

Министерство образования и науки российской федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ЭПиУП,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Н.С. Дзензелюк/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Проект открытия пекарни ИП «Вена» в городе Шадринске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2018.231. ВКР

Руководитель,  
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/О.В. Егорова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Автор,  
студент группы ВШЭУ-454  
\_\_\_\_\_/М.В. Слюсоренко/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Слюсоренко М.В. Проект открытия пекарни ИП «Вена» в городе Шадринске: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, 2018. – 94 с., 12 ил., 32 табл., библиогр. список – 21 наим., 1 прил.

В первой главе рассматривается организационная структура предприятия, виды оказываемых услуг, проводится стратегический анализ отрасли, который включает в себя анализ внутренней среды, PEST-анализ и SWOT-анализ.

Во второй главе разрабатывается инвестиционный проект, рассчитывается эффективность его реализации и проводится анализ рисков.

В третьей главе прогнозируется будущее состояние предприятия, используются методы прогнозирования и финансового планирования.

Для обоснования эффективности проекта в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

## ВВЕДЕНИЕ

Пекарня – небольшое немеханизированное предприятие по выпечке и реализации хлебобулочных и кондитерских изделий, как правило, также реализующее их на месте. Типичный ассортимент пекарен составляют различные хлеб, торты, пирожные и пироги. Сегодня изготовлением мучных изделий и хлеба, которые потребляет большинство населения, занимаются крупные производства. Но эти крупные производители работают по отработанным рецептурам и предложить какие-то неординарные рецепты и изысканную выпечку не могут. Для этого им нужно переоборудовать производство и поменять технологию, что требует немалых затрат.

Вот эта ниша является на сегодняшний день относительно незанятой, в этом и заключается преимущество мини-пекарни. Вся работа и организация мини пекарни рассчитана на малое количество производимых изделий из муки, но по необычным рецептам – например, диетическая выпечка, булочки по семейным домашним рецептам и др.

Актуальность выбранной темы очевидна. В виду однородности производимой продукции существующими предприятиями города Шадринска.

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработать проект по открытию пекарни ИП «Вена», оценить его экономическую эффективность и использование. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

1. Дать краткую характеристику объекта исследования;
2. Провести анализ внешней (PEST – факторы, «Пять конкурентных сил» М.Портера) и внутренней среды (модель маркетинг – микс 4р) проекта;
3. Провести SWOT – анализ проекта;
4. Обосновать целесообразность реализации проекта в программном продукте ProjectExpert;

5. Построить имитационную модель проекта в программном продукте ProjectExpert;

6. Оценить экономическую эффективность и риски реализации проекта.

Для решения указанных задач были использованы следующие методы:

1. Методы стратегического анализа: PEST – анализ, модель «Пять конкурентных сил М.Портера», модель маркетинг – микс 4p, SWOT – анализ;

2. Методы моделирования (для построения имитационной модели проекта);

3. Методы сетевого и календарного планирования (для построения сетевого графика и календарного плана проекта);

4. Методы финансового планирования и прогнозирования.

Объектом проводимого исследования является создаваемая пекарня индивидуальный предприниматель «Вена» в городе Шадринск.

Предметом исследования выступает экономическая эффективность создаваемого предприятия.

Теоретической и методологической основой работы стали фундаментальные положения экономической теории, законодательные и нормативные акты РФ, монографии, научные статьи отечественных и зарубежных ученых. В работе использованы как общенаучные, так и специальные методы исследования.

В первой главе описана основная идея инвестиционного проекта, проведен стратегический анализ отрасли, в рамках которого проводится анализ внешней и внутренней сред отрасли. По результатам стратегического анализа построены проблемные поля и выведен итоговый рейтинг мероприятий.

Во второй главе разрабатывается концепция проекта и моделируется проект при помощи программного обеспечения ProjectExpert, а также проводится сетевое и календарное планирование проекта.

Третья глава посвящена оценке прогнозного финансово – экономического состояния предприятия. Проводится оценка эффективности и риски реализации проекта, а также проводятся выводы о необходимости реализации данного проекта.

В приложениях данной квалификационной работы представлены должностные инструкции для всех работников предприятия.

Выпускная квалификационная работа содержит 100 страниц, 30 таблиц, 20 рисунков, 20 наименований библиографического списка, 2 приложения.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ПЕКАРНИ «ВЕНА».....	8
1.1 Основные характеристики.....	8
1.2 Анализ стратегической позиции.....	9
1.2.1 Анализ внешней среды .....	10
1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения .....	10
1.2.1.2 Анализ рынка.....	13
1.2.1.3 Анализ микроэкономического окружения.....	17
1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды.....	23
1.2.2 Анализ внутренней среды .....	26
1.2.3 SWOT-анализ.....	35
Вывод по разделу один.....	40
2 ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА В ПРОГРАММЕ PROJECT EXPERT.....	41
2.1 Описание проекта.....	41
2.2 Разработка системы проекта.....	45
2.2.1 Структурная декомпозиция работ.....	45
2.2.2 Расчет параметров работ и событий сетевого графика.....	48
2.2.3 Матрица разделения административных задач управления.....	53
2.3 Календарный план реализации проекта .....	56
2.4 Финансовый план.....	57
2.4.1 Инвестиционные затраты по проекту.....	58
2.4.2 Операционные затраты по проекту.....	59
2.5 Анализ и оценка эффективности проекта .....	61
2.5.1 Обоснование ставки дисконтирования.....	61
2.5.2 План движения денежных средств по проекту.....	62
2.5.3 Интегральные показатели эффективности.....	63

2.6 Оценка рисков проекта.....	66
2.6.1 Анализ чувствительности.....	66
2.6.2 Анализ безубыточности.....	67
2.6.3 Анализ Монте-Карло.....	69
Вывод по разделу два.....	70
3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ.....	72
3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности.....	72
3.2 Анализ ликвидности.....	75
3.3 Анализ финансовой устойчивости.....	79
3.4 Коэффициентный анализ.....	82
Вывод по разделу три.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А – ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ .....	95

# **1 ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ПЕКАРНИ «ВЕНА»**

## **1.1 Основные характеристики**

В России пищевая промышленность – важнейшая отрасль хозяйства, создающая на основе переработки сельскохозяйственного сырья (зерно, картофель, сахарная свекла, масличные культуры, мясо, молоко, рыба и др.) пищевые продукты. В ее состав входит большая группа (более 30) отраслей и подотраслей, главные (по удельному весу в производстве продукции отрасли) из которых: мясная, молочная, хлебопекарная, рыбная, маслосемяно-жировая, мукомольная, винодельческая, сахарная, консервная, кондитерская.) В России пищевая промышленность имеет огромный потенциал. Это связано с наличием крупных сырьевых баз и обилием продукции, производимой сельским хозяйством. Нужно отметить, что в настоящее время пищевая промышленность в нашей стране является одной из лидирующих и самых важнейших отраслей промышленности, так как от ее успеха зависят жизнь и здоровье потребителей-граждан нашей страны.

Хлебопекарная промышленность, являясь одной из крупнейших отраслей пищевой промышленности, технический уровень которой обеспечивает высокие показатели производительности труда, играет значительную роль в обеспечении безопасности страны, так как хлебопечение – это опора государства, гарантия социальной и политической стабильности. Техника хлебопекарной промышленности включает в себя: склады бестарного хранения муки и дополнительного сырья, просеиватели, дозаторы мучные и для дополнительного сырья, тестомесильное и тестоделительное оборудование, тестоокруглители и закаточные, формующие машины, оборудование для расстойки тестовых заготовок, хлебопекарные печи, оборудование для упаковывания хлебобулочных изделий, техника для замораживания и размораживания полуфабрикатов, машины для нарезки готовых хлебобулочных изделий.



В России имеется сегодня более 10 тысяч хлебозаводов (в том числе 1,5 тысячи крупных) и пекарен, способных вырабатывать около 70 тысяч тонн хлеба в ассортименте (более 700 наименований), или 500 г хлеба на человека. Мощности их составляют приблизительно 25 млн. тонн в год.

Методом мониторинга, был просмотрен рынок города Шадринска, и была выявлена проблема, связанная с качеством хлебобулочных изделий.

На сегодняшний день множество предприятий производит и реализует разные виды хлебобулочных изделий. Но многие предприятия реализуют товар не надлежащего качества (из некачественного сырья), или специализируются только на оптовой торговле.

Цель данной работы: разработать и внедрить проект по открытию пекарни оптово-розничной торговли на территории города Шадринска, которая будет соответствовать ГОСТу и иметь низкие цены на свою продукцию.

На рынке хлебобулочные изделия пользуются небывалой популярностью, и этому есть множество причин. Во-первых, на территории страны функционируют разнообразные предприятия, специализирующиеся на производстве качественного сырья. Во-вторых, спрос на аналогичную продукцию уже существующих предприятий города Шадринска снижается большими темпами и население находится в поиске наиболее качественной продукции. Таким образом, вновь образованные предприятия по производству хлебобулочных изделий имеют возможность занять свою нишу и иметь своего потребителя.

Идея заключается в том, чтобы открыть пекарню, продукция которой будет соответствовать ГОСТу, а также специализироваться на оптово-розничной торговле.

## **1.2 Анализ стратегической позиции**

Стратегический анализ – это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение

предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических управленческих решений, разрабатывается план мероприятий для решения всех поставленных задач.

### **1.2.1 Анализ внешней среды**

Внешняя среда организации – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внешнюю среду подразделяется на:

– микросреду – среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально – технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники;

– макросреду, влияющую на предприятие и микросреду, которая также влияет на данное предприятие. Она включает природную, демографическую, научно – техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду. [14]

#### **1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения**

Макроокружение (внешняя среда косвенного воздействия) – совокупность всех влияющих на данную организацию объектов и факторов, которые находятся вне границ организации и на которые организация не имеет возможности воздействовать. Одним из популярных методов оценки макроэкономического окружения является PEST–анализ политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. [19]

К политическим факторам, влияющим на данную организацию можно отнести ужесточение санитарных норм в РФ. Различные изменения в законодательстве способны затормозить или вовсе приостановить деятельность предприятия.

Также одним из факторов может служить изменения в налоговой политике. В качестве режима налогообложения будет применяться Упрощенная Система Налогообложения (далее УСН). На анализируемом предприятии будет применяться УСН 15%. В соответствии со статьей 346.16 НК РФ, при расчете единого налога, предусмотренного УСН 15%, налогоплательщики уменьшают полученные доходы на расходы. При повышении ставки это негативно скажется на прибыли организации.

Третьим политическим фактором является политическая стабильность. Стабильным может считаться режим, способный обеспечить интеграцию общества на путях эффективного социально-экономического развития. Уровень стабильности может существенно различаться и варьироваться - от балансирования на грани широкомасштабной гражданской войны до тотальной неподвижности и неизменности политических форм. Поэтому правомерным представляется выделять не только уровни или степень стабильности-нестабильности, но и различные типы политической стабильности. Стабилизация политической обстановки в стране благотворно влияет на все сферы деятельности предприятия [22].

Одним из негативных экономических факторов может стать снижение реальных доходов населения, что может снизить покупательскую способность населения [16].

Еще одним из негативных экономических факторов может стать повышение цен на сырье. Прогнозируется, что в 2019 году цены на сырье в России возрастут. Причиной этого является то, что из-за падения курса национальной валюты, выгоднее производить материалы на экспорт. Такая тенденция может привести к постепенному понижению предложения на национальном рынке, что спровоцирует повышение стоимости. Повышение цен на сырье может увеличить себестоимость производимой продукции.

Третий экономический фактор, который способен повлиять на анализируемое предприятие – инфляция. Высокая инфляция отрицательно влияет на экономику государства в целом и на предприятия в частности. По данным Банка России инфляция постепенно начинает снижаться.

К социальным факторам относится влияние СМИ. Также как и человек, любой товар, компания имеют свой имидж независимо от того, нравится он им или нет. В настоящее время слово "имидж" достаточно прочно вошло в деловой язык и часто используется в средствах массовой информации. Позитивный, эмоционально окрашенный образ того или иного объекта свидетельствует не только об общей культуре носителя, но и представляет существенную характеристику, которая служит основой конкурентоспособности, нацеленности на карьеру, важной предпосылкой успешной деятельности в выбранном направлении. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения – независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг [20].

Рост уровня безработицы – еще один социальный фактор. Согласно статистике за 2017 год, наблюдается рост безработицы. Таким образом, данный фактор положительно сказывается, так как привлекается дешевая рабочая сила.

К технологическим факторам относится появление новых технологий и их адаптация рынком, что, безусловно, усиливает конкуренцию.

Ко второму технологическому фактору можно отнести – использование энергосберегающих ресурсов. Под этим пунктом подразумевается замена ламп накаливания на светодиодные. Использование светодиодных ламп позволит экономить на электроэнергии, соответственно будут снижены затраты.

Третьим технологическим фактором является жизненный цикл и скорость устаревания оборудования. Устаревшее оборудование чаще подвержено сбоям, поломкам, она становится менее эффективным в эксплуатации, а также оно является пожароопасным. Так как неисправное оборудование может привести к

замыканию электрического тока. Крайне важно обновлять оборудование, производить ремонт и следить за его работой, а главное делать это своевременно.

Результатом анализа макроэкономического окружения стала PEST -матрица, в которой указаны основные факторы макросреды. Матрица PEST- анализа представлена в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Матрица PEST- анализа

Политические	Экономические
1. Контроль государств за соблюдением требований СанПина; 2. Повышение ставки УСН; 3. Стабильность правительства.	1. Падение реальных доходов населения; 2. Колебание цен на сырье; 3. Рост цен на электроэнергию..
Социальные	Технологические
1. Увеличение уровня безработицы; 2. Высококачественная работа СМИ; 3. Рост численности населения в регионе.	1. Наличие современного оборудования на рынке; 2. Появление новых технологий, которые предполагают рост производственной силы.

Проведя анализ макроэкономической среды из большого количества факторов макросреды были выявлены те факторы, которые способны оказать влияние на создаваемое предприятие.

### 1.2.1.2 Анализ рынка

Объем потребления на российском рынке хлеба и хлебобулочных изделий в 2016 году составил 6,6 млн т, что на 2% ниже уровня 2015 года. По предварительным итогам 2017 года объем видимого потребления хлеба и хлебобулочных изделий также составляет 6,6 млн т.

Российский 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. Динамика и структура рынка хлеба и хлебобулочных изделий в 2013-2017 гг. и прогноз до 2025 г., представлен на рисунке 1.1.

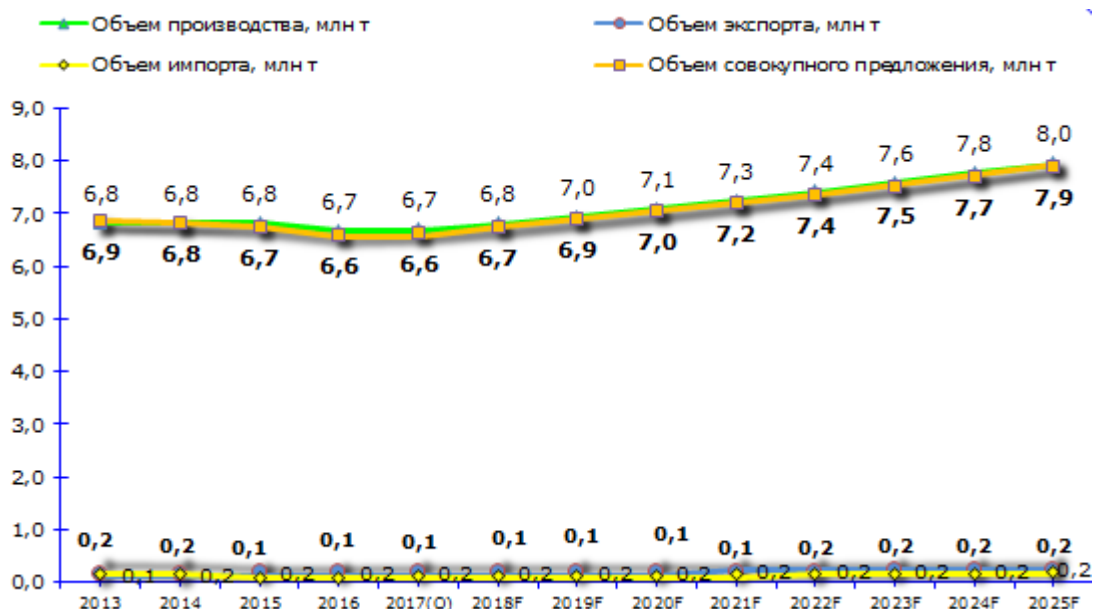


Рисунок 1.1 – Динамика и структура рынка хлеба и хлебобулочных изделий

Хлеб и хлебобулочные изделия являются одним из основных товаров, присутствующих в потребительской корзине. 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.).

В 2017 году наибольшая доля видимого потребления хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении приходилась на Приволжский, Уральский и Центральный федеральный округ (14,9%, 11,3% и 11,0% соответственно). Далее следуют Сибирский федеральный округ с долей 11% и Северо-Западный федеральный округ (10,5%).

