпринимательские риски. Для выявления всевозможных рисков предприятия и степени их влияния была собрана комиссия:

- предприниматель, имеющий бизнес в сфере общественного питания;
- представитель инвестора;
- потенциальный покупатель.

На основе выявления средней оценки экспертной комиссии и их веса выявлялись балловые значения в диапазоне от 1 до 10, отраженные в Приложении 26.

В ходе анализа основных рисков наибольшую весомость показали риски, отраженные в таблице 5.7.

Таблица 5.7

#### Вероятные риски для пекарни «Hot Pie»

Наименование риска	Количество баллов
Нестабильность качества услуги	17,5
Трудности с набором квалифицированного персонала	16,7
Платежеспособность заказчика	13,3
Непредвиденные затраты	11,6
Снижение цен конкурентов	10,5
Увеличение производства у конкурентов	10,5
Недостаточный уровень ЗП	10,4
Снижение квалификации кадров	10,4
Недостаточный социальный пакет	10,4

Таким образом, наибольшую сумму баллов показал риск, связанный с нестабильностью качества услуги. Для реализации качественной продукции предприятию потребуется новое оборудование, которое обеспечит высокий уровень производительности пекарни. Также на качество продукции влияет вкусовые показатели закупаемой муки. Многие поставщики предоставляют

продукцию, которая не соответствует фактическим показателям качества указанным в удостоверениях. Поэтому, приемка товара должна осуществляться с использованием различных технических средств, которые обеспечат качественную и количественную проверку сырья. Кроме того, качество продукции зависит от навыков и квалификации персонала пекарни. Технолог производства и пекарь должны знать рецептуры и технологии изготовления разных сортов хлеба и хлебобулочных изделий, а также нормы расхода материалов. Недостаточный социальный пакет и недостаточный уровень заработной платы могут послужить отсутствием мотивации у персонала, что снизит уровень производительности труда в целом. Что касается внешних угроз, то снижение цен и увеличение производства у конкурентов, не только снизят ваши конкурентные преимущества, но и вынудят принять ответные меры в целях удержания своих позиций на рынке.

Для снижения влияния основных рисков были разработан ряд мероприятий. Для устранения рисков, связанных появлением непредвиденных затрат и платежеспособностью заказчика будут осуществляться мероприятия:

- осуществление постоянного контроля с целью минимизации расходов предприятия;
- создание резервного фонда на необходимое обновление основных средств и реконструкцию;
- использование в расчетах наиболее точные прогнозы текущих затрат.

Данные мероприятия обеспечат предприятию стабильность в случае непредвиденных затрат и обеспечат финансовую устойчивость.

Мероприятия для устранения риска, связанного со снижением цен и увеличением производства у конкурентов:

- создание своего собственного имиджа и фирменного стиля;
- использование фирменных рецептов продукции;
- обеспечение стабильной базы постоянных клиентов;
- внедрение программ лояльности для клиентов;
- добавление ценности продукции за счет качественного сервиса;

- проведение грамотной маркетинговой политики.

Для устранения рисков, связанных трудностью набора квалифицированного персонала и снижением квалификации кадров будут осуществляться мероприятия:

- проведение 3 раза в месяц собраний с директором пекарни;
- оценка технологом производства качества работы персонала;
- участие сотрудников в бесплатных вебинарах;
- участие персонала в принятии решений предприятия;
- применение профессиограмм при подборе кадров;
- разработка и внедрение должностных инструкций.

Данные мероприятия направлены на повышение мотивации сотрудников, а также на формирование благоприятной организационной культуры предприятия.

Мероприятия для устранения риска, связанного с недостаточным уровнем ЗП и недостаточным социальным пакетом:

- предоставление двухразового бесплатного питания;
- гибкий рабочий график и оптимальное распределение рабочей нагрузки;
- возможность приобретать продукцию по себестоимости;
- развитие корпоративной культуры.

Для устранения рисков, связанных с нестабильностью качества услуги будут приняты следующие меры:

- организация системы обратной связи с клиентом;
- ежемесячный контроль технологом производства продукции;
- использование стандартов качества и технологических карт;
- контроль закупок сырья.

