

Министерство образования и науки российской федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
«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  
\_\_\_\_\_/Дзензелюк Н.С./  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Проект открытия колбасного цеха в г. Карталы

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2018.231. ВКР

Руководитель,  
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Н.С. Дзензелюк /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Авторы,  
студент группы ВШЭУ-452  
\_\_\_\_\_/Т. А. Бусыгина/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.,

студент группы ВШЭУ-452  
\_\_\_\_\_/Д.С. Капустина/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

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

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Бусыгина Т.А., Капустина Д.С. Проект открытия колбасного цеха в г. Карталы»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, 2018. – 133 с., 12 ил., 82 табл., библиогр. список – 36 наим., 8 прил.

В первой главе рассматривается организационная структура предприятия, виды оказываемых услуг, проводится стратегический анализ рыбного магазина в Карталинском районе, который включает в себя анализ внутренней среды, PEST-анализ и SWOT-анализ, проводится финансово-экономический анализ предприятия – рассчитываются показатели вертикального и горизонтального анализа, рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности.

Во второй главе выполняется сравнительный анализ результатов оценки стратегической позиции предприятия и финансового анализа – на его основе предлагается инвестиционное мероприятие, рассчитывается эффективность его реализации и проводится анализ рисков.

В третьей главе прогнозируется будущее состояние предприятия при условии реализации мероприятия – здесь используются методы прогнозирования и финансового планирования. Прогнозная бухгалтерская отчетность анализируется, сравнивается с начальным состоянием предприятия и делается вывод о том, какие результаты

Для обоснования эффективности мероприятия в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Разработка и оценка эффективности необходима при планировании того или иного проекта, поскольку помогает не только детально спланировать проект, но и убедиться в необходимости его реализации.

Актуальность проекта заключается в том, что спрос на колбасную продукцию не уменьшается при различных экономических условиях, которые происходят как в стране, так и в отдельных районах. И Карталинский район, находящийся в Челябинской области, не является исключением. По уровню потребления в колбасные изделия занимают четвертую строчку в шкале продуктов питания.

Стратегический анализ помог выявить возможности и угрозы проекта. Так самыми значимыми возможностями можно считать следующее: поддержка со стороны администрации Карталинского района, наличие поставщиков мясного сырья на территории, отсутствие прямых конкурентов, наличие поставщиков модульного оборудования.

Угрозы для предприятия: недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий; ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукции; наличие товаров-субститутов.

Проект спланирован с учетом этих особенностей внешней среды.

Сильные стороны проекта: натуральный продукт высокого качества, доступная цена для населения Карталинского района, расположение предприятия в экологически чистом Карталинском районе.

Слабые стороны: неотлаженная система сбыта и поставки товара, неизвестность на рынке, выше среднерыночный уровень цены.

Для дальнейшего успешного развития деятельности предприятия, основное внимание необходимо уделить организации производства и налаживанию PR-системы. Кроме того, следует качественно разработать новые рецептуры и заниматься повышением квалификации наемных сотрудников на предприятие.

Предметом исследования является инвестиционный проект по организации колбасного цеха на базе предприятия ООО «Бирулина».

Таким образом, цель данного выпускного квалификационного проекта - разработать бизнес-план проекта организации колбасного цеха на базе предприятия ООО «Бирулина».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие поставленные задачи:

- проанализировать отрасль, в которой планируется открытие колбасного цеха;
- разработать концепцию проекта;
- провести анализ потенциальных внешних и внутренних факторов, которые будут влиять на планируемое к открытию предприятия;
- оценить сильные и слабые стороны проекта;
- сформировать систему управления проектом;
- провести имитационное моделирование проекта программного продукта;
- выявить основные риски проекта;
- оценить прогнозное финансово-экономическое состояние предприятия.

Для решения поставленных задач использовались системный и процессный научные подходы. Использовались методы SWOT-анализа, методы финансового анализа, статистические методы, методы планирования и прогнозирования.

Для написания выпускного квалификационного проекта использовалась законодательная база, учебно-методическая и специальная научная литература, материалы периодических изданий, сведения из Интернет – данные официальных сайтов федеральных и областных госорганов.

Таким образом, предметом защиты данного проекта является разработанный бизнес-план по созданию открытия колбасного цеха.

Пояснительная записка к выпускному квалификационному проекту состоит из введения, четырех глав и заключения.

В первой главе данного выпускного квалификационного проекта представлены краткая характеристика и стратегический анализ. А также такие моменты как актуальность, основные потребители изготавливаемой продукции.

Во второй главе представлен план дальнейшей реализации проекта на основе мероприятий, представленных в первой главе. Также - календарный план, мероп-

приятий, представленных в первой главе. Также – календарный план, анализ рисков, оценивалась эффективность инвестиций, срок окупаемости проекта, подробно рассмотрены операционный и инвестиционный планы, производство колбасных изделий, их сбыт, себестоимость и окончательная цена реализации с целью получения дополнительной прибыли для ООО «Бирулина». В рамках стратегического анализа проведен анализ внешней среды: изучены ее социальные, технологические, экономические, политические факторы, способные оказать влияние на будущую деятельность предприятия, анализ потребителей, конкурентов. Также был проведен анализ потенциального внутреннего окружения предприятия. Обобщая анализ внешней и внутренней среды, был проведен SWOT-анализ, который выявил этапы реализации проекта.

Третья глава содержит финансовый анализ прогнозируемого состояния предприятия на основе сформированных документах финансовой отчетности. Для оценки финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности ООО «Бирулина». Финансовый анализ за 2016, 2017 и 2018 годы позволил сделать вывод, что предприятие находится в хорошем финансовом положении. Финансовый анализ ООО «Бирулина» показал, что баланс предприятия является ликвидным, финансовая устойчивость находится на нормальном уровне, предприятие ООО «Бирулина» находится в хорошем положении. С целью анализа результативности деятельности предприятия был проведен экономический анализ. В результате анализа было выявлено, что ООО «Бирулина» ведет рациональное использование всех видов ресурсов. Чистая прибыль предприятия увеличивается. Сводная структура доходов и расходов показала, что валовый доход в течение трех лет составляет более 70% всего дохода предприятия.