Структура потребления хлеба и хлебобулочных изделий по федеральным округам в 2013-2017гг., представлена на рисунке 1.2.

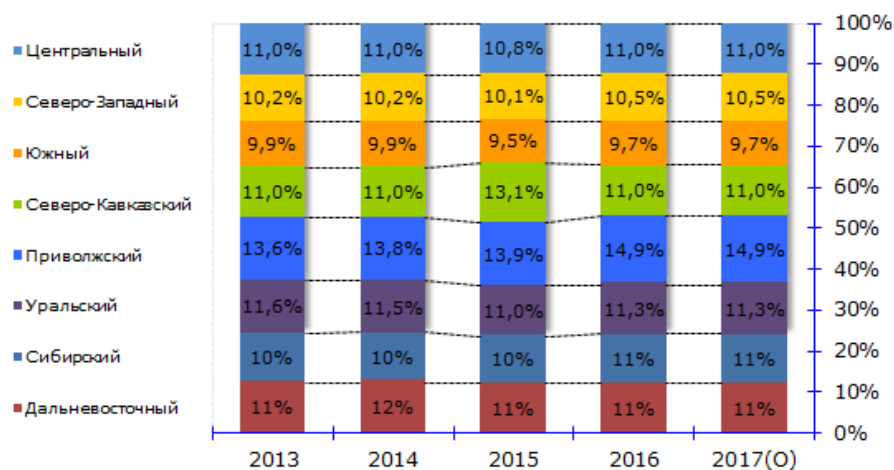


Рисунок 1.2 – Динамика и структура потребления хлеба и хлебобулочных изделий по Федеральным округам

В динамике среднедушевого потребления хлеба и хлебобулочных изделий наблюдается тенденция к постепенному снижению потребления хлебной продукции. Так, в 2013 году потребление продукции составляло 47,6 кг/чел., то в 2016 году этот показатель составил 45,6 кг/чел. Это связано с тем, что восстребованность традиционных видов хлебной продукции снижается вследствие смены потребительских предпочтений. По итогам 2017 года потребление хлеба и хлебобулочных изделий на душу населения составила 45,8 кг/чел.

Потребление хлеба и хлебобулочных изделий на душу населения в 2013-2017 гг., представлено на рисунке 1.3.

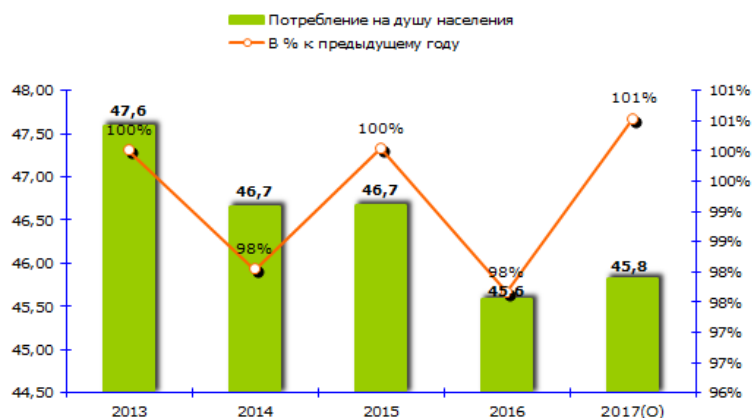


Рисунок 1.3 – потребление хлебобулочных изделий на душу населения

Существенную роль в расположении производственных мощностей по изготовлению хлеба и хлебобулочных изделий играет потребительский фактор. Хлеб и хлебобулочные изделия являются продукцией с недлительными сроками хранения, поэтому предприятия находятся в непосредственной близости от конечных потребителей. В связи с этим структура производства по федеральным округам РФ в большой степени определяется численностью населения и структурой спроса на продукцию, а также покупательной способностью населения.

Основной объем производства хлеба и хлебобулочных изделий в России в 2017 году в натуральном выражении приходился на Центральный и Приволжский федеральный округ (29% и 20% соответственно).

Структура производства хлеба и хлебобулочных изделий по федеральным округам в 2013-2017 гг., представлена на рисунке 1.4.

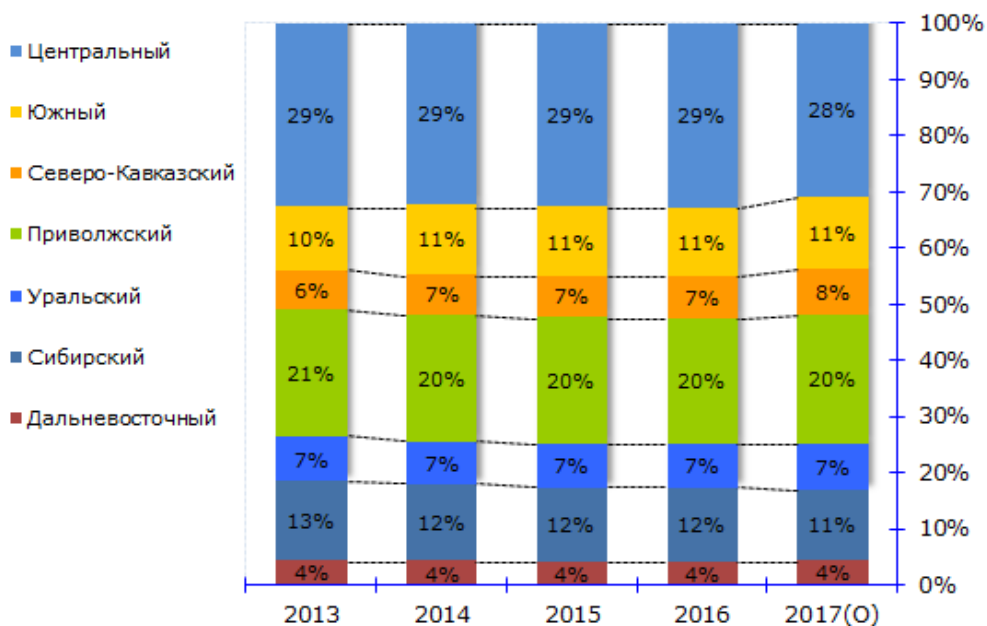


Рисунок 1.4 – структура производства хлеба и хлебобулочных изделий по федеральным округам.

В среднесрочной перспективе развитие рынка хлеба и хлебобулочных изделий будет происходить в основном за счет роста спроса на нетрадиционные сорта



продукции с более сложной рецептурой. Ежегодное увеличение объемов рынка, как ожидается, составит в среднем +2% (в рамках базового сценария развития). Основными драйверами роста должны стать модернизация производства и улучшение качества и расширение ассортимента хлебопекарной продукции.

### **1.2.1.3 Анализ микроэкономического окружения**

Микросреда предприятия – среда прямого влияния на предприятия, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории [18].

Майкл Портер выделяет пять основных конкурентных сил:

1. Уровень конкурентной борьбы (rivalry);
2. Угроза появления субститутов (substitutes);
3. Рыночная власть покупателей (customers);
4. Рыночная власть поставщиков (suppliers);
5. Угроза появления новых конкурентов (newentrants).

Все пять конкурентных сил тесно соприкасаются друг с другом.

Модель Портера (модель пяти сил конкуренции) – модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию. Данная модель позволяет определить, насколько привлекательна та или иная отрасль для компании.

Смысл модели заключается в том, чтобы определить, как влияют четыре фактора на пятый – внутриотраслевую конкуренцию, а затем выявить влияние всех пяти факторов на фирму. При помощи этой модели выявляют основные потенциальные проблемы и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли, кроме этого, проводя анализ на основе модели можно выявить конкурентное преимущество компании. Не стоит забывать и то, что модель стара

и всем хорошо известна, а потому ее можно использовать лишь как основу для последующей работы с целью создания стратегии предприятия.

Далее представлен анализ основных конкурентных сил при помощи матрицы конкурентоспособности Портера.

1. Уровень конкурентной борьбы. Изучив рынок города Шадринска, были выявлены основные конкуренты. Большую долю на рынке в области реализации хлебобулочных изделий занимает пекарня «Огонек». Данная компания имеет собственное производство, хороший запас производственных мощностей, что значительно увеличивает ее конкурентоспособность. Базируется предприятие на оптовой торговле.

На втором месте по реализации хлебобулочных изделий находится пекарня «Минутка». Данная компания в Шадринске с 2008 года и зарекомендовала себя, как надежный поставщик хлебобулочных изделий в Шадринске и районе.

Еще одна компания, способная стать конкурентом анализируемого предприятия – пекарня «Погорелка». Данная компания устанавливает заниженные цены на продукцию, чем привлекает к себе потребителей.

Сравнительный анализ цен конкурентов представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ цен конкурентов

Наименование продукта	В рублях		
	ООО «Огонек»	ООО «Минутка»	ПОБ «Погорелка»
Хлеб пшеничный	25	24	22
Хлеб ржаной	25	25	24
Багет «Провансаль» с ветчиной	-	26	-
Сосиска в тесте	25	26	24
Пицца	30	30	29
Московская булочка	18	17	17
Хлеб «Фокачо»	-	-	-
Фитнес-хлеб	21	20	-
Багет нарезной	23	21	22

Из таблицы 1.2 можно сделать вывод, что наибольшая стоимость наблюдается у пекарни «Огонек», «Погорелка» имеет наименьшую стоимость, что делает данное предприятие наиболее явным конкурентом для анализируемого предприятия.

2. Угроза появления субститутов. Товары – заменители могут влиять на конкурентную ситуацию в отрасли. На рынке хлебобулочных изделий одним из основных товаров – заменителей являются хлебцы. Они являются менее калорийными. Кроме того, они содержат витамины и минеральные вещества, но в меньшем количестве. Сырьем для изготовления изделий может служить цельнозерновая мука. Сырье для производства хлебцев является дешевым, поэтому и сам товар обладает не высокой ценой. Однако стоимость хлебцев может быть на порядок выше стоимости хлеба. Так же присутствуют минусы, т.к. хлебцы не всегда благоприятно влияют на организм, у них есть противопоказания, так как они являются диетическим продуктом.

Вторым товаром заменителем является кукурузный хлеб. Данный вид хлеба изготовлен из кукурузного муки мелкого помола. Такой хлеб в основном изготавливается в домашних условиях.

Третьим товаром субститутом является лаваш. Этот продукт чаще используют для приготовления рулетов, шаурмы и т.п.

Сравнительный анализ цен товаров - заменителей представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Сравнительный анализ цен товаров-заменителей

Наименование продукта проекта	В рублях	
	Цена	
Хлебцы	40	
Кукурузный хлеб	55	
Лаваш	43	

3. Рыночная власть покупателей. Она определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду

рынки производителя и покупателя, соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами: возможностью переключиться на использование других продуктов; затратами, связанными с этим переключением; объемом закупаемых продуктов. Сила позиции покупателей достаточно велика – не устраивает один товар – тогда приобретёт другой, у конкурента, поэтому необходимо обращать особое внимание на соотношение «цена – качество». Цена – потому что, пост-кризис, качество – чтобы покупатель не ушёл к конкуренту за более вкусным товаром.

Основные группы потребителей хлебобулочных изделий:

1. Детские сады, школы, медицинские учреждения, институты и т.д.. Для этого необходимы качественные продукты, соответствующие требованиям ГОСТа, со всеми необходимыми сертификатами и печатями.

2. Организации, специализирующиеся на розничной продаже хлебобулочных изделий (возможны сетевые магазины). Предприятия заказывают их большими партиями, значительно экономя денежные суммы.

3. Население города Шадринска.

Анализируемое предприятие планирует заключение договоров с компаниями на продажу хлебобулочных изделий. Планируется производить продукцию в следующем количестве:

– Сеть магазинов «Метрополис» – 400 хлеба в месяц;

– Шадринский Государственный Педагогический Университет – 150 булок хлеба в месяц;

– Детский сад «Солнышко» – 45 булок хлеба в месяц.

Исходя из данного анализа можно сделать вывод, что потребители обладают высокой властью, поскольку требования по хлебобулочным изделиям велики. Что касается местоположения, то потребители находятся разрозненно по городу Шадринску.

4. Рыночная власть поставщиков. Для анализируемого предприятия будет существовать один основной поставщик – Птицефабрика «Комышловская», который будет поставлять яйца. А так же поставщик Шадринский Элеватор,

поставляющее муку. Оставшееся сырье (майонез, помидоры, ветчину, сосиски, зелень, приправы, сахар, соль, дрожжи, огурцы, сыр, кетчуп, маслины, оливки, варенье, джем, кунжут, какао, сгущенку, рыбу, творог, сметану, мак, сахарную пудру, кухонные принадлежности) планируется закупать на оптовой базе ИП Кубасов Ф.Л.

Ключевые поставщики сырья представлены в таблице 1.4

Таблица 1.4 – Ключевые поставщики

Поставщик	Статья затрат	В рублях
		Цена
Птицефабрика «Комышловская»	Яйца	От 30
Шадринский Элеватор	Мука	От 15
Оптовая база ИП Кубасов Ф.Л.	Сырье	От 3

Проанализировав поставщиков, можно сделать вывод, что все они находятся на территории Шадринского района

5. Угроза появления новых конкурентов. Первый фактор это наличие свободных ниш на рынке города Шадринска.

На рынке представлены три вида товаров:

1. Хлебобулочные изделия из муки первого сорта. Является неким синонимом качества, так как мука первого сорта имеет положительный имидж и наибольший спрос.

2. Хлебобулочные изделия из муки второго сорта. Неоднозначная гарантия качества, так как не все производства являются официальными. Имеют несколько дурную славу, так как изделия из муки второго сорта имеют славу плохого качества. Мука второго сорта имеет низкую цену.

3. Хлебобулочные изделия из ржаной муки. Комфортные цены, приемлемое качество.

Таким образом, количество перспективного выбора на рынке города Шадринска в области производства хлебобулочных изделий достаточно высок.

Производство хлеба достаточно простой вид деятельности и не требует существенных подготовок.

Основным входным барьером для открытия данного предприятия является – получение лицензии на разрешение производства, а также начальная потребность в капитале. Потребность в капитале возникает для: обеспечения производства (оборудование, производственные мощности, оснащение офиса и других помещений), создание материально-производственных запасов, оплаты персонала и построения операционной деятельности, вложений в продвижение товара и т.п.

Для крупных компаний, эффективно оперирующих на других рынках и желающих войти на новый рынок, данный входной барьер является легко преодолимым, так как крупные компании имеют возможность к перераспределению своих финансовых ресурсов и прибылей.

Поэтому открыть данное производство легко, больших барьеров входа в отрасль нет, а значит, явных препятствий для открытия пекарни в городе Шадринске не возникнет.

Такие факторы как сила позиции покупателей и сила позиции поставщиков относятся скорее к сильным сторонам, т.к. поставщик заинтересован в деятельности данного предприятия, он заинтересован в сбыте своей продукции и к длительным отношениям, а потребители не несут угрозы, а скорее даже зависят от деятельности данного предприятия (лояльный потребитель).

Обобщенная матрица микроэкономического окружения анализируемого предприятия представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Матрица пяти конкурентных сил по М.Портеру

Фактор	Содержание фактора
Уровень конкурентной борьбы	Средний уровень угрозы конкуренции
Угроза появления субститутов	Воздействие товаров-заменителей низкое
Рыночная власть потребителей	Широкий круг потребителей
Рыночная власть поставщиков	Наличие поставщиков на территории района
Угроза появления новых игроков	Низкие входные барьеры

Проведя анализ микроэкономического окружения можно сделать вывод о том, что уровень угрозы конкуренции – средний, существует большое количество потенциальных потребителей хлеба и хлебобулочных изделий. В отрасли существуют низкие входные барьеры, что может отрицательно сказаться на создаваемое предприятие, так как могут появиться новые конкуренты.

#### 1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды

На основе анализа факторов макроэкономической и микроэкономической среды составляется таблица 1.6, то есть классификация выявленных факторов на угрозы и возможности, а так же пояснение к ним.