Таким образом, для пекарни были разработаны специальные меры, которые дадут возможность предприятию минимизировать наиболее вероятные риски. Оценка эффективности проектных мероприятий показала, что принятие проекта целесообразно.

## Заключение

Хлебопекарный бизнес является востребованной и прибыльной деятельностью, так как высокая потребность в хлебе и хлебобулочных изделиях у населения, обуславливается тем, что данные товары служат продуктами повседневного спроса. Преимуществами небольших пекарен являются: возможность подстраиваться под предпочтения потребителей, разнообразие ассортимента, возможность реализации свежей продукции. В настоящее время, на рынке наблюдается возрастающий спрос клиентов на полезную и экологически чистую продукцию. Значительная часть населения отдает предпочтение изделиям, созданным по уникальным рецептурам с использованием различных натуральных добавок.

Содержательная часть выпускной квалификационной работы содержит в себе следующие разделы: описание бизнеса, анализ отрасли и локального рынка, организация производства и управление предприятием, маркетинговый план, финансовый план и оценка эффективности проектных мероприятий.

Данная выпускная квалификационная работа заключается в разработке и обосновании проекта по открытию пекарни. Деятельность пекарни будет направлена на предоставление населению города Белгорода хлеба и хлебобулочных изделий, изготовленных из качественного сырья и натуральных ингредиентов. Анализ отрасли и локального рынка показал, что объем рынка хлеба и хлебобулочных изделий в Российской Федерации растет. По прогнозным данным, в 2021 году, этот показатель достигнет в стоимостном выражении 404 млрд. руб. Большая часть потребления муки в производстве приходится на хлеб (59%). При этом наблюдается рост цен на муку, что привело к увеличению стоимости хлеба и хлебобулочных изделий. В период с 2016-2018 гг. возросла доля малых и средних пекарен. Наибольшая конкуренция среди пекарен наблюдается в крупных городах РФ, что объясняется насыщением рынка пекарнями и булочными различного формата. Анализ ло-

кального рынка показал, что в городе Белгороде более 40 предприятий, которые осуществляют деятельность, связанную с производством и продажей хлеба. В качестве конкурентов были рассмотрены такие предприятия как небольшие пекарни формата «to go», так и более крупные точки продажи хлеба и хлебобулочных изделий. Сравнительный анализ конкурентов по пятибалльной шкале показал, что для создаваемой пекарни, основными конкурентами будут являться отделы производства и продажи мучных изделий в двух крупных кулинариях города.

План организации производства и управлением предприятия предполагает постановку целей предприятия на 5 лет, которые направлены на создание благоприятных условий для реализации производства. Открытие пекарни предусматривает открытие ИП на упрощенной системе налогообложения 6%. На предприятии будет осуществлять работу персонал в количестве 6 человек. Условно будут выделены основные производственные подразделения пекарни: заготовочный цех, доготовочный цех, специализированный цех. Планируется производство изделий по пяти ассортиментным группам: хлеб, пироги, пирожки, батончики-мюсли. Ориентировочно, наибольший спрос ожидается в зимний и осенний период. Прогнозный суммарный объем продаж составляет 48 576 изделий в год.

В маркетинговом плане было проведено сегментирование будущих клиентов пекарни. Основной целевой аудиторией являются 3 сегмента потребителей: молодые люди до 25 лет, работающие мужчины и женщины 25-45 лет, люди старше 45 лет. Для удовлетворения спроса данных групп клиентов, пекарня планирует использовать стратегию дифференцированного маркетинга. Для продвижения будущего предприятия, предполагается использование SMM-продвижения, медийная (радиореклама, интернет реклама) и немедийная (раздача флаеров, печать визиток) реклама. Ценообразование будет формироваться с учетом цен конкурентов и издержек при производстве.

Финансовый план пекарни предполагает первоначальные расходы на открытие пекарни – 945 889 рублей, а также текущие затраты – 4 116 614 руб.