# 1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Краткая характеристика предполагаемого объекта

В качестве объекта выпускного квалификационного проекта выступает идея о создании колбасного цеха в Карталинском районе на базе действующего предприятия ООО «Бирулина».

Актуальность данного проекта заключается в том, что спрос на колбасную продукцию не уменьшается при различных экономических условиях, которые происходят, как в стране, так и в отдельных районах. И Карталинский район, находящийся в Челябинской области не является исключением.

По уровню потребления в России колбасные изделия занимают четвертую строчку в шкале продуктов питания, пользующихся постоянным спросом у граждан, уступая только молочной продукции, овощам и фруктам, а также хлебобулочным изделиям (рис. 1.1).

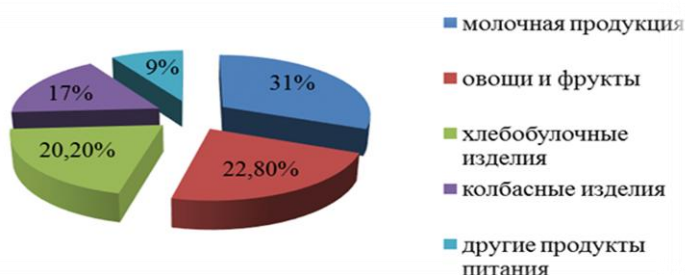


Рисунок 1.1 - Продукты, пользующиеся постоянным спросом у потребителей, %

Перед проведением анкетирования, необходимо провести расчет выборки. Для этого используется следующая формула:

$$\frac{\frac{N}{z \cdot e}}{\frac{N}{z \cdot e}} \quad (1.1)$$

где N – численность генеральной совокупности;

e – предел погрешности;

z – уровень доверия;

p – процентное значение.

В нашем случае вся группа, по которой мы хотим сделать выводы (N), а именно численность Карталинского района составляет 50 000 чел. Предел погрешности - 5% (0,05), уровень доверия составляет 90%, следовательно  $z=1,65$  (z – оценка), а процентное значение равно 0,5 для оптимального расчета.

Исходя из полученных данных необходимое количество составляет 271 респондент. Расчет размера выборки представлен ниже:

$$\frac{\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{N} + z^2 \cdot p \cdot q}{\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{N} + z^2 \cdot p \cdot q} \quad (1.2)$$

Вывод: рекомендуемый и минимальный размер выборки по указанной выше формуле составляет 271 респондент.

Следующим этапом необходимо провести анкетирование в приложении А, с целью выявления потребительских предпочтений на рынке города Карталы. Количество опрошенных респондентов составило около 300 человек (рис. 1.2).

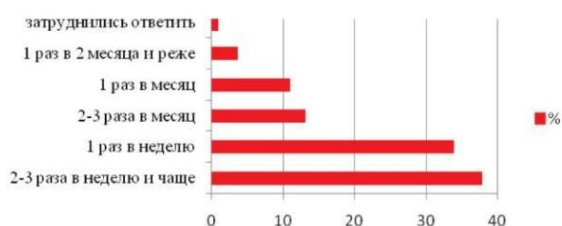


Рисунок 1.2 – Количество раз употребления колбасных изделий, %

В результате анкетирования было выявлено следующее:

- 1) 90%, а именно 270 человек из опрошенных покупали бы продукцию местного производителя;
- 2) больше половины ответили, что готовы покупать натуральные колбасные изделия в диапазоне от 250 до 600 руб., а именно около 170 человек, из них 90 человек с доходом 20 000 руб. ( $\pm 5 000$  руб.);

3) приблизительно 40% приобретают колбасные изделия 2-3 раза в неделю, т.е. 120 человек покупают с такой периодичностью, из них 70 – с доходом 20 000 руб.

Следовательно, 70 человек – это наш предполагаемый покупатель. 70 человек – это 23% от 300 человек. А от общей численности населения Карталинского района (50 000 человек) – это 11 500 человек. Если каждый из 11 500 человек приобретает 2-3 раза в неделю колбасные изделия, следовательно, в неделю совершается 23 000 покупок, а в день 3 286.

Ответ из опроса на вопрос: «В каком весе вы приобретаете колбасные изделия?», предполагаемый покупатель ответил – от 0,5 до 1 кг. Поэтому берем среднее – 0,75 кг, и умножаем на количество покупок в день (3 286 раз). Получаем 2 464,5 кг.

Вывод: целевая аудитория – жители Карталинского района с доходом 20 000 руб. ( $\pm 5 000$  руб.) и покупательской способностью 2-3 раза в неделю с диапазоном цены на 1 шт. 250-600 руб. Объем рынка в 2 464,5 кг позволяет нам войти в данный бизнес с производительностью 300 кг в смену.

Мысль данного бизнеса не новая, однако все-таки не растеряла актуальности и привлекательности в наши дни. Спрос на данный вид бизнеса только растет. Ведь люди устают от однообразия торговых марок производителей, а производимая продукция в дальнейшем будет оригинальна и уникальна. Сегодня натуральность ценится высоко! И наш район – не исключение, примером является ООО «Бирулина», которое зарекомендовало себя как крупный производитель на территории Карталинского района.

Данные аргументы позволяют подтвердить актуальность выбранной темы.

Поэтому есть смысл написать дипломную работу по разработке колбасного цеха, чтобы оценить, какие вложения требует производство. Когда появится прибыль? Есть ли шансы сосуществования с конкурентами? Для этого мы и проделали данную работу с подробными и достоверными расчетами, которые помогут в действительности оценить все составляющие.