Таблица 1.6 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Воздействие	Комментарий
Контроль государства за соблюдением СанПиНа	Угроза	Различные ужесточения в законодательстве способны затормозить или вовсе приостановить деятельность предприятия
Повышение ставки УСН	Угроза	Изменение налоговой системы способно оказать влияние на прибыль организации, а именно: при повышении, например, ставки налога на прибыль
Стабильность правительства	Возможность	Стабилизация политической обстановки в стране благотворно влияет на все сферы деятельности предприятия
Увеличение уровня безработицы	Возможность	На рынке труда появляется более дешевая рабочая сила
Высококачественная работа СМИ	Возможность	Независимые средства массовой информации могут сформировать положительный имидж для фирмы и для товаров
Падение реальных доходов населения	Угроза	Снижение покупательской способности
Колебание цен на сырье	Угроза	Повышение цен на сырье может увеличить себестоимость производимой продукции

Окончание таблицы 1.6

Фактор	Воздействие	Комментарий
Изменение уровня инфляции	Возможность	Снижение инфляции влечет за собой снижение цен на продукцию
Рост цена на электроэнергию	Угроза	Повышение цена на электроэнергию может увеличить себестоимость производимой продукции
Появление новых технологий, которые предполагают рост производительной силы	Возможность	При использовании новых технологий возможны снижения издержек предприятия
Наличие современного оборудования на рынке	Возможность	Увеличение спроса на продукцию и свободное прохождение проверок
Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	Угроза	Необходимо постоянно применять меры для повышения конкурентоспособности
Широкий круг потребителей	Возможность	Даже небольшое увеличение цен не может снизить количество потребителей на данную продукцию, что положительно скажется на прибыли
Наличие поставщиков на территории Шадринского района	Возможность	Увеличивает гарантию стабильной работы предприятия без перебоев
Низкие входные барьеры	Угроза	Необходимо постоянно применять меры для повышения конкурентоспособности

В таблице 1.6 все факторы внешней среды были разделены на угрозы и возможности в зависимости от их влияния на создаваемое предприятие.

Далее проводится оценка веса и степени воздействия каждого фактора, расчет его средневзвешенной оценки и определение среди них тех, которые будут оказывать наибольшее влияние на предприятие. В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала, где наименьшее число баллов (один балл) будет означать слабое воздействие фактора на предприятие, а наибольшее значение



баллов (пять баллов) – это наиболее сильное воздействие. Среднее воздействие фактора на предприятие будет оцениваться тремя баллами. два и четыре балла ставится при пограничном значении воздействия. Количественная оценка факторов представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Количественная оценка факторов внешней среды, в баллах

Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Стабильность правительства	0,12	4	0,48
Увеличение уровня безработицы	0,11	3	0,33
Высококачественная работа СМИ	0,12	4	0,48
Изменение уровня инфляции	0,14	5	0,70
Появление новых технологий, которые предполагают рост производительной силы	0,12	5	0,60
Наличие современного оборудования на рынке	0,13	4	0,52
Широкий круг потребителей	0,12	5	0,60
Наличие поставщиков на территории Шадринского района	0,14	5	0,70
Сумма	1,0	-	4,41
Угрозы			
Контроль законодательства за соблюдением СанПина	0,13	4	0,52
Повышение ставки УСН	0,14	4	0,56
Повышение цен на сырье	0,13	4	0,52
Низкие входные барьеры	0,12	3	0,36
Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	0,13	5	0,65
Рост цен на электроэнергию	0,13	4	0,52
Низкие входные барьеры	0,12	5	0,6
Падение реальных доходов населения	0,1	5	0,5
Сумма	1,0	-	4,23

Из таблицы 2.7 видно, что степень влияния возможностей на предприятие сильнее на 0,18 балла, чем степень влияния угроз.

Возможности, которые наиболее вероятны и имеют наибольшую степень влияния: наличие поставщиков на территории района, широкий круг потребителей и появление новых технологий.

Угрозы, которые наиболее вероятны и последствия, наступления которых наиболее опасны: повышение ставки УСН, средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции, рост цен на электроэнергию. К таким угрозам необходимо отнестись с особым вниманием и постараться их ликвидировать.

В дальнейшем выделенные возможности и угрозы будут использованы в исходной матрице SWOT-анализа.

### **1.2.2 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на то, чтобы уяснить какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них[30].

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Он позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы[18].

Для проведения данного анализа используется концепция маркетинг – микс (4P), в состав которой входит четыре элемента: товар, место продажи, цена и продвижение. Модель проста и универсальна в использовании, и представляет собой чек-лист для результативного развития продукта на рынке.

В качестве товара представлен определенный вид хлебобулочных изделий – сертифицированные хлебобулочные изделия из муки первого сорта. Это качественные хлебобулочные изделия, соответствующие нормам качества и обладающие невероятно приятным вкусом. Такие изделия используют организации, имеющие большой поток постояльцев. Для этого необходимы качественные хлебобулочные изделия, соответствующие требованиям ГОСТа, со всеми необходимыми сертификатами и печатями.

Цена. Как правило, компании – производители хлебобулочных изделий, которые работают с большими заказами, не делают большую торговую надбавку. Получение прибыли идет за счет эффекта масштаба. Анализируемое предприятие не является основным поставщиком хлебобулочных изделий у своих покупателей, но объем поставок планируется существенный. Средняя себестоимость производства хлебобулочных изделий представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Расчет себестоимости продукции

				В рублях
Наименование продукции	Сырье, материалы	Цена за единицу сырья	Удельная потребность	Стоимость
Хлеб пшеничный	Мука пшеничная г.	0,02	500	10
	Дрожжи, г.	0,256	10	2,56
	Растительное масло, мл.	0,05	61	3,05
	Сахар, г.	0,02	10	0,2
	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Сдельная заработная плата	13		
Итого	28,91			
Хлеб ржаной	Мука ржаная, г.	0,02	500	10
	Дрожжи, г.	0,256	10	2,56
	Растительное масло, мл.	0,05	61	3,05
	Сахар, г.	0,02	10	0,2

Продолжение таблицы 1.7

Наименование продукции	Сырье, материалы	Цена за единицу сырья	Удельная потребность	Стоимость
Хлеб ржаной	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Сдельная заработная плата	13		
Итого	28,91			
Багет нарезной	Мука, г.	0,02	500	10
	Вода, г.	-	76	-
	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Растительное масло, мл.	0,05	61	3,05
	Дрожжи, г.	0,256	10	2,56
	Сдельная заработная плата	13		
Итого	28,71			
Московская булочка	Мука, г.	0,02	300	6
	Дрожжи, г.	0,256	10	2,56
	Сахар, г.	0,02	10	0,2
	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Растительное масло, мл.	0,05	32	1,6
	Сдельная заработная плата	5		
Итого	15,46			

Продолжение таблицы 1.7

Наименование продукции	Сырье, материалы	Цена за единицу сырья	Удельная потребность	Стоимость
Сосиска в тесте	Мука, г.	0,02	500	10
	Дрожжи, г.	0,256	10	2,56
	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Сахар, г.	0,02	10	0,2
	Растительное масло, мл.	0,05	32	1,6
	Сосиски, г.	0,2	50	10
	Сдельная зарплата	5		
Итого	29,46			
Пицца	Мука, г.	0,02	250	5
	Дрожжи, г.	0,256	10	2,56
	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Сахар, г.	0,02	10	0,2
	Растительное масло, мл.	0,05	32	1,6
	Ветчина, г.	0,2	50	10
	Помидоры, шт.	12	1	12
	Майонез, г.	0,1	10	1
	Сыр, г.	0,16	20	3,2
	Сдельная заработная плата	5		
Итого	40,66			

Продолжение таблицы 1.7

Наименование продукции	Сырье, материалы	Цена за единицу сырья	Удельная потребность	Стоимость
Багет «Провансаль» с ветчиной	Мука, г.	0,02	500	10
	Дрожжи, г.	0,256	10	2,56
	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Сахар, г.	0,02	10	0,2
	Растительное масло, мл.	0,05	32	1,6
	Майонез, г.	0,1	10	1
	Ветчина, г.	0,2	25	5
	Сдельная заработная плата	7		
Итого	27,46			
Хлеб «Фокаччо»	Мука, г.	0,02	500	10
	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Сахар, г.	0,02	10	0,2
	Дрожжи, г.	2,56	10	2,56
	Растительное масло, мл.	0,05	61	3,05
	Приправы, г.	0,8	5	4
	Сдельная зарплата	7		
Итого	26,91			
Фитнес хлеб	Мука, г.	0,02	500	10
	Соль, г.	0,01	10	0,1
	Сахар, г.	0,02	10	0,2
	Растительное масло, мл.	0,05	61	3,05
	Сдельная зарплата	7		
Итого	20,35			

Из таблицы 1.7 можно сделать вывод о том, что себестоимость продукции, которую планируется производить варьируется от 15 до 41 рубля. Это зависит от количества использованных при приготовлении продуктов.

Для открытия данного предприятия не потребуется большого помещения, так как не планируется складировать продукцию, а реализовывать ее сразу. Предприятие будет находиться в центральном районе города Шадринска на улице Свердлова. Улица является центральной в городе и находится под охраной. Есть возможность отправлять хлебобулочные изделия грузовыми машинами в другие части города и района, т.к. пекарня находится в центре города, и нет смещения в сторону какого-либо потребителя. Помещение планируется построить. Площадь помещения составит 30 кв.м.

Так как предприятие будет ориентировано на продажу хлебобулочных изделий конкретным предприятиям, таким как сеть магазинов «Метрополис», детский сад «Солнышко», Шадринский Педагогический Университет, которые находятся в радиусе от 3 до 10 километров, это местоположение будет выгодным.

Продажа товаров будет осуществляться с помощью работы менеджеров по продажам, которые будут искать заинтересованные лица, а также будет осуществляться розничная торговля по месту нахождения пекарни. Суть личных продаж состоит в том, чтобы торговый агент из обычного приемщика заказов перевоплотился в активного добытчика продаж. Так как данное предприятие новое на рынке и еще не известное, работа менеджеров станет очень выгодной. Еще одним методом продвижения выступает система скидок. Скидки являются элементом стимулирования спроса, привлекают покупателей за счет снижения цены. Они предусмотрены в определенные часы работы пекарни, а конкретнее после 20:00 и до закрытия пекарни. Так же планируется использовать рекламу, как метод продвижения товара. Основная функция рекламы – информирование потребителя о деятельности производителя и потребительских свойств товара. Будет разрабатываться веб-сайт компании, который обеспечит заинтересованные

лица всей интересующей их информацией. Сайт будет постоянно дорабатываться, а информация обновляться.

Результатом анализа внутренней среды анализируемого предприятия стала матрица 4P, в которой указаны основные факторы, оказывающие воздействие на предприятие (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Матрица 4P

Продукт	Цена
-производство ХБ изделий по ГОСТу; -производство сертифицированной продукции.	- низкий уровень цен.
Место продажи	Продвижение
- собственное производство; - выгодное место расположения производственной площадки; - близость к компаниям – заказчикам.	-предоставление скидки; - активная работа менеджеров по продажам; - создание веб-сайта с информацией о предприятии; - при открытии, предприятие не будет иметь достаточную известность на рынке.

В таблице 1.8 были определены факторы, которые будут оказывать влияние на предприятие по четырем направлениям: продукт, продвижение, место продажи и цена. Данные факторы подлежат качественной оценке, в которой описана степень влияния каждого фактора.

Качественная оценка факторов внутренней среды представлена в матрице сильных и слабых сторон в таблице 1.9.



Таблица 1.9 – Матрица сильных и слабых сторон

Направление воздействия фактора	Описание воздействия
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>- производство ХБ изделий по ГОСТу;</li> <li>- производства сертифицированной продукции;</li> <li>- низкий уровень цен;</li> <li>- собственное производство;</li> <li>- выгодное место расположения производственной площадки;</li> <li>- близость к компаниям – заказчикам;</li> <li>- предоставление скидок;</li> <li>- активная работа менеджеров по продажам.</li> </ul>
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие веб-сайта с информацией о предприятии;</li> <li>- при открытии, предприятие не будет иметь достаточную известность на рынке;</li> <li>- зависимость о поставщиков тепло- и электроэнергии</li> </ul>

В таблице 1.9 были выявлены факторы внутренней среды, которые способны оказать влияние на предприятие. Эти факторы были разделены на сильные и слабые стороны, в зависимости от их воздействия. Далее проводится определение доминирующих сильных и слабых сторон анализируемого предприятия. В качестве балльной оценки рассматривается пятибалльная шкала. Количественная оценка сильных и слабых сторон представлена в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Количественная оценка сильных и слабых сторон

			В баллах
Факторы	Вес	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Производство хлебобулочных изделий по ГОСТу	0,15	5	0,75
Низкий уровень цен	0,15	5	0,75
Собственное производство	0,13	4	0,52
Выгодное место расположения производственной площадки	0,15	5	0,75
Близость к компаниям – заказчикам	0,12	4	0,48

Окончание таблицы 1.10

Факторы	Вес	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Предоставление скидок	0,16	5	0,8
Активная работа менеджеров по продажам	0,14	4	0,56
Итого	1,0	-	4,61
Слабые стороны			
Отсутствие веб-сайта с информацией о предприятии;	0,31	4	1,24
При открытии, предприятие не будет иметь достаточную известность на рынке	0,36	4	1,44
Зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии	0,33	5	1,65
Итого	1,0	-	4,33

На основе таблицы 1.10 можно сделать вывод о том, что влияние сильных сторон больше влияния слабых сторон на 0,28. Исходя из результатов оценки были выявлены доминирующие факторы. Именно они будут оказывать наибольшее влияние на предприятие. Матрица сильных и слабых сторон представлена в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Матрица сильных и слабых сторон

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- производство хлебобулочных изделий по ГОСТу;</li> <li>- низкий уровень цен;</li> <li>- выгодное место расположения; производственной площадки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие веб-сайта с информацией о предприятии;</li> <li>- при открытии, предприятие не будет иметь достаточную известность на рынке;</li> <li>- зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии.</li> </ul>

Проведя анализ внутренней среды можно сделать вывод о том, что создаваемое предприятие будет находиться в центре города, в радиусе от 3 до 10 км от потенциальных потребителей, что положительно скажется на работе предприятия. Так как предприятие только создаваемое, соответственно о нем еще не знают, и поэтому будет активно использоваться разные методы продвижения.

### **1.2.3 SWOT-анализ**

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и, в конечном итоге, определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

При прочих равных возможностях и ресурсах, стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз.

Классический SWOT–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов. Выявление сильных и слабых сторон, потенциальных угроз и возможностей происходит путем проведения анализов макроэкономического и микроэкономического окружений [21].

Далее проводится качественная и количественная оценка факторов макроэкономического и микроэкономического окружений. Факторы, которые набрали большее количество баллов (то есть пять и четыре балла) угрозы и возможности, а также выявленные доминирующие сильные и слабые стороны в анализе внутреннего потенциального окружения формируются в обобщенную SWOT-матрицу.

Итоговая SWOT-матрица представлена в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- производство хлебобулочных изделий по ГОСТу;</li> <li>- низкий уровень цен;</li> <li>- выгодное место расположения производственной площадки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие веб-сайт с информацией о предприятии;</li> <li>- при открытии, предприятие не будет иметь достаточную известность на рынке;</li> <li>- зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии.</li> </ul>
Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение цен на сырье;</li> <li>- средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции;</li> <li>- повышение цен на электроэнергию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие поставщиков на территории Шадринского района;</li> <li>- широкий круг потребителей;</li> <li>- появление новых технологий и их адаптация рынком.</li> </ul>

Следующим этапом SWOT-анализа является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. На этом этапе составляется матрица оценки силы взаимного влияния SWOT-матрицы. Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов представлена в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов  
В баллах

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Производство хлебобулочных изделий по ГОСТу	Низкий уровень цен	Выгодное место расположения производственной площадки	Отсутствие веб-сайта с информацией о предприятии	При открытии, п/п не будет иметь достаточную известность на рынке	Зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии	
Угрозы	Повышение цен на сырье	2	5	4	2	4	5	22
	Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	2	5	3	3	5	5	23
	Повышение цен на электроэнергию	4	5	2	2	2	4	19

Окончание таблицы 1.12

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Производство хлебобулочных изделий по ГОСТу	Низкий уровень цен	Выгодное место расположения производственной площадки	Отсутствие веб-сайта с информацией о предприятии	При открытии, п/п не будет иметь достаточную известность на рынке	Зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии	
Возможности	Широкий круг потребителей	4	5	5	3	3	2	22
	Наличие поставщиков на территории Шадринского района	5	5	5	4	5	4	28
	Появление новых технологий и их адаптация рынком	4	4	2	2	2	3	17
Итого		21	29	21	16	21	23	

Далее обобщаются данные, полученные в количественной оценке, и получается матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов. Матрица представлена в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Производство хлебобулочных изделий по ГОСТу	21	Отсутствие веб-сайта с информацией о предприятии	16
Низкий уровень цен	29	При открытии, предприятие не будет иметь достаточную известность на рынке	21

Окончание таблицы 1.12

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Выгодное место расположения производственной площадки	21	Зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии	23
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Наличие поставщиков на территории Шадринского района	28	Повышение цен на сырье	22
Широкий круг потребителей	22	Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	23
Появление новых технологий и их адаптация рынком	17	Повышение цен на электроэнергию	19

Как видно из таблицы 1.12 наиболее значимым фактором сильных сторон является низкий уровень цен. Наиболее значимым фактором слабых сторон является зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии. Значимым фактором возможностей является наличие поставщиков на территории Шадринского района. Наиболее весомой угрозой является средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции.

После определения количественных и качественных характеристик необходимо сформулировать возникшие проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон, угроз и возможностей и составить поле решений. Решения охватывают сразу несколько факторов матрицы, являясь одним решением нескольких проблем.

Формирование проблемных полей матрицы SWOT представлено в таблице 1.13.