Для осуществления проекта будут использоваться заемные и собственные денежные средства в размере 1 500 000 рублей. Прогнозный объем реализации в первый год составит 4 678 500 рублей, себестоимость продукции – 4 116 614 рублей, чистая прибыль – 528 173 рублей. Точка безубыточности предприятия равна 3 868 859 руб. Показатель чистой приведенной стоимости всех денежных потоков проекта, при ставке дисконтного множителя 30%, равен 555,7. Индекс рентабельности показал, что на каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 60 копеек. Расчёт показателя внутренней нормы доходности (IRR) показал, что при ставке процента выше 58,2%, проект станет убыточным. Срок окупаемости инвестиционного проекта составит 2 года, учетная норма рентабельности пекарни равна 65,6%.

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что цель выпускной квалификационной работы – разработка и обоснование проекта по открытию пекарни – была достигнута, поставленные задачи – изучение теоритических основ рынка малых и средних пекарен, современных тенденций развития данного бизнеса; проведение анализа отрасли и локального рынка для выявления основных факторов конкурентоспособности будущего предприятия; разработка плана по организации производства и управлению будущего предприятия; разработка финансового плана и обоснование эффективности вложения средств в бизнес – выполнены.



### Список использованных источников

1. Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания, раздел «Порядок оказания услуг» : постановление правительства РФ от 15.08.1997 N 1036 (ред. от 04.10.2012) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Правила оказания услуг общественного питания».
2. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования (вместе с «Минимальными требованиями к предприятиям (объектам) общественного питания различных типов»): приказом Росстандарта от 22.11.2013 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Документы».
3. Изделия хлебобулочные из пшеничной муки. Общие технические условия: ГОСТ Р 31805-2012. Введ. 2013–07–01 М.: Изд-во стандартов, 2013. 16 с. : ил.
4. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Введ. 2011–06–01 М.: Изд-во стандартов, 2011. 47 с. : ил.
5. Системы менеджмента качества. Требования: ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Введ. 2015–09–25 М. : Изд-во стандартов, 2015. 29 с. : ил.
6. Абрютин М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий: учеб. пособие. М.: Дело и сервис, 2012. 265 с.
7. Агеева Н. А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия: учеб. пособие. СПб.: СПбГУЭФ, 2012. 63 с.
8. Аникандров А. Г. Оптимизация бизнес-процессов: технология, ошибки, результаты: учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 32 с.
9. Алексеев А. А. Маркетинговые исследования рынка услуг: учеб. пособие. СПб.: СПб УЭФ, 2013. 139 с.
10. Алексеева Д. А. Научно-методический электронный журнал «Концепт»: Состояние и тенденции развития общественного питания в России. СПб.: Герда, 2016. 348 с.

11. Белгородский региональный филиал Россельхозбанк. URL: <https://www.rshb.ru> (дата обращения 09.04.2019)
12. Болгов И. В. Инфраструктура предприятий сервиса: учебник. М.: Академия, 2012. 288 с.
13. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика: учеб. пособие. СПб.: Герда, 2014. 1300 с.
14. Гладилин Ю. А. Техника и технологии сферы сервиса: учеб. пособие. СПб.: СПбГУСЭ, 2014. 147 с.
15. Горовиц Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: учебник. М. : Дело и Сервис, 2012. 288 с.
16. Ерохина, Л.И. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами. Теория и практика: учеб. пособие. М.: МПСИ, 2013. 248 с.
17. Единый центр ингредиентов. Обогащение хлебобулочной продукции витаминами и минералами: мировые тенденции. URL: <http://bake.ingredients.pro> (дата обращения 09.03.2019)
18. Ковалев В. В. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: Проспект, 2012. 352 с.
19. Когденко В. Г. Экономический анализ: учебник. М.: Юнити, 2012. 399 с.
20. Кондратьева М. Н. Экономика предприятия: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. Ульяновск: УлГТУ, 2008. 241 с.
21. Компания СБИС «Сеть деловых коммуникаций». URL: <https://sbis.ru> (дата обращения 09.03.2019)
22. Котикова Г. П. Управление конкурентоспособностью предприятия: маркетинговый подход: учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2012. 155 с.
23. Лиференко Г. Финансовый анализ предприятия: учеб. пособие. Харьков: Издательство Экзамен, 2017. 160 с.