ООО «Бирулина» было создано в 1999 году с целью обеспечения населения Карталинского района высококачественной мясной продукцией.



Полное наименование фирмы: «Общество с ограниченной ответственностью «Бирулина». Генеральный директор предприятия – Бирулина Наталья Васильевна.

Юридический и фактический адрес предприятия: Карталинский район, ул. Зеленая, дом 13.

Основной вид деятельности – производство соленого, вареного, запеченного, копченого, вяленого и прочего мяса. Дополнительные виды деятельности:

- производство колбасных изделий;
- производство мясных полуфабрикатов;
- производство прочей пищевой продукции из мяса, мясных субпродуктов;
- торговля розничная продуктами из мяса и мяса птицы в магазинах и прочее.

Миссия компании – обеспечение населения Карталинского района качественной продукцией из мяса.

Стратегическими целями предприятия являются:

- повышение прибыли предприятия;
- расширение клиентской базы;
- расширение видов деятельности.

Для определения плана реализации проекта создания колбасного цеха в Карталинском районе необходимо провести стратегический анализ.

## **1.2 Стратегический анализ**

Стратегический анализ является первым этапом стратегического управления. Задача анализа: определение ситуации, находящейся в компании, иными словами – это определение места, занимаемого предприятием в общем экономическом пространстве, основных факторов, которые воздействуют на предприятие и укрупненных особенностей компании целиком.

В процессе такого анализа определяется исходная позиция всего предприятия. Объектом стратегического анализа является организационное окружение, которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих

способность организации достигать поставленных целей[7].

Таким образом, стратегический анализ складывается из анализа внешней среды, анализа внутренней среды, SWOT – анализа.

### **1.2.1. Анализ внешней среды**

Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Внешняя среда — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Проведение стратегического анализа внешней среды представляет собой сложную задачу ввиду сложности, динамичности неопределенности воздействия определяющих ее состояние факторов.

Для упрощения анализа принято структурировать внешнюю среду, выделяя в ней уровни и элементы. При этом следует подчеркнуть, что границы внешней среды конкретной организации можно очертить лишь весьма условно, так как для различных организаций перечень факторов, рассматриваемых применительно к тому или иному уровню или элементу, может быть различен и зависит от размеров организации, характера ее деятельности, национальных особенностей и другого. В зависимости от диапазона и периодичности воздействия на организаци

внешнюю среду можно разделить на макросреду (дальнее, общее окружение) и микросреду (ближнее, отраслевое окружение) [12].

Среда существования организации делится на две части:

1) «ближнее» окружение — непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении;

2) «дальнее» окружение — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

### **1.2.1.1. Анализ макроэкономической среды**

Макроэкономическая среда – это система таких элементов, как экономическая, природная, социально-культурная, политическая среда, в условиях которой функционирует фирма, которая окружает фирму.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- политические и правовые факторы;
- экономические факторы;

- социальные и культурные факторы;
- технологические факторы [15].

Данные факторы представляют собой PEST–анализ, который подробно раскрыт далее.

Основной рынок реализации продукции мясного цеха является Карталинский район Челябинской области. Но также рассматривается перспектива поставки и в соседние регионы. Возможным негативным фактором может служить появление конкурента. Но т.к. на данный момент конкурентов с подобным качеством и ассортиментом мясной продукции на рынке не наблюдается, создание колбасного цеха целесообразно.

Главная задача PEST-анализа – это прогнозирование изменения существенных факторов внешней среды, которые могут оказать реальное влияние на деятельность предприятия в перспективе. В зависимости от тенденции изменения тех или иных факторов, одна их разновидность будет улучшаться, а другая – ухудшаться. Задача разрабатываемой стратегии развития – учесть данный прогноз и максимально нейтрализовать негативное влияние этих факторов.

Политические факторы:

- поддержка со стороны администрации Карталинского района: администрация заинтересована в создании колбасного цеха, готова поддержать в выборе местоположения, так и в решении деловых вопросов;
- сфера регулируется №52 ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» и Положения о государственном санитарно-эпидемиологическом нормировании регламентируют права и обязанности, требования обеспеченности безопасности среды обитания для здоровья человека, профилактические мероприятия, ответственность за нарушения.

Экономические факторы представлены на следующей странице.

- повышение уровня инфляции – этот фактор на предприятие оказывает негативный эффект. В связи с тем, что приводит к увеличению цен на закупаемое сырье, в следствие – увеличение цен на производимую продукцию, что в свою очередь,

может подвергнуть риску снижения спроса на продукцию;

– рост платежеспособного населения – по данным Карталинского района средняя ежемесячная начисленная заработная плата за первое полугодие 2017 года составила 25582,9 рубля, что на 7,4% больше, чем за январь-июнь 2016 года, что приводит к увеличению потребительских возможностей.

Социальные факторы:

– склонность населения к здоровому образу жизни – с каждым годом население все больше озабочено своим здоровьем, образом жизни и особенно – питанием. Ведь от того, что мы употребляем, зависит, непосредственно, наше здоровье. Поэтому многие люди стараются выбирать продукты, которые не содержат искусственных добавок, консервантов, красителей. Именно такое отношение граждан, положительно влияет на предприятие, так как производимая продукция будет натуральна;

– недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий – данный фактор может повлиять на организацию отрицательно. Так как имеется вариант возникновения длительного процесса в поиске необходимого персонала и их обучении;

– благоприятная экологическая обстановка – выбранный фактор является одним из важных моментов в производстве. Ведь от этого зависит конечный продукт (колбасные изделия). Положительная экологическая ситуация приводит не только к увеличению поголовья крупнорогатого скота, но и его качества. Карталинский район славится не только экологически чистой обстановкой, но и памятниками природы. Все природные памятники расположены на землях лесного фонда и закреплены за Анненским лесхозом. В соответствии с законом РФ «Об особо охраняемых природных территориях» в Карталинском районе образовано три памятника природы областного значения: Джабык-Карагайский бор, Анненская копь и Безымянное озеро. Все они уникальны. Джабык-Карагайский бор - уникальный участок лесного фонда района. Это остаток древних лесных массивов, когда-то занимавших сплошное пространство от Южного Урала до

предгорья Алтая. Бор сохранился до настоящего времени и имеет большое климаторегулирующее, научное и практическое значение для жизни людей. Он занимает площадь 96000 га и находится под охраной Анненского лесничества. Добраться до памятника природы можно по железной дороге в сторону Магнитогорска. Название станции «Джабык».