В полях матрицы обозначены мероприятия, необходимые для решения проблем, выявленных на предприятии. Клетки матрицы объединены, таким образом, возможно, что мероприятий меньше, чем клеток в матрице. Данные мероприятия охватывают конкретную область сферы деятельности организации.

Таблица 1.13 – Формирование проблемных полей матрицы SWOT

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Производство хлебобулочных изделий по ГОСТу	Низкий уровень цен	Выгодное место расположения производственной площадки	Отсутствие веб-сайта с информацией о предприятии	При открытии, п/п не будет иметь достаточную известность на рынке	Зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии
Угрозы	Повышение цена на сырье	Открытие пекарни по производству ХБ изделий высшего качества с целью удовлетворения потребностей рынка (71)			Продвижение продукции (24)		
	Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции						
	Повышение цен на электроэнергию	Открытие пекарни по производству ХБ изделий высшего качества с целью удовлетворения потребностей рынка (71)			Заключение договора с поставщиком о фиксации цены сырья на 1 год (29)		
Возможности	Широкий круг потребителей						
	Наличие поставщиков на территории Шадринского района						
	Появление новых технологий и их адаптация рынком	Открытие пекарни по производству ХБ изделий высшего качества с целью удовлетворения потребностей рынка (71)			Редактирование плана реализации проекта открытия пекарни (7)		

В таблице 1.13 были сформулированы мероприятия, которые объединили в себе решение сразу нескольких проблем, ведь воздействие того или иного фактора влечет за собой появление проблемы. Далее необходимо проранжировать эти мероприятия. Рейтинг решений представлен в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Рейтинг решений, в баллах

Ранг	Наименование решения	Сумма
1	Создание предприятия по производству качественных ХБ изделий высшего качества с целью удовлетворения потребностей рынка	71
2	Заключение договора с поставщиком о фиксации цены сырья на 1 год	29
3	Создание рекламы по продвижению продукции	24
4	Редактирование плана реализации проекта открытия пекарни	7

В результате SWOT-анализа произведён переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность мероприятий, необходимых для выполнения. Результаты SWOT-анализа свидетельствуют о том, что наиболее важным направлением для рынка является создание предприятия по производству качественного постельного белья с целью удовлетворения потребностей рынка.

### **Выводы по разделу один**

В данной главе была дана краткая характеристика проекта.

В ходе стратегического анализа была проанализирована внешняя среда. С помощью PEST – анализа были выявлены макроэкономические факторы, которые способны оказать влияние на организацию. Выявление факторов микроэкономического окружения было проведено на основе пяти сил Портера. После чего были проведены количественная и качественная оценки факторов внешней среды.

Также в данной главе была проанализирована внутренняя среда проекта. К доминирующим сильным сторонам были отнесены: производство хлебобулочных изделий по ГОСТу, низкий уровень цен и выгодное место расположения производственной площадки. К слабым сторонам были отнесены: отсутствие веб-



сайта, отсутствие известности и зависимость от поставщиков тепло- и электро энергии. Перечень доминирующих угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон был объединен в SWOT – матрицу. Дальнейшее проведение соответствующего анализа позволило определить матрицу проблемных полей, на основе которой был составлен рейтинг мероприятий. Доминирующим мероприятием по сумме баллов является мероприятие по открытию пекарни ИП «Вена» в городе Шадринске.

## **2 ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА В ПРОГРАММЕ PROJECT EXPERT**

Имитационное моделирование – это метод исследования, при котором изучаемая система заменяется моделью, с достаточной точностью описывающей реальную систему и с ней проводятся эксперименты с целью получения информации об этой системе. Экспериментирование с моделью называют имитацией (имитация – это постижение сути явления, не прибегая к экспериментам на реальном объекте) [12].

К имитационному моделированию прибегают в случаях, когда:

- дорого или невозможно экспериментировать на реальном объекте;
- невозможно построить аналитическую модель: в системе есть время, причинные связи, последствия, нелинейности, стохастические (случайные) переменные;
- необходимо симитировать поведение системы во времени.

Цель имитационного моделирования состоит в воспроизведении поведения исследуемой системы на основе результатов анализа наиболее существенных взаимосвязей между ее элементами или другими словами – разработки симулятора (англ. Simyulation modeling) исследуемой предметной области для проведения различных экспериментов. Объектом имитационного моделирования в данной работе является пекарня.

### **2.1 Описание проекта**

Наименование предприятия: ИП «Вена»

Суть проекта: открытие предприятия по производству хлебобулочных изделий в городе Шадринске. Пекарня будет специализироваться на оптово – розничной торговле.

Результатом проекта является начало производства и получение прибыли.

Горизонт расчета: Проект рассчитывается на один год и четыре месяца, за это время ожидается, что проект является прибыльным.

Потребность в финансировании: 5 000 000 руб.

Источником финансирования проекта являются личные накопления физического лица (инициатора проекта), которое в статусе индивидуального предпринимателя планирует использовать эти средства для реализации проекта. Данные средства в последствии будут уставным капиталом предприятия.

В ходе реализации проекта будет зарегистрировано ИП и получены все необходимые документы, а именно: разрешение на осуществление торговли, санитарно – эпидемиологическое заключение, сертификат соответствия, разрешения пожарной и экологической инспекций.

Интегральные показатели эффективности проекта были рассчитаны в программном продукте ProjectExpert. Основные показатели представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Основные показатели проекта

Показатель	Значение
Чистый приведенный доход - NPV, руб.	2 064 633,49
Индекс прибыльности – PI	2,27
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	295,6
Срок окупаемости (простой) - PB, мес.	10
Срок окупаемости (дисконтированный) - DPB, мес.	10

На основе таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что NPV положительный и составляет 2 064 633,49 руб., PI больше единицы характеризует получение 2,27 руб. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект, IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает высокий запас прочности стоимости вложенного капитала. Срок окупаемости (простой) – 10 месяцев, дисконтированный – 10 месяцев.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

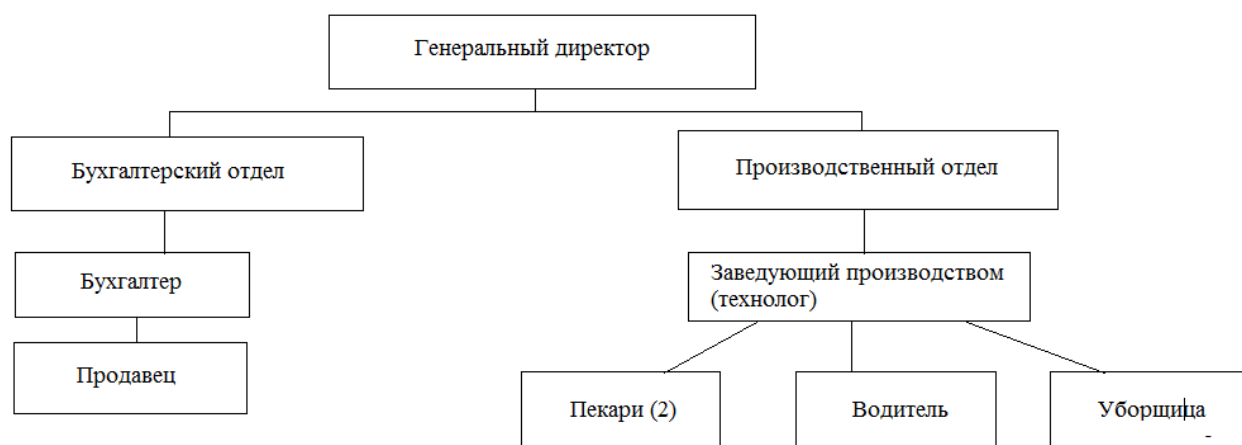


Рисунок 2.1 – Организационная структура ИП «Вена»

Организационная структура создаваемого предприятия имеет линейную форму. Структура предприятия будет иметь иерархическую систему управления, то есть управление будет осуществляться по принципу «сверху – вниз». Численность персонала составляет 8 человек.

Продукт проекта – пекарня.

Пекарня осуществляет производство хлеба и хлебобулочных изделий.

Описание технологии выпечки хлеба. Вся технология выпечки хлеба на мини пекарне делится на основные этапы. Во-первых, это приготовление теста. Здесь путем смешивания ингредиентов будущего хлеба на мини пекарне получается однородная масса, которая к выпечке. Во-вторых, это формование. В-третьих, это сама выпечка, и в-четвертых, это подготовка к продаже.

На первом этапе технологии выпечки хлеба подготавливаются ингредиенты. Как и в домашних условиях, на мини пекарне муку сначала просеивают и смешивают сухие дрожжи с водой. Далее нужное количество соли и сахара разводится в воде. После этого все готовые ингредиенты подаются в специальную емкость, в которой происходит их смешивание.

Как только замешивание теста завершено, тесто оставляется для вызревания, начинается работа дрожжей. Дрожжам свойственно поглощать кислород с

выделением углекислого газа. За счет такой особенности этих микроорганизмов происходит насыщение теста пузырьками воздуха. И именно поэтому тесто становится объемным и воздушным.

Отдельно стоит отметить, что технология выпечки хлеба предусматривает в том числе контроль чистоты выполнения процессов. К примеру, через видеочамеры отслеживается, не попали ли в тесто посторонние предметы или вещества. Это может привести к выемке всей партии из производства.

Как только тесто получило нужный вкус и объем, его отправляют непосредственно на производство. Современная технология выпечки предполагает передвижение тележки с тестом к специальному отверстию, через которое тесто подается в емкость машины, которая разделяет общую массу на порционные куски. Далее куски катятся по специальному желобу, за счет которого они формируются и приобретают форму шара. Потом эти «шарики» станут подовым хлебом. Если куски укладываются в специальные формы, получается формовой хлеб. В данном случае все зависит от того, какая именно технология выпечки и рецептура используется на мини пекарне.

После этого хлеб выпекается при определенной температуре. Это происходит в специальных печах, в которых обычно хлеб выпекается в постоянном движении.

Основными поставщиками сырья являются: Шадринский Элеватор (на нем будет закупаться мука), птицефабрика «Комышловская» (основной источник курятины и яиц) и оптовая база ИП Кубасов Ф.Л.

## **2.2 Разработка системы проектом**

### **2.2.1 Структурная декомпозиция работ**

Иерархическая структура работ – это иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта, на более мелкие

операции и действия до такого уровня, на котором способы выполнения этих действий вполне ясны и соответствующие работы могут быть оценены и спланированы. Она включает также определение промежуточных результатов всех составляющих эту структуру работ [7].

С одной стороны, иерархическая структура работ позволяет согласовать план проекта с потребностями заказчика, представленными в виде спецификаций или описаний работ. С другой стороны, иерархическая структура работ – удобное средство управления для менеджера так как позволяет:

- определить работы, пакеты работ, обеспечивающие достижение подцелей (частных целей) проекта;
- проверить, все ли цели будут достигнуты в результате реализации проекта;
- создать удобную, соответствующую целям структуру отчетности;
- определить на соответствующем уровне детализации плана вехи (ключевые результаты), которые должны стать контрольными по проекту;
- разделить ответственность за достижение целей между исполнителями и тем самым гарантировать, что ни одна из работ не выпадет из поля зрения;
- обеспечить членам команды понимание общих целей и задач проекта [8].

Иерархическая структура работ проекта представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Иерархическая структура работ проекта

Сеть представляет собой направленный математический граф, моделирующий совокупность и последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью. Графическая форма задания сети называется сетевым графиком.

Сетевая диаграмма (сеть, граф сети) – графическое отображение работ проекта и взаимосвязей между ними. В планировании и управлении проектами под термином «сеть» понимается полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями. Существует, по крайней мере два типа изображения сетевых диаграмм. Сетевые диаграммы отображают сетевую модель в виде множества вершин, соответствующих работам; эти вершины соединены линиями, представляющими взаимосвязи между работами.

Граф, представленный на рисунке 2.1, называемый сетью типа «вершина – работа», или диаграммой предшествования – следования. Является наиболее распространенным представлением сети. Существует другой тип сетевой диаграммы, называемый сетью типа «вершина – событие». При данном подходе работа представляется в виде линий между двумя событиями (узлами графа), которые, в свою очередь, отображают начало и конец данной работы. Сетевая диаграмма не является блок – схемой в том смысле, в котором это средство используется для моделирования деловых процессов. Принципиальное отличие от блок – схемы отображение в сетевой диаграмме только логических зависимостей между работами, а не входов, процессов и выходов. Кроме того сетевая диаграмма не допускает повторяющихся циклов, или так называемых петель.

Графическое изображение сетевого графика представлено в приложение В.

Критический путь. Максимальный по продолжительности полный путь сети называется критическим; работы, лежащие на этом пути, также называются критическими. Именно длительность критического пути определяет наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом.

Длительность выполнения всего проекта может быть сокращена за счет длительности работ, лежащих на критическом пути. Соответственно любая

задержка выполнения работ критического пути повлечет увеличение длительности проекта.

Метод критического пути позволяет рассчитать возможные календарные графики выполнения комплекса работ на основе описанной логической структуры сети и оценок продолжительности выполнения каждой работы, а в конечном итоге определить критический путь для проекта в целом.

Полный резерв времени, или запас времени, – это разность между датами позднего и раннего окончания работы. Управленческий смысл резерва времени заключается в том, что при необходимости урегулировать технологические, ресурсные или финансовые ограничения проекта, он позволяет руководителю задержать работу на этот срок без влияния на срок завершения проекта в целом. Работы, лежащие на критическом пути, имеют временный резерв, который равен нулю.

### 2.2.2 Расчет параметров работ и событий сетевого графика

Для рассматриваемого проекта будет проведено построение сетевого графика методом Arrow Diagramming Method (ADM), где вершины представляют собой события, то есть результат выполнения одной или нескольких работ, а не дуги, соединяющие начальное и конечное события, являются работами.

Параметры событий сетевого графика представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	сроки свершения		Резерв времени события
	ранний	поздний	
1	0	0	0
2	10	12	2
3	14	16	2
4	5	8	3
5	10	13	3
6	7	10	3
7	5	7	2



Окончание таблицы 2.2

Номер события	сроки свершения		Резерв времени события
	ранний	поздний	
8	5	6	1
9	15	18	3
10	60	64	4
11	20	22	2
12	20	24	4
13	5	9	4
14	5	6	1
15	10	13	3
16	3	6	3
17	15	17	2
18	3	5	2
19	7	9	2
20	5	8	3
21	2	5	3
22	1	2	1

В таблице 2.2 представлены основные параметры событий сетевого графика. С помощью этих параметров был построен сам сетевой график проекта.

Рассчитаем параметры сетевого графика.

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения ее конечного события.

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.1).

$$T_{пнij} = T_{пj} - t_{ij \text{ож}}, \quad (2.1)$$

где  $T_{пнij}$  – поздний срок начала работы;

$T_{пj}$  – поздний срок свершения конечного события.

Ранний срок окончания работы – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.2):

$$T_{poij} = T_{pi} + t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.2)$$

где  $T_{poij}$  – ранний срок окончания работы.

Для всех работ критического пути ранний срок начала равен позднему сроку начала, а ранний срок окончания – позднему сроку окончания.

Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени.

Полный резерв времени работы – разность между поздним сроком свершения конечного события работы, ранним сроком свершения начального события работы и ожидаемой продолжительностью данной работы (формула 2.3):

$$R_{\Pi ij} = T_{пj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.3)$$

где  $R_{\Pi ij}$  – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – разность позднего срока свершения конечного события, позднего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности работы.

Частный резерв времени первого рода рассчитывается по формуле (2.4):

$$R^1_{\Pi ij} = T_{пj} - T_{пи} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.4)$$

где  $R^1_{\Pi ij}$  – частный резерв времени первого рода;

Частный резерв времени второго рода – разность ранних сроков свершения конечного и начального событий и ожидаемой продолжительности работы. Рассчитывается по формуле (2.5):

$$R^2_{\Pi ij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.5)$$

где  $R^2_{\Pi ij}$  – частный резерв времени второго рода.

Свободный (независимый) резерв времени работы – разность раннего срока свершения конечного события, позднего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности работы (формула 2.6).

$$R_{Cij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.6)$$

где  $R_{Cij}$  – свободный резерв времени работы.

Коэффициент напряженности рассчитывается как отношение разности максимального пути, проходящего через работу, и продолжительности части критического пути, расположенном на рассматриваемом пути, к разности продолжительности критического пути и величины (формула 2.7).

$$K_{nij} = \frac{\text{---}}{\text{---}}, \quad (2.7)$$

где  $K_{nij}$  – коэффициент напряженности;

$T$  – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$  – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

$T_{кр}$  – продолжительность критического пути.

Для работ, лежащих на критическом пути коэффициент напряженности равен единице. В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон.

Для оценки сложности сетевого графика рассчитывается коэффициент сложности (формула 2.8).

$$K_C = \frac{\text{---}}{\text{---}}, \quad (2.8)$$

где  $K_C$  – коэффициент сложности;

$n_{\text{раб}}$  – количество работ сетевого графика;

$n_{\text{соб}}$  – количество событий сетевого графика.