24. Международная информационная группа «Интерфакс». URL: <http://group.interfax.ru/> (дата обращения 22.04.2019)
25. Мировое потребление продуктов в странах мира. URL: <http://radio-angusht.ru> (дата обращения 04.05.2019)
26. Меликян О. М. Поведение потребителей: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. 326 с.
27. Морозов Н. С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие. М.: «Академия», 2013. 288 с.
28. Никуленкова Т. Т., Ястина Г. М. Проектирование предприятий общественного питания: учеб. пособие. М.: Колос, 2015. 247 с.
29. Радченко Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания: учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. 352 с.
30. О'Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: учебник. СПб.: Питер, 2012. 251 с.
31. Пласкова Н. С. Анализ финансовой отчетности: учебник. М.: Эксмо, 2012. 384 с.
32. Попов В. Е. Продвижение товаров и услуг: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2017. 320 с.
33. Пособие по проектированию зоны загрузки сырья и бактериологического контроля продукции. Все для общепита в Российской Федерации. URL: [https://www.pitportal.ru/new\\_articles/8521.html](https://www.pitportal.ru/new_articles/8521.html) (дата обращения: 22.04.2019)
34. Пшено подорожал на 35%, причин для снижения цен нет. URL: <http://prozerno.ru/index.php/novosti/354-prozerno-psheno-podorozhalo-uzhe-na-35-prichin-dlya-snizheniya-tsen-net> (дата обращения: 09.03.2019)
35. Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: <https://raexpert.ru/> (дата обращения: 09.03.2019)
36. Сидякова В. А. Эффективность качества услуг в общественном питании: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019, 450 с.

37. Средние потребительские цены (тарифы) на товары, услуги, рубль. URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi?pl=1921001> (дата обращения: 05.03.2019)

38. СФЕРА: Кондитерская и хлебопекарная промышленность статистики. URL: <https://sfera.fm/editions/konditerskaya/> (дата обращения 20.02.2019)

39. Фадейчева И. Н., Бардасова Э. В. Место и роль малых предприятий в сфере услуг общественного питания: учебник. М.: УДК, 2012. 184 с.

40. Фащевский В. Н. Об анализе платежеспособности и ликвидности предприятия: учеб пособие. Ставрополь: Издательство Зебра, 2005. 290 с.

41. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения 05.03.2019)

42. Хэлферт Э. Техника финансового анализа: учеб. пособие. М.: Аудит, ИО «ЮНИТИ», 2013. 465 с.

43. Ценовая статистика по Белгородской области: хлеб, яйца и творог (анализ, объем рынка, динамика: продукты питания) за 2018 год. URL: [https://groupmarketing.ru/id\\_product/4000462/\\_cenovaja\\_statistika\\_po\\_belgorodskoy\\_oblasti\\_hleb\\_jajca\\_i\\_tvorog\\_an.html](https://groupmarketing.ru/id_product/4000462/_cenovaja_statistika_po_belgorodskoy_oblasti_hleb_jajca_i_tvorog_an.html) (дата обращения 09.03.2019)

44. Чайникова Л. Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие. Тамбов: Издательство Тамбовского государственного технологического университета, 2012. 192 с.

45. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2000. 400 с.

46. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 200 с.

47. Экспертный рейтинг по приверженности населения здоровому образу жизни. URL: <http://www.riarating.ru/regions/20170921/630073288.html> (дата обращения: 03.02.2019)

48. Экспортные цены пшеницы РФ замедлили падение на фоне дефицита предложения. Анализ аграрных рынков Российской Федерации. URL:

[http://www.sovecon.ru/analytics/market/2019/03/12/news\\_17573.html?showcomments=1](http://www.sovecon.ru/analytics/market/2019/03/12/news_17573.html?showcomments=1) (дата обращения: 05.03.2019)

49. Эванс Дж. Р. Маркетинг: учебник. М.: Экономика, 2016. 267 с.

50. Юркова Т. И. Экономика предприятия: учебник. М.: Юнити, 2012. 399 с.