На территории района есть уникальные минералогические объекты. Особо представлены пегматитовые жилы, которые являются источником многих полезных ископаемых. Пегматитовые жилы находятся рядом с селом Анненское, поселком Система, селом Великопетровка. В этих пегматитовых жилах присутствует минерализация берилла, колумбита, рубенита, гранита.[2]

Чистая экология Карталинского района способствует производству безвредного продукта, что привлекательно не только для жителей района, но и для туристов.

Технологические факторы:

– возможность использования энергосберегающего оборудования при строительстве новых объектов и дорог, самой затратной статьёй расходов является установка трансформаторных подстанций. При использовании традиционных источников света (лампы ДРЛ – дуговая ртутная лампа, ДНАТ – дуговая натриевая трубчатая лампа, МГЛ – металлогалогенная лампа) – на 1 километр в среднем устанавливается около тридцати опор освещения, для электропитания которых требуется один трансформатор. Установка светодиодных светильников способствует экономии мощности трансформатора в 4 раза, ввиду того что он потребляет в 4 раза меньше энергии. Возможно эффективное применение светодиодных светильников в изношенных электросетях. Многие сети ввиду своей изношенности часто выдают вместо 220 В только 160 В. Поэтому, если на улице установлены старые ламповые источники света, то в цепочке из нескольких десятков светильников при напряжении 160 В произойдет падение уровня освещенности данного типа светильников. А светодиодные светильники при таком уровне напряжения уровня освещенности не теряют. На многих объектах имеется

нехватка мощностей электрических сетей, решить эту проблему можно оптимизацией электропотребления. Применение светодиодных источников освещения позволит снизить потребление энергии в 10 раз, что позволит эффективно использовать электрическую сеть в 380 В с низким уровнем мощности.[4]

PEST можно считать специальным методом, который позволяет оценить внешнюю среду предприятия, факторы, которые влияют на производство и продажу товара или предоставление услуг. Так как существует множество нюансов при работе со своим предприятием, необходимо чётко анализировать макросреду. Для этого и служит pest – анализ.

Итак, конечная матрица PEST– анализа представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - PEST– матрица

Политические факторы:	Экономические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержка со стороны администрации Карталинского района;</li> <li>– сфера регулируется №52 ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» и положения о государственном санитарно-эпидемиологическом нормировании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение уровня инфляции;</li> <li>– рост платежеспособности населения Карталинского района.</li> </ul>
Социальные факторы:	Технологические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– склонность населения к здоровому образу жизни;</li> <li>– недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий;</li> <li>– благоприятная экологическая обстановка в Карталинском районе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность использования энергосберегающего оборудования;</li> <li>– развитие технологий обработки мясной продукции;</li> <li>– наличие на рынке модульных цехов.</li> </ul>

Как видно из таблицы 1.1, наибольшее число факторов, влияющих на проект – факторы социальные и технологические. Это обосновывается популяризацией здорового образа жизни, отсутствием необходимого персонала, удачное расположение, которое благотворно влияет на производство экологической продукции. Технологические факторы оказывают на проект не меньшее влияние,

это подтверждается следующими факторами – наличие модернизируемого оборудования, технологий и наличие на рынке модульных цехов.

### **1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения**

В процессе взаимодействия предприятия с микросредой стратегическое управление интересуется, прежде всего, то, какие факторы микросреды оказывают наибольшее влияние на предприятие и как должна вести себя организация, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими предприятиями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а значит, и обеспечить устойчивое существование организации.

Предложенная профессором Гарвардской бизнес-школы Майклом Портером модель «Пять сил конкуренции» остается одним из самых популярных инструментов индустриального анализа. В данной модели для оценки привлекательности индустрии предлагается подвергнуть анализу 5 сил:

- рыночное давление покупателей;
- угроза появления на рынке новых игроков (конкурентов);
- угроза появления новых товаров-заменителей;
- влияние поставщиков;
- конкуренция среди работающих в индустрии фирм.

Привлекательность индустрии будет тем выше, чем слабее эти пять сил.[11]

Далее каждый из факторов рассмотрим подробнее применительно к колбасному цеху в Карталинском районе.

Анализ угрозы появления продуктов-заменителей: на данный момент существуют продукты-заменители, но по своим свойствам (качество продукции) они уступают нашей продукции. Товарами заменителями колбасных изделий являются: консервы, полуфабрикаты. Возможно возникновение внутри той или иной продуктовой линейки и часто связано с появлением новых технологических новинок, а также с открытием аналогичных предприятий. Контроль за качеством



продукции будет обеспечиваться сотрудником в цеху.

Несмотря на существование товаров-субститутов, характеристики нашей продукции и отличительные черты имеют преимущества перед конкурентами.

Анализ угрозы появления новых игроков: за время появления новых игроков на рынке, наша продукция уже будет иметь известность на рынке и наработанную клиентскую базу, что послужит большим препятствием для появления нового игрока, т.к. наше предприятие будет непрерывно развиваться и привносить новшества в рецептуры.