Дисперсия срока наступления завершающего события определяется в соответствии с центральной предельной теоремой теории вероятностей как сумма

дисперсии работ критического пути, а вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна  $p(T_{кр} \leq T_d) = 0,5$ .

Если директивный срок установлен меньше продолжительности критического пути, вероятность свершения события к директивному сроку меньше 0,5 и может быть рассчитана с помощью функции распределения нормального отклонения (нормированная функция Лапласа)  $\Phi(z)+0,5$ , приводимой в справочниках по вероятностным методам (формула 2.9).

$$\frac{z}{\sigma(T_{кр})} + 0,5 \quad (2.9)$$

где  $z$  – нормальное отклонение;

$T_d$  – директивный срок;

$\sigma(T_{кр})$  – среднеквадратическое отклонение продолжительности критического пути.

В таблице 2.3 отображены основные параметры сетевого графика.

Таблица 2.3 – основные параметры сетевого графика

Параметр	Значение
Число работ	23
Число событий (включая исходное)	21
Коэффициент сложности сети	1,1
Продолжительность критического пути, дни	247

Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика настолько, что необходимо повторное планирование с перераспределением или дополнительным привлечением ресурсов на работы критического пути.

Если вероятность больше 0,65, желательно перепланировать весь сетевой график, так как на всех его работах, включая критические, имеются избыточные ресурсы.

Параметры были рассчитаны на основе вышеуказанных формул. Из таблицы 2.5 видно, что общее число работ составляет 23, общее число событий составило 21, коэффициент сложности равен 1,1, что указывает на то, что сетевой график не усложнен, продолжительность критического пути составила 247 дней.

Графическое изображение сетевого графика, для которого произведены расчеты, представлено в Приложении А.

### **2.2.3 Матрица разделения административных задач управления**

Матрица РАЗУ – функциональная матрица в управлении проектом, составная часть организационного инструментария управления проектом, позволяющая руководителю разделить задачи управления по подразделениям и исполнителям проекта (внутри команды проекта), а также другим участникам проекта и обеспечить их комплексную реализацию [18].

Матрица ответственности может называться также:

- матрицей распределения ответственности;
- матрицей назначения ответственности;
- таблицей ответственности;
- схемой распределения ответственности.

Матрица ответственности обычно имеет вид таблицы, в которой по горизонтальным строкам изображают отдельные работы, функции и процессы, а по вертикальным столбцам – структурные единицы, такие как подразделения, должности или иные организационные образования (комитеты, советы и пр.). на пересечении столбцов и строк ставят условный знак, обозначающий степень ответственности структурной единицы за выполнение указанной работы функции или процесса) или какой-либо ее части [2].

В таблице 2.4 представлена матрица РАЗУ для рассматриваемого проекта, в которой применяются следующие обозначения:

- И – исполнение;
- К – контроль;
- П – принятие решения;
- С – согласование и консультирование.

Таблица 2.4 – Матрица разделения административных задач управления проектом

№	Задачи процесса	Директор	Бухгалтер	Заведующий производством	Гос. органы	Строительная бригада
1	Выбор земельного участка	К			С	И
2	Оформление необходимых документов	К,И				
3	Подписание разрешения на приобретение земельного участка	И			С	
4	Заключение договора купли – продажи	К,И				
5	Получение выписки из ЕГРН о праве собственности	И			С	
6	Составление плана строительства объекта	К			С	И
7	Приобретение материалов для строительства	К	И			
8	Разметка ЗУ в соответствии с планом	К			С	И
9	Заливка фундамента	К,П				И
10	Возведение здания пекарни	К				И
11	Внешняя отделка объекта	К				И
12	Внутренняя отделка объекта	К				И
13	Покупка оборудования	К	И			
14	Установка санузлов	К				И
15	Установка оборудования для производства	К				И
16	Установка мебели в зале продаж	К				И

#### Окончание таблицы 2.4

№	Задачи процесса	Директор	Бухгалтер	Заведующий производством	Гос. органы	Строительная бригада
17	Подключение системы водоснабжения, отопления и электроэнергии	К				И
18	Проверка исправности оборудования, системы водоснабжения, отопления и электроэнергии	К				И
19	Проведение проверки на соответствие, заявленным законодательством, требованиям СанПиНа	К		И	С	
20	Усиление рекламной акции открытия пекарни	С,К	И			
21	Оформление помещения перед открытием	К				И
22	Начало продаж	П	К	И		

В таблице 2.4 была распределена ответственность между структурными единицами проекта по каждому процессу. Распределение ответственности позволяет четко разделить позиции и определить, кто, за что отвечает и с кого спрашивать в дальнейшем.

### 2.3 Календарный план реализации проекта

Календарный график – модель проекта, в которой устанавливается рациональная последовательность, очередность и сроки выполнения работ на предприятии.

Календарное планирование инвестиционной фазы проекта осуществляется в рамках управления сроками проекта. В контексте финансового планирования инвестиционных проектов календарное планирование необходимо для

определения динамики инвестиций, или планирования распределения инвестиционных затрат по времени.

Исходными данными для календарного плана является WBS, смета затрат, а также информация о сроках и последовательности выполнения инвестиционных работ и мероприятий. Основным способом календарного планирования проектов является составление сетевых (ADM) или ленточных графиков (Gantt). Календарный график проекта в виде таблицы и диаграммы Гантта реализации проекта представлен на рисунке 2.3.

№	Наименование этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания	Ответственный	Стоимость (руб.)	Стоимость (\$ US)
▶ 1	➤ Разработка проекта открытия пекарни ООО "Вена"	1	01.05.2018	01.05.2018		0,00	0,00
2	➤ Анализ рынка и конкуренции	48	02.05.2018	18.06.2018		0,00	0,00
3	➤ Определение потребности в финансировании	10	19.06.2018	28.06.2018		0,00	0,00
4	➤ Покупка участка земли	7	29.06.2018	05.07.2018		500 000,00	0,00
5	➤ Покупка строительного материала	1	06.07.2018	06.07.2018		500 000,00	0,00
6	➤ Построение здания	60	07.07.2018	04.09.2018		100 000,00	0,00
7	➤ Открытие и регистрация ООО, получение разреш	7	05.09.2018	11.09.2018		10 000,00	0,00
8	➤ Заключение договоров с поставщиками	12	12.09.2018	23.09.2018		0,00	0,00
9	➤ Заключение договоров с покупателями	20	12.09.2018	01.10.2018		0,00	0,00
10	➤ Закуп необходимого оборудования и товаров	5	12.09.2018	16.09.2018		310 000,00	0,00
11	➤ Настройка оборудования	5	17.09.2018	21.09.2018		0,00	0,00
12	➤ Найм персонала	14	12.09.2018	25.09.2018		0,00	0,00
13	➤ Обучение персонала	7	26.09.2018	02.10.2018		20 000,00	0,00
14	➤ Открытие пекарни ООО "Вена"	1	03.10.2018	03.10.2018		0,00	0,00
15	🧺 Производство [Хлеб пшеничный]	...	03.10.2018	...	...	...	...
16	🧺 Производство [Хлеб ржаной]	...	03.10.2018	...	...	...	...
17	🧺 Производство [Багет "Провансаль" с ветчиной]	...	03.10.2018	...	...	...	...
18	🧺 Производство [Багет нарезной]	...	03.10.2018	...	...	...	...
19	🧺 Производство [Московская булочка]	...	03.10.2018	...	...	...	...
20	🧺 Производство [Пицца]	...	03.10.2018	...	...	...	...
21	🧺 Производство [Сосиска в тесте]	...	03.10.2018	...	...	...	...
22	🧺 Производство [Фитнес хлеб]	...	03.10.2018	...	...	...	...
23	🧺 Производство [Хлеб Фокаччо]	...	03.10.2018	...	...	...	...

Рисунок 2.3 – Календарный план проекта

График включает следующие этапы: покупка земельного участка, подготовительные работы, основные работы, покупка и установка оборудования и пусконаладочные работы.

Подготовительные работы подразумевают заов и установку необходимого оборудования, возведение ограждения и временного жилья для строителей.

На основном этапе работ будет залит фундамент, возведены основные конструкции и встроено оборудование.



На рисунке 2.3 представлен календарный график проекта, в котором отображены все этапы работ по проекту, а также длительность каждого этапа в днях и стоимость данных этапов.

Также на данном рисунке изображен ленточный график Гантта, который показывает связи между этапами проекта, их длительность и стоимость основных этапов проекта.

Некоторые этапы подразумевают в себе несколько подэтапов. Например, строительство пекарни подразумевает в себе заливание фундамента, возведение здания и отделочные работы.

## **2.4 Финансовый план проекта**

Цель финансового плана – дать представление инициаторам и потенциальным инвесторам об экономической целесообразности вложения средств и запуска проекта в реализацию.

Финансовый план – важнейший элемент инвестиционных проектов. Этот документ обеспечивает взаимоувязку показателей развития организации с имеющимися ресурсами.

Основные задачи финансового планирования: обеспечение производственной и инвестиционной деятельности необходимыми финансовыми ресурсами; достижение экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском при определении необходимого количества финансовых ресурсов в рамках оптимальной структуры капитала; контроль за формированием и расходованием платежных средств.

На основе плановых форм финансовой отчетности осуществляется прогнозирование финансово – экономического состояния предприятия по проекту.

Финансовый план предприятия содержит: прогноз баланса активов и пассивов предприятия; прогноз прибылей и убытков.

При составлении финансового плана особое внимание уделяется расчету источников финансирования капитальных вложений, которые по характеру образования можно разделить на четыре группы: внутренние ресурсы, средства от основной деятельности, средства от вспомогательной деятельности, внешние ресурсы, проводится детальный финансовый анализ предприятия с учетом всех показателей [6].

#### **2.4.1 Инвестиционные затраты по проекту**

Инвестиционные затраты представляют собой вложения капитала в реальные или финансовые активы. Они представляют собой единовременные вложения капитала в основные и оборотные средства предприятий.

Вложения в основные средства предполагают закупку оборудования, оснастки, оргтехники, мебели, а также ремонт и подготовку к работе торговых, производственных и офисных помещений, складов.

Вложения в оборотные средства предполагают закупку и приобретение товаров для торговых предприятий, создание запасов материалов и комплектующих для производственных компаний. В общем случае инвестиционные затраты по проекту включают:

- стоимость основных средств (земельные участки, здания и помещения, если они строятся или покупаются, стоимость оборудования и затраты на его пуск, наладку) по каждому варианту проекта,
- стоимость оборотных средств (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства),
- организационные расходы (регистрация, лицензии и разрешения, презентация и реклама, ремонтные работы и фонд оплаты труда персонала, принятого на работу по проекту до начала поступления стабильной выручки, страхование и т.д.).

В таблице 2.5 представлены основные инвестиционные расходы по проекту.

Таблица 2.5 – Инвестиционные расходы по проекту

		В рублях
№	Наименование	Сумма
1	Постройка здания	1 090 000
2	Приобретение оборудования	288 840
3	Строительно – монтажные работы	5 000
4	Пусконаладочные работы	5 000
5	Затраты на оборудование для зала продаж	20 000
6	Прочие затраты	1 160
7	Итого затраты на основные средства	1 410 000
8	Инвестиции в запасы	1 500 000
9	Организационные расходы	20 000
10	Итого затраты на оборотные средства	1 520 000
11	Итого инвестиционные затраты	2 930 000

Из таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что затраты на основные средства составляют 1 410 000 рублей, затраты на оборотные средства равны 1 520 000 рублей. Общие затраты на инвестиционную деятельность составляют 2 930 000 рублей, а это значит, что из собственных средств на операционные расходы остается 2 070 000 рублей.

#### **2.4.2    Операционные затраты по проекту**

Операционные затраты или операционные расходы – повседневные затраты компании для ведения бизнеса, производства товаров и услуг.

Сумма операционных расходов и Капитальных вложений составляют расходы компании, которые не включаются в прямую себестоимость продуктов или услуг, которые предлагает рынку данная компания.

Операционные затраты (повседневные расходы компании на организацию продаж, администрирования, НИОКР и т. д.) противопоставляются прямым затратам – расходы компании на непосредственное создание товаров и услуг. Другими словами, прямые затраты – это сумма денег, которые компания тратит на превращение сырья или комплектующих в готовую продукцию.

В таблице 2.6 приведены затраты на оплату труда управленческого персонала.

Таблица 2.6 – Приростные затраты на оплату труда (постоянные затраты)  
В рублях

Должность	Прирост Затрат	труд. Заработн ая плата	Сумма	Страховые взносы
Управление				
Директор	0,4	35 000	14000	4200
Бухгалтер	0,32	30 000	9600	2880
Производство				
Заведующий технологическим цехом	0,28	24 000	6720	2016
Итого	1		30320	9096

В таблице рассчитаны заработная плата персонала, а также страховые взносы по ставке 30%. Постоянные затраты на оплату труда составят 30320 руб.

В таблице 2.7 представлен план сбыта продукции, которую создаваемое предприятие будет производить.

Таблица 2.7 – План сбыта

Наименование изделия	Потребность в мес., шт.	Потребность в год, шт.	Цена реализации, руб.	Сумма, руб.
Хлеб пшеничный	1950	23400	23	538200
Хлеб ржаной	1500	18000	22	396000
Фитнес хлеб	500	6000	20	120000
Багет нарезной	800	9600	21	201600
Пицца	1000	12000	28	336000
Сосиска в тесте	900	10800	24	226800
Хлеб «Фокаччо»	400	4800	40	192000
Багет «Провансаль» с ветчиной	500	6000	25	150000
Московская булочка	1000	12000	16	192000
Итого				2352600

Так как производственные мощности нового оборудования позволяют выпускать за одну смену 7000 изделий, а это 210 000 штук в месяц, то предприятие может в установленные договором сроки произвести необходимый объем продукции в течение 2019 года.

## **2.5 Анализ и оценка эффективности проекта**

### **2.5.1 Обоснование ставки дисконтирования**

Источником финансирования предприятия будут являться собственные средства. Метод для расчета берется CAPM (Capital Asset Pricing Model) – метод расчета стоимости капитальных активов. Рассчитывается по формуле (2.10).

$$r = R_f + \beta_i (R_m - R_f), \quad (2.10)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка доходности;

$R_m$  – доходность эффективного рыночного портфеля;

$\beta_i$  – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности;

$r$  – мера рыночного риска.

Безрисковая ставка доходности для проекта равна 8,8, доходность эффективного рыночного портфеля равна 10,2, коэффициент чувствительности доходности проекта к изменениям рыночной доходности составляет 0,76.

Подставив данные в формулу, получаем ставку дисконтирования равную 9,9%, данная ставка будет использоваться для расчета показателей эффективности проекта.

Ставка дисконтирования будет использоваться для расчета различных показателей в программном продукте ProjectExpert.

## 2.5.2 План движения денежных средств по проекту

План движения денежных средств – бухгалтерский (финансовый) отчет, который показывает доходы, расходы, финансовые результаты экономического субъекта за отчетный период.

В качестве режима налогообложения будет применяться Упрощенная Система Налогообложения (далее УСН). На анализируемом предприятии будет применяться УСН 15%. В соответствии со статьей 346.16 НК РФ, при расчете единого налога, предусмотренного УСН 15%, налогоплательщики уменьшают полученные доходы на расходы. Спрогнозированный план движения денежных средств представлен в таблице 2.8

Таблица 2.8– План движения денежных средств

Статья	В рублях				
	09.2018	10.2018	11.2018	12.2018	2019
Выручка	0	2 116 500	2 116 500	2 116 500	25398 000
Производственная себестоимость проданных товаров	1 547 000	1 547 000	1 547 000	1 547 000	18564 000
Валовая прибыль	-1 547 000	569 500	569 500	569 500	6 834 000
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	20 000	20 000	20 000	240 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 547 000	433 402	433 402	433 402	5 200 824
Текущий налог на прибыль 15%	0	65 010	65 010	65 010	780 120
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-1 547 000	368 393	368 393	368 393	4 420 716

Из таблицы 2.8 делаем вывод, что выручка от продажи составит 2 116 500 рублей, со второго месяца работы предприятия чистая прибыль будет составлять 368 393 рублей каждый месяц, налог будет составлять 65 010 рублей ежемесячно.

### 2.5.3 Интегральные показатели эффективности

Ключевые интегральные показатели эффективности вычисляются на базе дисконтированных денежных потоков проекта.

Чистый приведенный доход (NPV) – показывает экономический эффект проекта с учетом упущенной выгоды и рисков, и равен разнице продисконтированных притоков и оттоков денежных средств проекта.

Индекс доходности (PI) – показывает эффективность проекта, отражая величину сальдо (остатка) денежных потоков от операционной деятельности, приходящегося на единицу продисконтированных инвестиций.

Внутренняя норма рентабельности (IRR), рассчитывается как решение уравнения  $NPV(IRR) = 0$ , и демонстрирует максимально допустимую для безубыточности проекта средневзвешенную стоимость капитала.

Сроки окупаемости (простой (PBP) и дисконтированный (DPP)) – это показатели оценки ликвидности проекта, они отражают период времени, который необходим, для того чтобы покрыть чистыми поступлениями требуемые инвестиции.

В общем случае, срок окупаемости показывает, за какой период сумма сальдо притоков от операционной деятельности покроет сумму инвестиционных потоков. [42].

Чистая приведенная стоимость по проекту рассчитывается на основании формулы (2.11):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (2.11)$$

где  $t$  – расчетный период;

$I_t$  – сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности;

$S_t$  – сальдо денежных потоков по операционной деятельности;

— – коэффициент дисконтирования.

Индекс доходности рассчитывается по формуле (2.12):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (2.12)$$

Внутренняя норма рентабельности рассчитывается по формуле (2.13):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = 0 \quad (2.13)$$

Срок окупаемости простой рассчитывается по формуле (2.14):

$$PBP = \frac{NP}{\text{чистая прибыль}}, \quad (2.14)$$

где NP – чистая прибыль.

Срок окупаемости дисконтированный рассчитывается по формуле (2.15):

$$DPP = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}. \quad (2.15)$$

Расчет интегральных показателей экономической эффективности при ставке 9,9% представлены на рисунке 2.4



Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	9,90	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	10	10
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	10	10
Средняя норма рентабельности - АRR, %	181,66	181,66
Чистый приведенный доход - NPV	2 064 633,49	2 346 431,63
Индекс прибыльности - PI	2,27	2,42
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	295,60	295,60
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	102,25	94,15

Рисунок 2.4 – Интегральные показатели эффективности

Из рисунка 2.4 делаем вывод о том, что: NPV положительный и составляет 2 346 431,63 рубля, PI больше единицы характеризует получение 2,27 руб. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект, внутренняя норма рентабельности составляет 295,6%. IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает высокий запас прочности стоимости вложенного капитала.

## 2.6 Оценка рисков проекта

Так как проект основывается на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, следует оценить его риски. Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления рискового события и возможного ущерба от наступления этого рискового события.

### 2.6.1 Анализ чувствительности

Цель анализа чувствительности определить степень влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта. Обычно рассматривают следующие факторы:

- объем продаж;
- цена реализации;
- темп инфляции;
- объем капитальных вложений;
- переменные издержки;
- постоянные издержки;
- ставка процента по кредиту;
- потребность в оборотном капитале и т.д.

Проводя анализ чувствительности, следует оценить, к каким их факторов проект наиболее чувствителен и насколько высока вероятность наступления заданного события, соответствующая изменению заданного фактора.

Проведем анализ чувствительности проекта (рисунок 3.3) на величину чистого проведенного дохода NPV по следующим переменным: объём сбыта, цена сбыта, прямые издержки. Расчет проводился в диапазоне изменений от -50 процентов до +50 процентов.

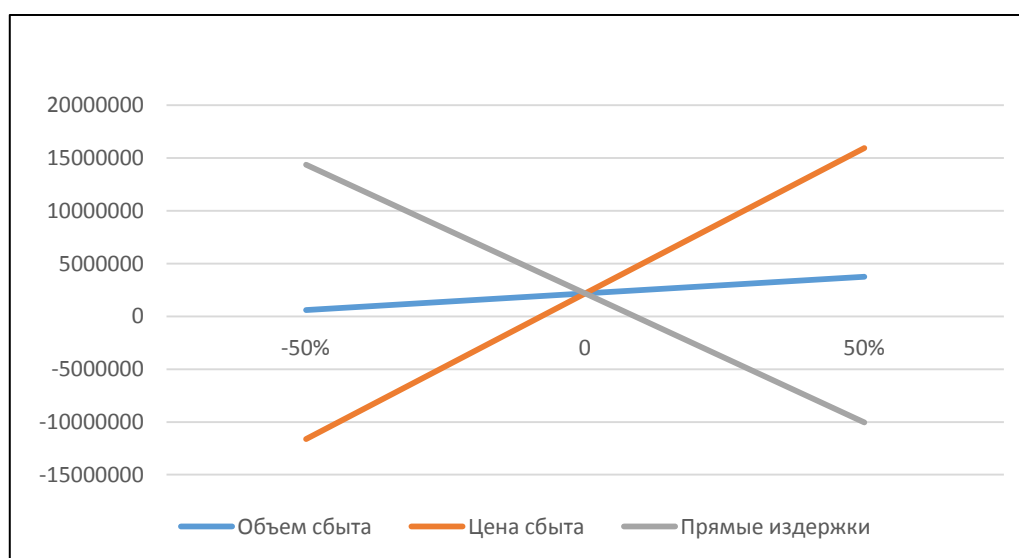


Рисунок 2.5 – Анализ чувствительности проекта

Из рисунка 2.5 делаем вывод, что проект наиболее чувствителен к изменениям, связанным с прямыми издержками, а также с изменениями,

связанными с ценой сбыта производимой продукции. Предприятие будет прилагать максимальные усилия, чтобы реализовать продукцию по запланированной цене. При изменении объема сбыта проект ведет себя устойчиво.

### 2.6.2 Анализ безубыточности

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли.

Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

Если рассчитываем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется формула (2.16):

$$\text{---}, \quad (2.16)$$

где  $\text{---}$  – общие постоянные затраты;

$P$  – цена продукции;

$VC$  – переменные затраты в единице продукции;

$(P - VC)$  – маржинальная прибыль единицы продукции.

Помимо точки безубыточности необходимо рассчитать запас финансовой прочности (формула 2.17), который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния:

$$\text{---}, \quad (2.17)$$

где  $BB$  – валовая выручка.

Анализ безубыточности проекта приведен на рисунке 2.6. На рисунке 2.6 приведен анализ безубыточности проекта по продуктам.

Безубыточность

Анализ | Сводные таблицы

Показатель: Точка брза : Месяц

Точка безубыточности (шт.) по: [ежемесячное]

Продукт	11.2018	12.2018	1.2019	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019	8.2019
▶ Хлеб пшеничный	3 158,69	3 158,69	3 158,69	3 158,69	3 158,69	3 158,69	3 158,69	3 158,69	3 158,69	3 158,69
Хлеб ржаной	4 631,08	4 631,08	4 631,08	4 631,08	4 631,08	4 631,08	4 631,08	4 631,08	4 631,08	4 631,08
Фитнес хлеб	934,29	934,29	934,29	934,29	934,29	934,29	934,29	934,29	934,29	934,29
Хлеб Фокаччо	735,98	735,98	735,98	735,98	735,98	735,98	735,98	735,98	735,98	735,98
Московская булочка	3 383,32	3 383,32	3 383,32	3 383,32	3 383,32	3 383,32	3 383,32	3 383,32	3 383,32	3 383,32
Багет нарезной	1 854,41	1 854,41	1 854,41	1 854,41	1 854,41	1 854,41	1 854,41	1 854,41	1 854,41	1 854,41
Пицца	13 823,78	13 823,78	13 823,78	13 823,78	13 823,78	13 823,78	13 823,78	13 823,78	13 823,78	13 823,78
Сосиска в тесте	12 554,00	12 554,00	12 554,00	12 554,00	12 554,00	12 554,00	12 554,00	12 554,00	12 554,00	12 554,00
Багет "Провансаль" с ветчиной	2 134,95	2 134,95	2 134,95	2 134,95	2 134,95	2 134,95	2 134,95	2 134,95	2 134,95	2 134,95

Рисунок 2.6 – Анализ безубыточности проекта

На данном рисунке указано количество каждого продукта, которое необходимо продать. Это количество является минимальным, так как при реализации данного количества того или иного товара прибыль будет равна нулю.

### 2.6.3 Анализ Монте-Карло

Статистический анализ рисков (Монте-Карло) является наиболее полным и объективным, однако требует самых сложных средств реализации. Результатом статистического анализа являются оценки вероятности возникновения рисков событий, наиболее вероятных значений эффективности, их разброса, а также рассчитанные гистограммы распределения вероятности эффекта – так называемые профили риска.

Самым мощным методом статистического анализа рисков инвестиционного проекта является метод Монте-Карло. Данный метод может быть реализован только с помощью средств имитационного моделирования инвестиционных проектов на ЭВМ. Суть метода заключается в исследовании изменения эффекта

проекта в ответ на одновременное изменение нескольких переменных факторов, представляющих риск [12].

Для существенных факторов риска, установленных в ходе анализа чувствительности, экспертным путем задаются вероятные отклонения, которые возможны в ходе реализации проекта. Результатом является возможность определения устойчивости проекта. Далее приведен результат анализа Монте-Карло – рисунок 2.7.

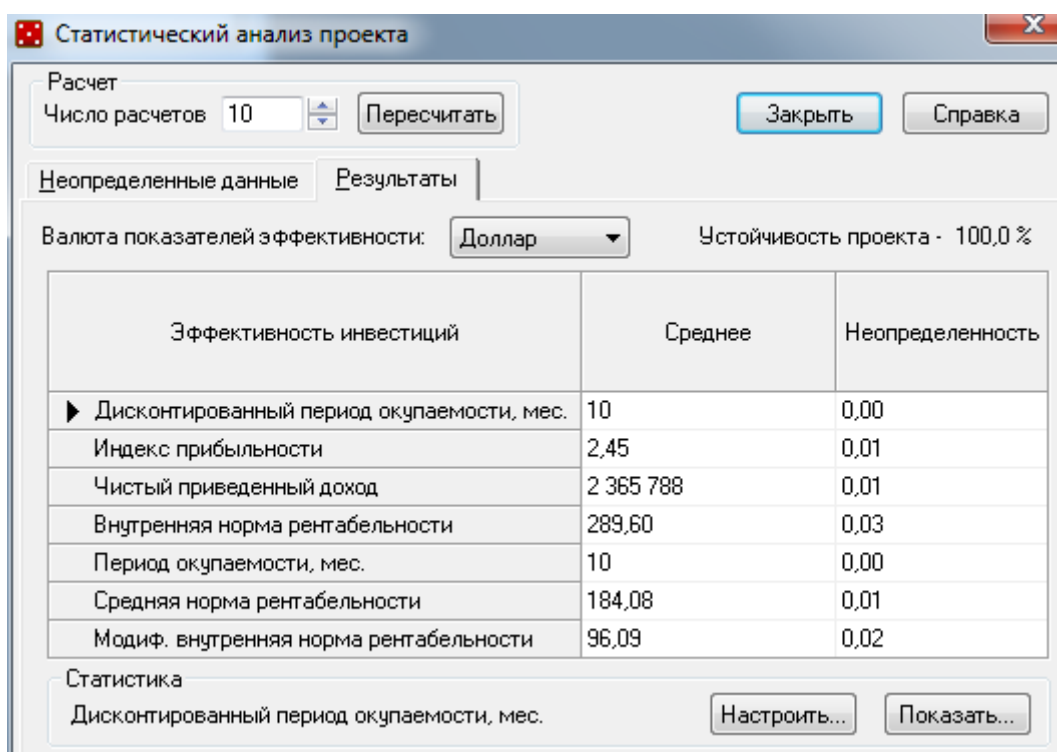


Рисунок 2.7 – Анализ Монте-Карло

Исходя из данных, представленных на рисунке 2.7 можно сделать вывод о том, что неопределенность расчетов не превышает допустимых значений.

### Выводы по разделу два

Моделирование проекта и анализ его эффективности и рисков позволяют судить о потенциале проекта.

При заданных вводных условиях получились следующие показатели эффективности проекта:

- дисконтированный срок окупаемости (DPB) – 10 месяцев;
- чистый приведенный доход (NPV) – 2 365 788 рублей;
- индекс прибыльности (PI) – 2,27;
- внутренняя норма рентабельности (IRR) – 289,6%;
- модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR) – 96,09%.

При данных экономических показателях проект целесообразно реализовать, однако, чтобы убедиться в этом был проведен детальный анализ рисков.

С помощью анализа чувствительности выделен ряд ключевых факторов, влияющих на успешность проекта, наиболее рисковым с учетом высокой чувствительности и средней предсказуемости признан объем сбыта и цена сбыта. Что касается анализа безубыточности, то расчет продемонстрировал, что все группы продукции имеют достаточный запас прочности.

При анализе рисков по методу Монте-Карло устойчивость проекта составила 100%, что говорит о том, что в данном проекте дефицита денежных средств не обнаружено. Таким образом, вероятность появления кассовых разрывов в проекте ничтожно мала, а, следовательно, его стоит принять к реализации.

### **3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1 Составление прогнозной отчетности**

Целью прогнозного анализа является комплексная оценка будущего финансово – экономического состояния предприятия. Прогноз финансовых отчетов составляется на основании маркетинговых и производственных планов. Прогнозный анализ основывается на методе ситуационного анализа и прогнозирования и включает расчеты прогнозного отчета о финансовых результатах и прогнозного бухгалтерского баланса.

Прогнозный отчет о финансовых результатах представлен в таблице 3.1. Исходной информацией для его составления является план прибылей и убытков по проекту, который представлен на рисунке 3.1. Операционная деятельность начинается с ноября 2018 года. Для того, чтобы финансовая отчетность не теряла свою актуальность, необходимо учитывать инфляционный фактор. В соответствии с Прогнозом долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, разработанным Минэкономразвития России, средний уровень инфляции за период 2016 – 2030 гг. прогнозируется в 3,8% [4].

На индекс инфляции необходимо скорректировать все доходы и расходы (исключение составляют амортизационные отчисления). В частности, если ежемесячная выручка от реализации продукции ожидается в сумме 433 402 рубля, то выручка прогнозируется в сумме:

– за 2018 год:

$$B_{2018} = 2\,116\,500 \times 3 \times 1,038 = 6\,349\,500 \text{ рублей}$$

– за 2019 год:

$$B_{2019} = 2\,116\,500 \times 12 \times 1,038 = 25\,398\,000 \text{ рублей.}$$

Аналогичным образом корректируются и расходы предприятия, связанные с реализацией проекта (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах проекта  
В рублях

Статьи отчета о финансовых результатах	Значение	
	2018 г.	2019 г.
Выручка	6349500	25398000
Себестоимость продаж	4641000	18564000
Валовая прибыль	1708500	6834000
Коммерческие расходы	-	-
Управленческие расходы	60000	240000
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	30000	-
Прибыль до налогообложения	1300206	5398456
Текущий налог на прибыль (по ставке 15%)	195030	780120
Чистая прибыль отчетного периода	1105179	4420716

Результаты прогнозных расчетов финансовых результатов, представленные в таблице 3.1, показали, что за период 2018 – 2019 гг. ожидается увеличение выручки и прибыли от продаж. Опережающие темпы прироста чистой прибыли по сравнению с прибылью от продаж обеспечены отсутствием прочих расходов в 2019 году. Следует отметить, что в 2018 году по статье «Прочие расходы» были



отображены убытки, полученные в результате реализации проекта на первоначальных этапах его жизненного цикла.

Прогнозный бухгалтерский баланс предприятия представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 –Баланс ИП «Вена»

В рублях

Статья	Сумма	
	На 31.12.2018	На 31.12.2019
<b>I. Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	243 840	240 840
Итого по разделу I	243 840	240 840
<b>II Оборотные активы</b>		
Запасы	128 947	102 415
Дебиторская задолженность	0	0
Денежные средства	4 727 213	9 555 745
Итого по разделу II	4 856 160	9 658 160
Баланс	5 100 000	9 899 000
<b>III Капитал и резервы</b>		
Уставной капитал	5 000 000	9 400 000
Нераспределенная прибыль	100 000	499 000
Итого по разделу III	5 100 000	9 899 000
<b>IV Долгосрочные обязательства</b>		
Заёмные средства	0	0
Итого по разделу IV	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
Кредиторская задолженность	0	0
Итого по разделу V	0	0
Баланс	5 100 000	9 899 000

Из таблицы 3.2 можно сделать вывод о том, что размер основных средств составляет 243 840 рублей на 31.12.2018 года, и 240 840 рублей на 31.12.2019 года. Размер запасов равен 128 947 рублей на 31.12.2018 года и 102 415 рублей на 31.12.2019 года. Уставной капитал на 31.12.2018 года составляет 1 206 798 рублей, а на 31.12.2019 года 18 903 731 рубль.

### **3.2 Анализ ликвидности**

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Анализ ликвидности баланса предприятия заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков [1].

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на четыре группы.

A1 – наиболее ликвидные активы предприятия. К ним относятся все статьи денежных средств предприятия и финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) (ценные бумаги). Данная группа рассчитывается по формуле (3.1):

$$A1 = ДС + ФВ, \quad (3.1)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов).

A2 – быстрореализуемые активы предприятия – дебиторская задолженность предприятия. Данная группа рассчитывается по формуле (3.2):

$$A2 = ДЗ, \quad (3.2)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

А3 – медленнореализуемые активы – статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность и прочие оборотные активы. Данная группа рассчитывается по формуле (3.3):

$$A3 = З + НДС + ПОА, \quad (3.3)$$

где З – запасы;

НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

ПОА – прочие оборотные активы.