Анализ рыночной власти поставщиков: наша организация будет сотрудничать с надежными поставщиками, имеющими достойную репутацию, которые представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Поставщики сырья

Наименование сырья	Изготовитель	Поставщик (г. Каргалы)	Цена
Говядина	ООО«АЛЬКАРОССА», Челябинск	Центральный рынок	230 руб./кг
Свинина	ООО «Уральский фермер»	Центральный рынок	135 руб./кг
Сливки 20%	ООО «РостТорг», Челябинск	Центральный рынок	108 руб./л
Молоко сухое	ООО «Алтика», Казань	Продовольственная база	86 руб./кг
Яйца	ИП Зарипов В.С., Челябинск	Центральный рынок	3,5 руб./шт.
Соль поваренная	ООО «ТК Агроторг», Челябинск	Продовольственная база	6,5 руб./кг
Сахар-песок (5 кг)	ООО «МегаТорг +», Москва	Продовольственная база	35 руб./кг
Перец черный	ТД «Промсинтез», Челябинск	Продовольственная база	200 руб./кг

Окончание таблицы 1.2

Наименование сырья	Изготовитель	Поставщик (г. Каргалы)	Цена
Сахар-песок (5 кг)	ООО «МегаТорг +», Москва	Продовольственная база	35 руб./кг
Перец черный	ТД «Промсинтез», Челябинск	Продовольственная база	200 руб./кг
Перец душистый	ТД «Промсинтез», Челябинск	Продовольственная база	201 руб./кг
Кориандр	ТД «Промсинтез», Челябинск	Продовольственная база	43 руб./кг
Пшеничная мука	ТД «Промсинтез», Челябинск	Продовольственная база	14 руб./кг
Чеснок свежий	РИМАН-Агро, Екатеринбург	Продовольственная база	135 руб./кг
Орех мускатный	ООО «ОлГрейд», Москва	Продовольственная база	934 руб./кг

Очень важно подбирать надежных и проверенных поставщиков, поскольку деятельность цеха нацелена на обеспечение потребителя натуральной продукцией, в противном случае – предприятие имеет риск потерять потребителей и их доверие к нашей продукции.

Анализ рыночной власти потребителей: при проведении маркетинговых исследований был выявлен спрос потребителей, которые заинтересованы в создании колбасного цеха.

Необходимо обращать особое внимание на соотношение «цена – качество». Потребителями являются: розничные магазины, заведения общественного питания, учебные заведения, собственный фирменный киоск (в дальнейшем). В частности: магазины Аэлита, Bravo, Огонёк, Фрегат, Белочка училище №42, 128, школы №45,17, в таблице 1.3. Выбор данных заведений обоснован большим коли-

чеством потребителей. Конечные потребители – жители г. Карталы. В таблице 1.3 представлены и отражены потребители, которым являются Аэлита, Огонек, Фрегат, Белочка, училище 128, училище 42 и другие.

Таблица 1.3 – Потребители

Потребитель	Объем закупа, нед.
Аэлита	350
Bravo	400
Огонек	300
Фрегат	300
Белочка	250
Училище 42	100
Училище 128	150
Школа 45	150
Школа 17	100

Потребители обладают высокой властью, поскольку требования по качеству колбасных изделий велики. Что касается местоположения, то потребители находятся близко к нашему предприятию, поэтому перевозить не составит большого труда. 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 внимание на соотношение «цена – качество», чтобы покупатель не ушёл к конкуренту за более «вкусным» товаром.

Анализ уровня конкурентной борьбы: на данный момент фирмы, занимающиеся созданием мясной продукции, улучшают качество за счет

добавления вкусовых искусственных добавок, что отличает наше конкурентное преимущество в создании натурального продукта без консервантов.

Изучив рынок Карталинского района, численность которого составляет 50 000 человек, было установлено, что конкурентов, производящих аналогичную планируемую продукцию на данной территории, нет. Однако, стоит отметить наличие колбасных изделий в продовольственных магазинах, которые поступают из Челябинской области. В таблице можно ознакомиться с конкурентами.

Однако, стоит отметить наличие колбасных изделий в продовольственных магазинах, которые поступают из Челябинской области. В таблице 1.4 можно ознакомиться с конкурентами.

Таблица 1.4 – Оценка основных конкурентов

Критерий	Конкурент				
	ООО «Ромкор»	ООО «Ариант- Агра»	ГК «Калинка»	ТМ «Таврия»	Желен
Цена	выше среднего	выше среднего	средняя	высокая	средняя
Ассортимент	среднее	широкий	выше среднего	широкий	среднее
Качество состава	высокое	среднее	среднее	среднее	выше среднего

В следующих пунктах будут рассматриваться подробное сравнение с уже имеющимся ассортиментом, ценой, составом.

В городе Карталы открыт киоск «Желен», который занимается продажей колбасных изделий из Оренбургской области Новоорский район село Кумак.

Для отражения микроэкономического окружения составлена матрица, которая представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Факторы непосредственного окружения

Группа факторов	Проявление
Потребители	– наличие потребности в колбасном цехе.
Новые игроки на рынке	– низкая вероятность появления конкурентов на сегменте.
Товары заменители	– незначительное влияние товаров-субститутов.
Конкуренты на существующем рынке	– наличие пятерых конкурентов, пользующиеся спросом в Карталинском районе; – отсутствие местных производителей.
Поставщики	– надежные поставщики сырья, модульного цеха и прочего оборудования; – большое количество альтернативных поставщиков.

В вышерасположенной таблице располагаются факторы микросреды, которые носят как положительный, так и рискованный характер. Но при их рассмотрении в проекте и воспользовавшись преимуществами, можно минимизировать риски и получить благоприятный результат для предприятия ООО «Бирулина».