А4 – труднореализуемые активы предприятия – статьи раздела I актива баланса – внеоборотные активы предприятия. Данная группа рассчитывается по формуле (3.4):

$$A4 = ВНА, \quad (3.4)$$

где ВНА – внеоборотные активы.

В зависимости от степени срочности погашения пассивы предприятия разделяются на четыре группы.

П1 – наиболее срочные обязательства – к ним относится кредиторская задолженность. Данная группа рассчитывается по формуле (3.5):

$$П1 = КЗ, \quad (3.5)$$

где КЗ – кредиторская задолженность.

П2 – краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы. Данная группа рассчитывается по формуле (3.6):

$$П2 = КЗС + ЗВД + ПКО, \quad (3.6)$$

где КЗС – краткосрочные заемные средства;

ЗВД – задолженность участникам по выплате доходов;

ПКО – прочие краткосрочные обязательства.

П3 – долгосрочные пассивы – это статьи баланса, относящиеся к итоговым разделам IV и V, то есть долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей. Данная группа рассчитывается по формуле (3.7):

$$П3 = ДО + ДБП + РПР, \quad (3.7)$$

где ДО – долгосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов;

РПР – резервы предстоящих расходов и платежей.

П4 – постоянные, или устойчивые пассивы – это статьи раздела III баланса «Капитал и резервы». Данная группа рассчитывается по формуле (3.8):

$$П4 = СК, \quad (3.8)$$

где СК – собственный капитал предприятия (капитал и резервы).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Условие абсолютной ликвидности баланса предприятия представлено формулой (3.9) [16]:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4. \quad (3.9)$$

Для анализа ликвидности баланса ИП «Вена» сгруппируем активы по степени ликвидности и обязательства по срокам их погашения (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Группировка активов и пассивов баланса

В рублях					
Актив	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	Пассив	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
A1	4 727 213	9 555 745	П1	10 000	5 000
A2	0	0	П2	0	0
A3	128 947	102 415	П3	0	0
A4	243 840	240 840	П4	5 090 000	4 894 000
ВБ	5 100 000	9 899 000	ВБ	5 100 000	9 899 000

По данным таблицы 3.3 структура активов предприятия характеризуется высокой степенью ликвидности. Сравнение показателей ликвидности баланса предприятия ИП «Вена» представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2018 года			На конец 2019 года		
	$A1 \geq P1$	A1	>	P1	A1	>
$A2 \geq P2$	A2	=	P2	A2	=	P2
$A3 \geq P3$	A3	>	P3	A3	>	P3
$A4 \leq P4$	A4	<	P4	A4	<	P4
Вид ликвидности баланса	Абсолютная ликвидность			Абсолютная ликвидность		

Анализ таблицы 3.4 показал, что недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия краткосрочных пассивов не имеется. Следовательно, условия абсолютной ликвидности соответствуют нормативным значениям. Из

соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, выполняется все четыре, следовательно, баланс предприятия является ликвидным, ликвидность можно охарактеризовать как абсолютную.

Анализ коэффициентов ликвидности представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ коэффициентов ликвидности

Показатели	Норматив	На конец 2018 года	На конец 2019 года	Абсолютное отклонение
Коэффициент текущей ликвидности	2,0	4,8	9,6	10,4
Коэффициент быстрой ликвидности	0,8-1,0	4,7	1,9	4,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 - 0,8	4,7	1,9	4,6

Коэффициент быстрой ликвидности позволяет определить, способна ли компания в среднесрочной перспективе покрыть краткосрочные финансовые обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, что за счет ликвидных активов (денежных средств и дебиторской задолженности при условии ее полного погашения) предприятие также сможет покрыть все краткосрочные обязательства.

### 3.3 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость определяется на основе соотношения разных видов источников финансирования и его соответствия составу активов. Она свидетельствует о стабильности положения предприятия и характеризуется соотношением собственных и заёмных средств с помощью системы финансовых коэффициентов. Коэффициент финансовой автономии рассчитывается по формуле (3.10):

$$K_{\text{ФА}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (3.10)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости предприятия рассчитывается по формуле (3.11):

$$K_{\text{ФЗ}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}}, \quad (3.11)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент самофинансирования показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, норматив – больше или равен 0,1. Он рассчитывается по формуле (3.12):

$$K_{\text{сф}} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}}. \quad (3.12)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{\text{осс}}$ ) характеризует долю чистого оборотного капитала в оборотных активах, он рассчитывается по формуле (1.13):

$$K_{occ} = \frac{ЧОК}{ОА}, \quad (3.13)$$

где ОА – величина оборотных активов предприятия.

Коэффициент маневренности активов ( $K_m$ ) показывает, какая часть активов находится в обороте, коэффициент маневренности рассчитывается по формуле (3.14):

$$K_m = \frac{ЧОК}{А}. \quad (3.14)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ( $K_{ми}$ ) показывает сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов и рассчитывается по формуле (3.15):

$$K_{ми} = \frac{ОА}{ВОА}. \quad (3.15)$$

Коэффициенты финансовой устойчивости по предприятию ИП «Вена» приведены в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	Нормативное значение	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
Коэффициент автономии	< 0,50	0,98	0,95
Коэффициент финансовой устойчивости	> 1	0,98	0,95
Коэффициент маневренности активов	0,2 – 0,5	0,95	0,97
Коэффициент финансового рычага	> 0,1	0	0



Коэффициент оборотных средствами	обеспеченности активов собственными	-	0,98	0,95
--	---	---	------	------

Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости представлена на рисунке 3.1

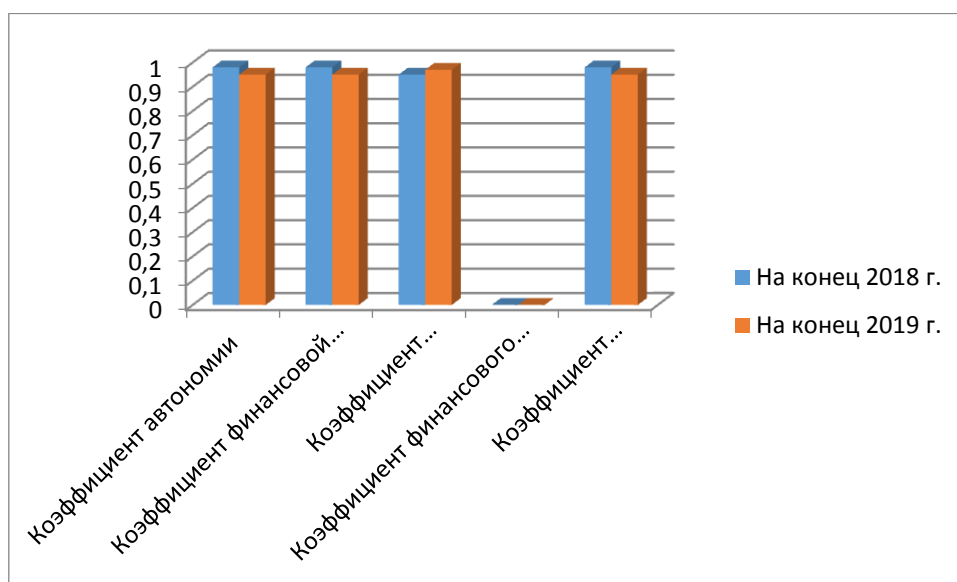


Рисунок 3.1 – Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости ООО «Вена»

Как видно из таблицы 3.6 и рисунка 3.1 доля собственного капитала свыше 50 % на всем промежутке времени, при этом динамика роста доли собственных средств в общей валюте баланса является положительным фактором в развитии предприятия, что говорит о независимости предприятия от внешних источников формирования имущества в данном периоде. Аналогично коэффициент финансовой зависимости ИП «Вена» свидетельствует о финансовой зависимости в 2018 году и о финансовой независимости предприятия на конец 2019 года.

Таким образом, в целом, анализ относительных показателей финансовой устойчивости выявил, что предприятие ИП «Вена» финансово независимо на конец 2019 года, мобильность активов и маневренность активов растут.

### 3.4 Коэффициентный анализ

Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятия или иные финансовые операции.

Рентабельность продаж предприятия рассчитывается по формуле (3.16):

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр.}}}{В} \cdot 100\%, \quad (3.16)$$

где  $\text{Пр}_{\text{пр}}$  – прибыль только по основной деятельности (продажам);

$В$  – выручка от реализации.

Рентабельность производства предприятия рассчитывается по формуле (3.17):

$$R_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр.}}}{\overline{\text{ОС}} + \bar{З}} \cdot 100\%, \quad (3.17)$$

где  $\overline{\text{ОС}}$  – среднегодовая стоимость основных средств.

$\bar{З}$  – среднегодовая стоимость запасов.

Рентабельность совокупных активов рассчитывается по формуле (3.18):

$$\text{ЭР} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{А}} \cdot 100\%, \quad (3.18)$$

где  $\bar{А}$  – среднегодовая стоимость активов.

Рентабельность собственного капитала предприятия рассчитывается по формуле (3.19):

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \cdot 100\%, \quad (3.19)$$

где ЧП – чистая прибыль;

$\overline{СК}$  – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Рентабельность чистого оборотного капитала предприятия рассчитывается по формуле (3.20):

$$P_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ЧОК}}} \cdot 100\%, \quad (3.20)$$

где  $\overline{\text{ЧОК}}$  – среднегодовая стоимость чистого оборотного капитала.

Таблица 3.7 – Показатели оценки рентабельности предприятия

Наименование показателя	В процентах	
	За 2018 год	За 2019 год
Рентабельность продаж	26,9	26,9
Рентабельность совокупных активов	21,6	44,6
Рентабельность собственного капитала	22,1	47

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости. Анализ деловой активности позволяет выявить, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Показатели деловой активности (оборачиваемости) характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия [4], и анализируются с помощью ряда коэффициентов.

Фондоотдача рассчитывается по формуле (3.21):

$$\text{ФО} = \frac{В}{\overline{\text{ОС}}}, \quad (3.21)$$

где  $\overline{\text{ОС}}$  – среднегодовая стоимость активов.

Коэффициент оборачиваемости активов рассчитывается по формуле (3.22):

$$K_{об} = \frac{B}{\bar{A}}, \quad (3.22)$$

где  $\bar{A}$  – среднегодовая стоимость активов.

Период оборачиваемости активов рассчитывается по формуле (3.23):

$$П_{обА} = \frac{365}{K_{обА}}. \quad (3.23)$$

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (3.24):

$$K_{обДЗ} = \frac{B}{ДЗ}. \quad (3.24)$$

Период оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (3.25):

$$П_{обДЗ} = \frac{365}{K_{обДЗ}}. \quad (3.25)$$

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (3.26):

$$K_{обСК} = \frac{B}{СК}. \quad (3.26)$$

Период оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (3.27):

$$П_{обСК} = \frac{365}{К_{обСК}} . \quad (3.27)$$

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (3.28):

$$К_{обКЗ} = \frac{С}{КЗ}, \quad (3.28)$$

где С – себестоимость.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности показывает длительность погашения предприятием своих обязательств перед поставщиками, подрядчиками, он рассчитывается по формуле (3.29):

$$П_{обКЗ} = \frac{365}{К_{обКЗ}} . \quad (3.29)$$

Показатели оборачиваемости ООО «Вена» представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели оборачиваемости

Наименование показателя	1-ое полугодие 2019 г.	2-ое полугодие 2019 г.
Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах		
Фондоотдача, в руб. / руб.	3,74	30,79
Коэффициент оборачиваемости активов	3,74	30,79
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,27	2,7

Периоды оборачиваемости, в днях		
Период оборачиваемости активов	98	12
Период оборачиваемости собственного капитала	288	136

Как видно из таблицы 3.8, фондоотдача имеет тенденцию роста в результате того, что выручка растёт, а среднегодовые основные средства снижаются.

Коэффициент оборачиваемости активов имеет тенденцию роста, а период оборота, наоборот, снижается, что благоприятно для предприятия. Это происходит в результате того, что выручка растёт большими темпами, чем среднегодовые активы предприятия.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ИП «Вена» имеет тенденцию роста, а период оборота, наоборот, снижается, что благоприятно для предприятия, это говорит о рациональной организации работы предприятия.

Таким образом, все показатели деловой активности свидетельствуют о повышении оборачиваемости в динамике, что благоприятно для предприятия и говорит о более быстром темпе роста выручки и себестоимости по сравнению с темпами роста балансовых показателей (активов, собственного капитала, основных средств).

### **Выводы по разделу три**

В данном разделе работы был проведен финансовый анализ прогнозного состояния предприятия в результате реализации им инвестиционного проекта по открытию пекарни.

По результатам проведенного анализа за период 2018 – 2019 гг. сделаны следующие выводы:

- деятельность предприятия является доходной, выручка от реализации и прибыль увеличиваются;
- имущественный потенциал предприятия возрастает, структура активов

характеризуется высокой ликвидностью, в структуре пассивов увеличивается доля собственного капитала;

- предприятие имеет достаточный уровень платежеспособности;
- тип финансовой устойчивости идентифицируется как абсолютно устойчивый, основные коэффициенты финансовой устойчивости соответствуют нормативно – рекомендуемым значениям;
- деловая активность предприятия повышается, что проявляется в ускорении оборачиваемости капитала;
- показатели рентабельности имеют высокие значения и большинство из них имеют тенденцию к росту.

Результаты прогнозного финансового анализа позволяют сделать вывод о благоприятном развитии событий в процессе реализации инвестиционного проекта по открытию пекарни ИП «Вена».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения работы в первой главе была проанализирована внешняя среда проекта. С помощью PEST – анализа выделены макроэкономические факторы, оказывающие влияния на проект. Анализ микроэкономического окружения был проведен на основе пяти конкурентных сил Портера. После чего была проведена количественная и качественная оценка факторов внешней среды. К доминирующим возможностям были отнесены: широкий круг потребителей, наличие поставщиков на территории Шадринского района, появление новых технологий и их адаптация. В качестве доминирующих угроз были отмечены: повышение цен на сырье, повышение цен на электроэнергию, средний уровень внутриотраслевой конкуренции. Также была проанализирована внутренняя среда проекта. Были выведены такие сильные стороны как: производство хлебобулочных изделий по ГОСТу, низкий уровень цен и выгодное место расположения производственной площадки. К слабым сторонам были отнесены: отсутствие веб-сайта, отсутствие известности и зависимость от поставщиков тепло- и электроэнергии. Перечень доминирующих угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон был объединен в SWOT – матрицу. Дальнейшее проведение соответствующего анализа позволило определить матрицу проблемных полей, на основе которой был составлен рейтинг мероприятий. Первым мероприятием по сумме баллов оказалось мероприятие по открытию пекарни ИП «Вена» в городе Шадринске.

Во второй главе при заданных вводных условиях получились следующие показатели эффективности проекта:

- дисконтированный срок окупаемости (DPB) – 10 месяцев;
- чистый приведенный доход (NPV) – 2 365 788 рублей;
- индекс прибыльности (PI) – 2,27;
- внутренняя норма рентабельности (IRR) – 289,6%;
- модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR) – 96,09%.



При данных экономических показателях проект целесообразно реализовать, однако, чтобы убедиться в этом был проведен детальный анализ рисков.

С помощью анализа чувствительности выделен ряд ключевых факторов, влияющих на успешность проекта, наиболее рисковым с учетом высокой чувствительности и средней предсказуемости признан объем сбыта и цена сбыта. Что касается анализа безубыточности, то расчет продемонстрировал, что все группы продукции имеют достаточный запас прочности.

При анализе рисков по методу Монте-Карло устойчивость проекта составила 100%, что говорит о том, что в данном проекте дефицита денежных средств не обнаружено. Таким образом, вероятность появления кассовых разрывов в проекте ничтожно мала, а, следовательно, его стоит принять к реализации.

В третьем разделе работы проведен финансовый анализ прогнозного состояния предприятия в результате реализации им инвестиционного проекта по открытию пекарни.

По результатам проведенного анализа за период 20018 – 2019 гг. сделаны следующие выводы:

- деятельность предприятия является доходной, выручка от реализации и прибыль увеличиваются;
- имущественный потенциал предприятия возрастает, структура активов характеризуется высокой ликвидностью, в структуре пассивов увеличивается доля собственного капитала;
- предприятие имеет достаточный уровень платежеспособности;
- тип финансовой устойчивости идентифицируется как абсолютно устойчивый, основные коэффициенты финансовой устойчивости соответствуют нормативно – рекомендуемым значениям;
- деловая активность предприятия повышается, что проявляется в ускорении оборачиваемости капитала;
- показатели рентабельности имеют высокие значения и большинство из них имеют тенденцию к росту.

Результаты прогнозного финансового анализа позволяют сделать вывод о

благоприятном развитии событий в процессе реализации инвестиционного проекта по открытию пекарни ИП «Вена». Это говорит о необходимости и целесообразности его реализации.