### 1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды

Анализ факторов внешней среды способствует выведению оценки факторов, которые служат возможностью или угрозами, но также могут встречаться факторы, которые могут служить и возможностью, и угрозой.

Объединим факторы микроокружения и макроокружения, разделим их на возможности и угрозы, проведем качественную оценку этих факторов.

В таблице 1.6 представлена качественная оценка факторов внешней среды. Необходимо провести оценку веса и степень влияния каждого фактора для наибольшего воздействия на проект. В качестве используется пятибалльная шкала, меньшее воздействие, наибольшая – воздействие с сильным влиянием.

Таблица 1.6 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Воздействие	Комментарий
Поддержка со стороны администрации района	Возможность	Заинтересованность со стороны администрации Карталинского района, поддержание в части оформления документации открытия колбасного цеха с целью снабжения натуральной продукцией района и соседних регионов
Сфера регулируется №52 ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» и Положения о государственном санитарно-эпидемиологическом нормировании	Возможность	Соблюдение и контроль правил и положений для производства высококачественной продукции
Повышение уровня инфляции	Угроза	Увеличение цен на сырьё и продукцию
Рост платежеспособного населения	Возможность	Возможность приобретать натуральную продукцию по цене выше среднерыночной
Склонность населения к здоровому образу жизни	Возможность	Заинтересованность потребителей в натуральной и качественной мясной продукции, что способствует увеличению спроса
Недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий	Угроза	Необходимость поиска квалифицированных кадров в области изготовления колбасной продукции
Благоприятная экологическая обстановка	Возможность	Производство экологически чистой продукции
Возможность использования энергосберегающего оборудования	Возможность	Сокращение затрат на электроэнергию
Развитие технологий обработки мясной продукции	Возможность	Использование различных способов обработки для сокращения времени и сохранения ценности

Окончание таблицы 1.6

Фактор	Воздействие	Комментарий
Наличие на рынке модульных цехов	Возможность	Сокращение временных финансовых затрат
Ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукц	Угроза	Необходимость соблюдения небольшой ценовой разницы между среднерыночным мясным товаром и натуральной продукции
Средние входные барьеры	Угроза	Риск появления прямого конкурент
Наличие поставщиков мясного сырья на территории Карталинского района	Возможность	Вероятность скорейшего заключения договора с поставщиком
Наличие на рынке поставщиков модульного оборудования	Возможность	Сокращение времени закупки и установки оборудования
Наличие товаров-субститутов	Угроза	Риск предпочтения потребителей в мясной продукции низшего качества
Отсутствие прямых конкурентов	Возможность	Развитие бизнеса на территории Карталинского района, а в перспективе и в других регионах

Далее необходимо провести оценку веса и степень влияния каждого фактора для наибольшего воздействия на проект. В качестве оценки используется пятибалльная шкала, где наименьшая оценка – меньше

Таблица 1.7 – Количественная оценка факторов внешней среды

Внешние факторы	Вес	Оценка	Сумма
Возможности			
Поддержка со стороны администрации Карталинского района	0,15	4	0,6
Сфера регулируется №52 ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» и Положения о государственном санитарно-эпидемиологическом нормировании.	0,1	4	0,4

## Окончание таблицы 1.7

Внешние факторы	Вес	Оценка	Сумма
Возможности			
Рост платежеспособного населения	0,06	5	0,3
Склонность населения к здоровому образу жизни	0,04	5	0,2
Благоприятная экологическая обстановка	0,05	4	0,15
Возможность использования энергосберегающего оборудования	0,08	3	0,3
Развитие технологий обработки мясной продукц	0,02	3	0,06
Наличие на рынке модульных цехов	0,6	4	0,24
Наличие поставщиков мясного сырья на территории Карталинского района	0,9	5	0,75
Наличие поставщиков модульного оборудования	0,15	5	0,75
Отсутствие прямых конкурентов	0,2	5	1
Итого	1	-	4,75
Угрозы			
Повышение уровня инфляции	0,15	2	0,3
Недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий	0,2	2	0,4
Ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукции	0,25	4	1
Средние входные барьеры в отрасль	0,1	3	0,3
Наличие товаров-субститутов	0,3	2	0,6
Итого	1	-	3,9

Подводя итоги таблицы, можно сказать, что суммарная оценка возможностей превышает на 0,85 балла угрозы, и наглядно показывает большие возможности создания колбасного цеха.

Таким образом, можно сформировать матрицу угроз и возможностей из самых значимых и оказывающих наибольшее влияние на предприятие (таб. 1.8).



Таблица 1.8 – Матрица угроз и возможностей

Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержка со стороны администрации Карталинского района;</li> <li>– наличие поставщиков мясного сырья на территории Карталинского района;</li> <li>– наличие поставщиков модульного цеха;</li> <li>– отсутствие прямых конкурентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий;</li> <li>– ценовое влияние со стороны предприятий колбасных изделий;</li> <li>– наличие товаров-субститутов.</li> </ul>

Данные факторы имеют наибольший вес и влияние на функционирование организации, которые следует в дальнейшем принимать во внимание.

### 1.2.2 Оценка потенциальной внутренней среды

Исследование внутренней среды организации – это отдельный блок стратегического анализа, находящийся под контролем организации.

Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития. К основным переменным внутри организации относятся цели, структура, задачи, технология, люди.

К внутренней среде организации относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование. Стратегический анализ внутренней среды направлен на оценку существующего потенциала организации, выявление ее сильных и слабых сторон, а также определение проблем, стоящих перед организацией [7]. Для анализа сильных и слабых сторон был проведен ресурсный анализ.

Анализ внутренней среды также будет представлен в виде ресурсного разреза деятельности предприятия по следующим направлениям.

При определении факторов внутренней среды используется подход 5P.

Составляющие принципа 5P (таб.1.9):

- продукт (product);
- персонал (people);
- цена (price);

- месторасположение (place);
- продвижение (promotion).