Таким образом, поставленная цель была достигнута, задачи выполнены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Баев, Л.А., Литке, М.Г. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие по курсовому проекту / Л.А. Баев, М.Г. Литке – Челябинск: Издательство ЮУрГУ 2016. – 68 с.
2. Осипова Г.И., Миронова Г.В. Экономика и организация производства. Учебное пособие. / - М.: МГУП, 2003. 322 с.
3. Прогноз долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России) [Электронный ресурс] – Электрон. Дан. – Режим доступа: - [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LOW\\_144190/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LOW_144190/)
4. Артеменко, В.Г. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.Г. Артеменко, В.В. Остапова. – М.: Омега – Л, 2014. – 270 с.
5. Антонович, В.С. Финансовый анализ деятельности предприятия: цикл лекций / В.С. Антонович. – СПб.: Питер, 2015. – 317 с.
6. Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия: учебное пособие / Л.Т. Гиляровская, А.А. Вихарева. – СПб.: Питер, 2013. – 250 с.
7. Банк, В.Р. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. – М.: ТК Велби, издательство проспект, 2012. – 344 с.
8. Коллектив авторов; под ред. проф. Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНО-РУС, 2010. – 760 с.
9. Арутюнова, Д.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: изд-во ЮФУ, 2014. – 152 с.
10. Вершигора, Е.Е. Менеджмент Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 283 с.
11. Мазур, И.И. [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по

специальности «Менеджмент организации» / 6-е изд., стер. – М.: издательство «ОмегаЛ», 2010. – 960 с.

12. Баев, Л.А., Дзензелюк, Н.С., Прадина, Н.В., Новосад, В.М., Камалова, А.С. Компьютерные технологии в имитационном моделировании экономических процессов на предприятии и в научных исследованиях: учебное пособие – Л.А. Баев, Н.С. Дзензелюк, Н.В. Правдина, В.М. Новосад, А.С. Камалова. – Челябинск: издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 132 с.

13. Необходимость проведения стратегического анализа  
<http://www.konspekt.biz/index.php?text=50369>

14. Внешняя среда организации  
<http://www.studfiplest.ru/preview/5836583/page:2/>

15. Требования к составу бухгалтерской отчетности  
<https://ria.ru/election2016/20160918/1477261843.himl>

16. В курганской области падают доходы населения и размер зарплат  
[https://www.znak.com/2016-10-26/v\\_kurganskoj\\_oblasti\\_padayut\\_dohody\\_naseleniya\\_i\\_razmer\\_zarplat](https://www.znak.com/2016-10-26/v_kurganskoj_oblasti_padayut_dohody_naseleniya_i_razmer_zarplat)

17. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. / Бугаев М. и др. 2-е издание, -СПб: Питер, 2002

18. Внутренняя среда организации <http://humeur.ru/page/vnutrennjaja-sreda-organizacii-i-ee-elementy>

19. Внешняя и внутренняя среда организации  
<http://ekonomich.narod.ru/nbene/manage/fmanage19.htm>

20. Методы продвижения  
[http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_m/methods\\_of\\_promotion/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/methods_of_promotion/)

21. Проведение SWOT-анализа <http://marketolog.biz/index.php?pid=50>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

#### **Должностные инструкции**

##### **Должностная инструкция директора**

###### 1. Общие положения

1. Директор организации относится к категории руководителей.

2. На должность директора организации назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

3. Директор организации назначается на должность и освобождается от нее учредителем организации, Общим собранием учредителей или иным органом.

4. На время отсутствия директора организации (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового – лицо, назначенное в установленном порядке), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за исполнение возложенных на него обязанностей.

5. Директор организации должен знать:

-Конституцию Российской Федерации;

-законы Российской Федерации, постановления и решения Правительства Российской Федерации, касающиеся отрасли предприятия и его работы;

-постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, затрагивающие вопросы ведения производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия;

-перспективы развития данной отрасли;

-специализацию, профиль, особенности структуры предприятия;

-технологию производства продукции организации и возможности ее производственных мощностей;

-методы хозяйствования и управления предприятием в условиях рыночной экономики;

-особенности составления и согласования бизнес-планов хозяйственной и финансово-экономической деятельности организации;

-особенности разработки программ выхода на новые рынки сбыта;

-порядок организации производства и труда, разработки и заключения трудовых договоров и регулирования социально-трудовых отношений;

-основы экономики, организации труда, производства и управления;

-законодательство о труде и охране труда Российской Федерации;

-правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

6. В своей деятельности директор организации руководствуется:

-законодательством РФ;

-уставом организации;

-настоящей должностной инструкцией;

-правилами внутреннего трудового распорядка организации;

-решениями учредителя организации, Общего собрания учредителей или иного органа.

2. Должностные обязанности директора предприятия

Директор организации:

1. Руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации.

2. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений.

3. Обеспечивает выполнение организацией заданий согласно установленным количественным и качественным показателям, всех обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками.

4. Организует производственно-хозяйственную деятельность организации на основе применения методов научно обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства.

5. Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами.

6. Способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда.

7. Решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам - своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организации.

8. Обеспечивает:

-Законность, своевременность и правильность оформления документов,

-Правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений.

-Погашение в установленные сроки задолженностей организации банкам по ссудам.

9. Осуществляет контроль за:

-установлением должностных окладов работникам организации.

-проведением инвентаризаций основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

10. Осуществляет взаимодействие с банками по вопросам размещения свободных финансовых средств на банковских депозитных вкладах (сертификатах) и приобретения высоколиквидных государственных ценных

бумаг, осуществляет контроль за проведением учетных операций с депозитными и кредитными договорами, ценными бумагами.

Директор организации имеет право:

1. Действовать от имени организации, представлять ее интересы во взаимоотношениях со всеми структурными подразделениями организации, а также другими организациями по хозяйственно-финансовым и иным вопросам.

2. Заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены Уставом организации, Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

3. Запрашивать от структурных подразделений организации и самостоятельных специалистов необходимую информацию о работе организации.

4. Самостоятельно принимать решение о поощрении отличившихся работников, о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

5. Требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации.

4. Ответственность директора предприятия

Директор организации несет ответственность в следующих случаях:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, установленных трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба организации в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.



4. За использование имущества и средств предприятия в интересах, противоположных интересам учредителей.

Должностная инструкция директора предприятия - образец 2018 года.  
Должностные обязанности директора предприятия, права директора предприятия, ответственность директора предприятия.

### **Должностная инструкция заведующей пекарни**

Общие положения.

Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность заведующего пекарней.

Заведующий пекарней назначается на должность и освобождается от нее директором производства.

Заведующий пекарней подчиняется непосредственно директору производства и заместителю директора производства.

Заведующий пекарней относится к категории руководителей.

На должность заведующего пекарней может быть назначен сотрудник по итогам собеседования:

-со средним специальным или высшим образованием в области хлебопекарного производства;

-стажем работы в должности заведующего производством не менее 5 лет;

-имеющий опыт работы в хлебопекарном производстве от 1,5- 3 лет.

Заведующий пекарней должен знать:

-постановления, распоряжения, нормативные документы, касающиеся вопросов работы хлебопекарного производства;

-организацию и технологию хлебопекарного производства

-ассортимент и требования к качеству хлебобулочных изделий;

-организацию труда тестомеса, формовщика, пекаря;

-правила учета и нормы выдачи продуктов;

-нормы расхода сырья и полуфабрикатов;

- калькуляцию хлебобулочных изделий и цены на них;
- правила и сроки хранения сырья и полуфабрикатов;
- технологические процессы приготовления хлебобулочных изделий;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- виды технологического оборудования, принцип работы, технические характеристики и условия его эксплуатации.

Заведующий пекарней является материально-ответственным лицом.

Заведующий пекарней обязан:

Направлять деятельность трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства требуемого ассортимента и качества в соответствии с производственным заданием, составленным на основании покупательского спроса.

Контролировать своевременность производства изделий продукции пекарни и вынос ее в зал.

Проводить работу по совершенствованию организации производственного процесса, внедрению прогрессивной технологии, эффективному использованию техники, повышению профессионального мастерства работников в целях повышения качества выпускаемой продукции.

Обеспечивать на основе изучения спроса потребителей разнообразие ассортимента хлебобулочных изделий.

Проводить работу по увеличению объемов и прибыли производства.

Осуществлять постоянный контроль за соблюдением санитарных правил и норм личной гигиены.

Контролировать соблюдение производственной трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

При приемке сырья оценивать качество сырья и полуфабрикатов.

В течение рабочего дня:

-контролировать технологию производства кондитерских изделий и нормы закладки сырья;

-строго следовать рецептуре и нормам закладки сырья;

-контролировать наличие сырья и материалов и своевременно делать заявки в коммерческий отдел;

-постоянно находится на своем рабочем месте и покидать его только с разрешения директора производства;

-бережно относится к технологическому оборудованию и кухонному, кондитерскому инвентарю, не допускать их порчи и повреждения;

-немедленно сообщать о неисправностях технологического оборудования директору производства и главному инженеру;

-контролировать порядок и чистоту своего производственного подразделения, технологического оборудования;

-контролировать соблюдение правил техники безопасности и инструкций по эксплуатации инвентаря, оборудования и средств механизации.

Заведующий пекарней обязан осуществлять контроль за сотрудниками смены в плане соблюдения ими условий договора о коллективной материальной ответственности, принимать меры в соответствии с подписанным договором о коллективной материальной ответственности к сохранности вверенных ему материальных ценностей.

Информировать администрацию обо всех, без исключения, фактах, которые могут негативно отразиться на деловой репутации предприятия, морально-психологическом климате коллектива, повлиять в той или иной мере на состояние производственного процесса, прибыль предприятия.

Заведующий пекарней, помимо обязанностей, изложенных выше, должен выполнять обоснованные требования и поручения директора производств, заместителя директора производства, касающиеся работы и отдаваемые в пределах их полномочий.

Заведующий пекарней имеет право :

-Требовать справедливого и равномерного распределения функциональных обязанностей в пекарне в течение рабочей смены.

-Визировать документы управленческой и кадровой деятельности в части, касающейся исполнения должностных обязанностей им, а так же иными сотрудниками, которые имели или имеют отношение к рассматриваемым событиям, действиям и фактам.

-Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению условий труда.

-Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей.

-Принимать решения в пределах своей компетенции.

Заведующий пекарней несет ответственность за:

-своевременное и качественное выполнение обязанностей, возложенных должностной инструкцией;

-недостоверную информацию о состоянии дел и выполнении должностных обязанностей;

-сохранение коммерческой тайны и не разглашение любой информации, полученной в результате профессиональной деятельности;

-правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством;

-причинение ущерба (материального либо нанесение вреда деловой репутации) предприятию в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством;

-невыполнение приказов, распоряжений директора производства, заместителя директора производства, касающиеся работы и отдаваемые в пределах их полномочий;

-нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной безопасности и санитарно- гигиенических норм.

## Должностная инструкция уборщицы

### 1. Общие положения

1.1. Уборщица относится к категории рабочих.

1.2. Уборщица назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора.

1.3. Уборщица должна знать:

- правила санитарии и гигиены по содержанию помещений;
- устройство и назначение обслуживаемого оборудования и приспособлений, правила уборки;

- концентрацию моющих и дезинфицирующих средств и правила безопасного пользования ими;

- правила эксплуатации санитарно-технического оборудования.

1.4. Уборщица руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

### 2. Должностные обязанности уборщицы

Уборщица выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Осуществляет уборку служебных помещений, коридоров, лестниц, санузлов, прилегающей территории.

2.2. Удаляет пыль, подметает и моет вручную или с помощью машин и приспособлений стены, полы, потолки, оконные рамы и стекла, дверные блоки, мебель и ковровые изделия.

2.3. Чистит и дезинфицирует унитазы, раковины и другое санитарно-техническое оборудование.

2.4. Собирает мусор и относит его в установленное место.

2.5. Следит за наличием моющих средств и приспособлений.

2.6. Выполняет отдельные служебные поручения руководства.

### 3. Права уборщицы

Уборщица имеет право:

3.1. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3.2. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

### 4. Ответственность уборщицы

Уборщица несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

## **Должностная инструкция пекаря**

### Общие положения

Пекарь хлебобулочных изделий относится к разряду специалистов. На должность пекаря хлебобулочных изделий назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование либо среднее общее образование и специальную подготовку по установленной программе. Назначение на должность пекаря хлебобулочных изделий и освобождение от нее производится приказом руководителя (владельца) организации. В своей практической деятельности пекарь хлебобулочных изделий руководствуется данной должностной инструкцией, распоряжениями руководителя (владельца) предприятия.

Пекарь хлебобулочных изделий должен знать:

- назначение оборудования и приспособлений, используемых в практической работе, и порядок их содержания;

- нормы расхода материала и рецептуру хлебобулочных изделий;

- технологию производства хлебобулочных изделий;

- правила санитарии и личной гигиены;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- правила и нормы охраны труда противопожарной защиты.

В период отсутствия пекаря хлебобулочных изделий (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке.

#### Должностные обязанности

Пекарь хлебобулочных изделий исполняет следующие обязанности:

-Составляет рецептуру хлебобулочных изделий.

-Выполняет подбор исходных материалов хлебобулочных изделий.

-Выполняет формовку хлебобулочных изделий.

-Выпекает выпечку хлебобулочных изделий.

-Строго соблюдает правила санитарии и личной гигиены; в установленные сроки проходит медицинское освидетельствование на предмет своевременного выявления заболеваний, несовместимых с выполнением обязанностей пекаря хлебобулочных изделий.

Пекарь хлебобулочных изделий вправе:

-Знакомиться с проектами решений руководителя (собственника) организации, касающимися ее работы.

-Вносить предложения по улучшению работы организации и улучшению качества выпускаемой продукции.

-Требовать от руководителя (собственника) организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

Пекарь хлебобулочных изделий несет ответственность:

-За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством.

-За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством.

-За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим законодательством.

### **Должностная инструкция водителя**

#### **Общие положения**

1.1. Водитель относится к категории технических исполнителей.

1.2. Водитель назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании.

1.3. Водитель подчиняется непосредственно генеральному директору / руководителю структурного подразделения компании.

1.4. На время отсутствия водителя его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.5. На должность водителя назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: права категории В, стаж вождения от 2 лет.

1.6. Водитель должен знать:

- Правила дорожного движения, штрафные санкции за их нарушение;
- основные технические характеристики и общее устройство автомобиля, назначение, устройство, принцип действия, работу и обслуживание агрегатов, механизмов и приборов автомобиля;
- правила содержания автомобиля, ухода за кузовом и салоном, поддержания их в чистоте и благоприятном для длительной эксплуатации состоянии;
- признаки, причины и опасные последствия неисправностей, возникающих в процессе эксплуатации автомобиля, способы их обнаружения и устранения;



— порядок проведения технического обслуживания автомобилей.

1.7. Водитель руководствуется в своей деятельности:

— законодательными актами РФ;

— Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;

— приказами и распоряжениями руководства;

— настоящей должностной инструкцией.

2. Водитель выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Обеспечивает своевременную подачу автомобиля.

2.2. Обеспечивает технически исправное состояние закрепленного за водителем автомобиля.

2.3. Принимает меры по сохранности автомобиля и имущества, находящегося в нем: не оставляет автомобиль без присмотра, в обязательном порядке ставит автомобиль на сигнализацию при любых случаях выхода из салона, блокирует во время движения и стоянки все двери автомобиля.

2.4. Осуществляет вождение автомобиля, максимально обеспечивающее сохранность жизни и здоровья пассажиров и технически исправное состояние самого автомобиля.

2.5. Следит за техническим состоянием автомобиля, выполняет самостоятельно необходимые работы по обеспечению его безопасной эксплуатации (согласно инструкции по эксплуатации).

2.6. Своевременно проходит техническое обслуживание в сервисном центре и технический осмотр.

2.7. Содержит двигатель, кузов и салон автомобиля в чистоте, защищает их предназначенными для этого соответствующими средствами ухода за теми или иными поверхностями.

2.8. Не употребляет перед или в процессе работы алкоголь, психотропные, снотворные и другие средства, снижающие внимание, реакцию и работоспособность организма человека.

2.9. Перед выездом четко прорабатывает маршрут следования, согласовывает его со старшим группы и непосредственным руководителем.

2.10. Ведет путевые листы, отмечая маршруты следования, пройденный километраж, расход топлива.

2.11. По окончании рабочего дня оставляет вверенный ему автомобиль на охраняемой стоянке/ гараже.

2.12. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

3 Водитель имеет право:

3.1. Требовать от пассажиров соблюдения Правил дорожного движения (пристегиваться ремнем безопасности, осуществлять посадку и высадку в разрешенных для этого местах и т.д.).

3.2. Получать информацию в объеме, необходимом для решения поставленных задач.

3.3. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы, а также направленные на повышение безопасности и безаварийности эксплуатации автомобиля.

3.4. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании.

3.5. Принимать решения в пределах своей компетенции.

4 Водитель несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.