Таблица 1.9 – Факторы внутренней среды

Продукт:	Персонал:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– натуральный продукт высокого качества;</li> <li>– отсутствие собственного производства мяса;</li> <li>– качество и натуральность упаковки колбасных изделий;</li> <li>– оригинальность рецептур.</li> </ul>	– высокая квалификация работников.
Месторасположение:	Цена:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– близкое расположение к г. Карталы;</li> <li>– расположение предприятия в экологически чистом районе.</li> </ul>	– выше среднего.
Продвижение:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– неизвестность на рынке;</li> <li>– неотлаженная система сбыта и поставки товара.</li> </ul>	

Колбасный цех является обособленным предприятием, которое планируется на базе действующего ООО «Бирулина».

Организационная структура представлена на рисунке 1.4. Организационная структура – своего рода модель устройства какого-либо предприятия с перечислением всех подразделений и обязательным указанием подотчетности каждого из них. Эта модель призвана обеспечить понимание логики деятельности организации и того, как составляющие ее компоненты взаимодействуют друг с другом. Можно также сказать, что организационная структура определяет все формальные отношения внутри любой компании и фиксирует принадлежность той или иной области задач к компетенции определенного подразделения.

В идеале, структура любой компании должна быть выстроена так, чтобы способствовать достижению стоящих перед ней целей и выполнению задач.

Как видно из рисунка 1.4, организационная структура имеет тип линейно – функциональной. Линейно-функциональная структура управления предприятия состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

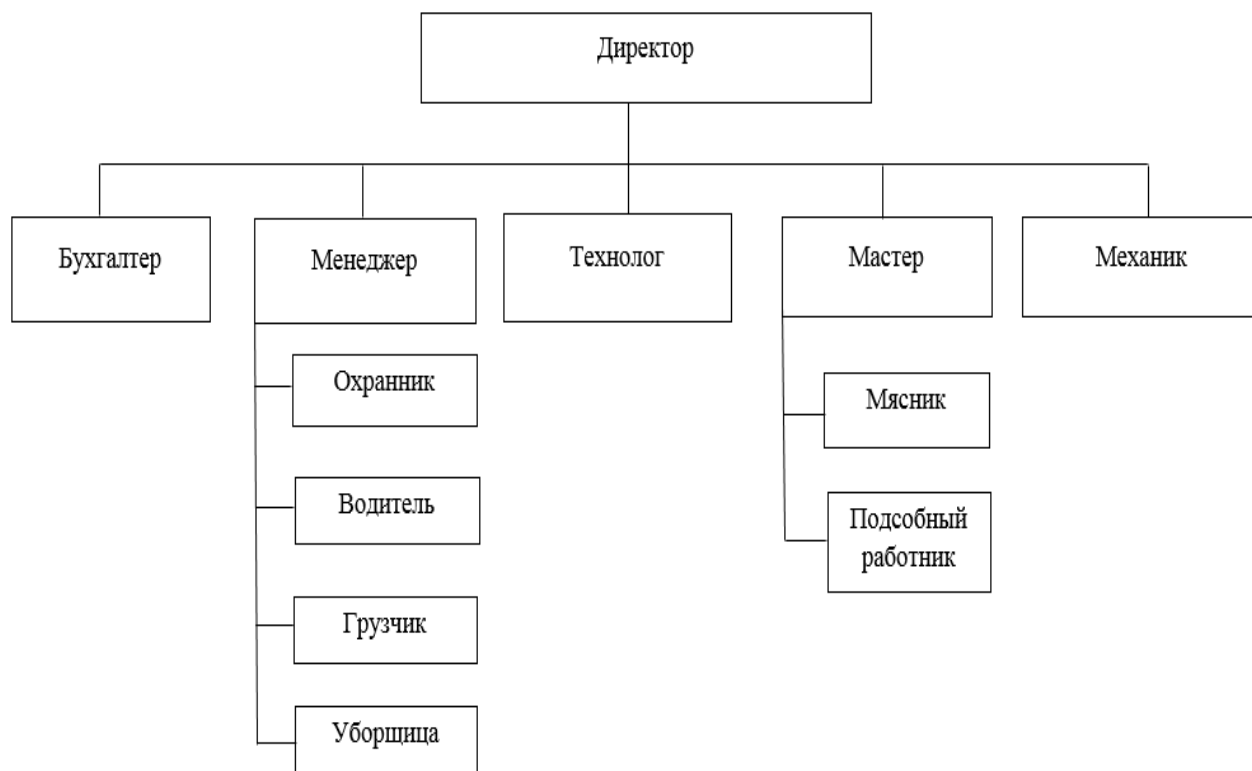


Рисунок 1.4 – Организационная структура

Линейно-функциональная структура управления предприятия состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений. Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо. В деятельности организации задействованы 14 человек. Поиск персонала будет осуществляться самостоятельно менеджером.

Таблица 1.10 – Должностные обязанности

Должность	Обязанности
Бухгалтер	выполнять работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций
Менеджер	анализировать и решать организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и эффективного использования ресурсов.
Уборщица	осуществлять ежедневно качественную уборку служебных помещений, коридоров, лестниц, санузла. 1 раз в неделю – генеральная уборка.
Охранник	нести службу по охране объектов и материальных ценностей, осуществляет задержание лиц, пытающихся незаконно вывезти (вынести) материальные ценности с охраняемого объекта или подозреваемых в совершении правонарушений.
Водитель	проверять техническое состояние автомобиля перед выездом на линию, соблюдать правила дорожного движения и правила технической эксплуатации автомобилей, соблюдать режим перевозок груза.
Грузчик	осуществлять перемещение, погрузку и выгрузку груза, товаров, материалов, проверку целостности груза.
Технолог	устанавливать технологический режим переработки сырья и выработки готовой продукции, контролировать ход технологических процессов на всех стадиях изготовления продукции; вносить допускаемые нормативной документацией корректировки, изменения в ходе технологического процесса, обеспечивая при этом выпуск стандартной, качественной продукции, не допуская всякого рода потери, ухудшения потребительских свойств продукции; ежедневно контролировать соблюдение рецептур при выработке продукции, норм расхода сырья, вспомогательных материалов, выходов готовой продукции.
Мастер	обеспечивать выполнение колбасным цехом в установленные сроки производственных заданий по объему производства продукции (работ, услуг), качеству, заданной номенклатуре (ассортименту); проверять качество выпускаемой продукции, обеспечивать выполнение работниками колбасного цеха выработки, правильное использование производственных площадей, оборудования, равномерную работу колбасного цеха.

## Окончание таблицы 1.10

Должность	Обязанности
Мастер	обеспечивать выполнение колбасным цехом в установленные сроки производственных заданий по объему производства продукции (работ, услуг), качеству, заданной номенклатуре (ассортименту); проверять качество выпускаемой продукции, обеспечивать выполнение работниками колбасного цеха выработки, правильное использование производственных площадей, оборудования, равномерную работу колбасного цеха.
Мясник	осуществлять процесс разделывания мяса, проверку качества сырья.
Подсобный рабочий	оказывать помощь в разделывании, шприцевании, транспортировке груза, находится в подчинении мастера.
Механик	обеспечивать бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу приборов и оборудования, повышение их сменности, поддерживать в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности; организовывать разработку планов (графиков) осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования.

Как видно из таблицы 1.10, система менеджмента спланирована таким образом, чтобы максимально снизить риск ее неэффективности.

Маркетинговая составляющая проанализирована с помощью 4Р – анализа:

- анализа цены;
- политики продвижения;
- характеристик товара;
- местоположения организации.

Предприятие на сегодняшний день не существует, предполагается его открытие. Идея заключается в создании колбасного мини-цеха в Карталинском районе на основе действующего предприятия ООО «Бирулина». Это муниципальное образование в Челябинской области России (рис. 1.5). Площадь Карталинского района составляет 4729,94 кв. км. Население, по данным на 01.01.2018 года, приблизилось к отметке 50 тыс. человек. Образован район 1926 года. Центром является город областного подчинения – Карталы (в 1843 году).

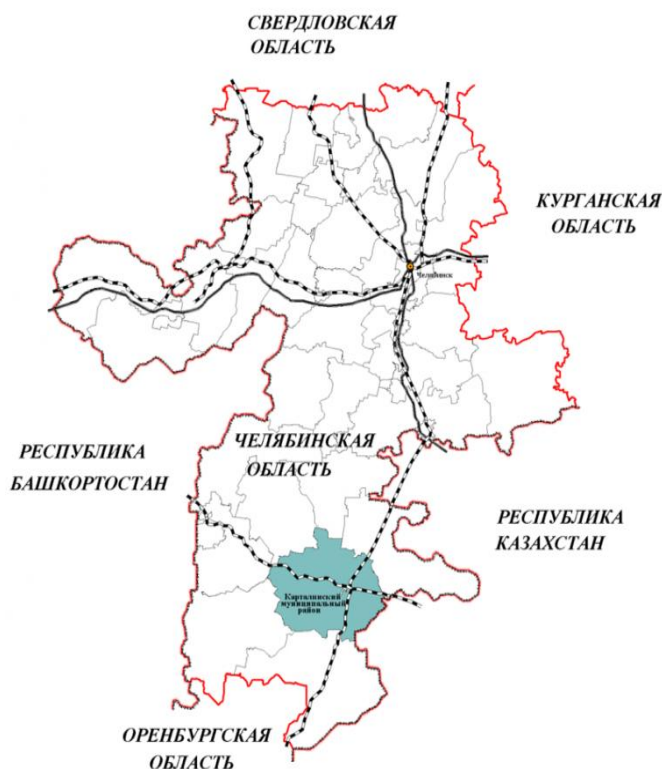


Рисунок 1.5 - Схема расположения Карталинского района в области

Площадь Карталинского района составляет 4729,94 кв. км. Население, по данным на 01.01.2018 года, приблизилось к отметке 50 тыс. человек (47,6 тыс. человек). Образован район 4 ноября 1926 года. Центром является город областного подчинения – Карталы (образован в 1843 году).

Карталинский муниципальный район расположен в 316 км к югу от Челябинска, в 169 км от Магнитогорска, в 1850 км от Москвы. В районе 48 населённых пунктов в составе 1 городского и 10 сельских поселений. Граничит: на северо – западе с Нагайбакским районом, на севере – с Чесменским, на северо-востоке с Варненским, на юге – с Брединским районами; на юго-востоке 55 км границы с республикой Казахстан являются границей Челябинской области и Государственной области и Государственной границей РФ. [1]

Карталы – это крупный транспортный узел. В нем сходятся железнодорожные магистрали четырех направлений: Троицкого, Орского, Магнитогорского и Тобольского. На автомобиле можно доехать до Челябинска, Магнитогорска, в Оренбургскую область, республику Казахстан и другие.

Карталинский район расположен в лесостепной зоне и поэтому является наиболее сельскохозяйственным районом Челябинской области. На территории выращивается не только пшеница, но и развито мясомолочное животноводство. Что является дополнительной возможностью для открытия колбасного цеха.

Местоположение и помещение колбасного цеха. От правильного выбора помещения для размещения колбасного цеха на 50% зависит успех бизнеса. Поэтому этому вопросу следует уделить особое внимание. Подбирая подходящее помещение необходимо иметь в виду, что размещение колбасного производства в жилых помещениях запрещается.

Администрация планирует оказывать поддержку и готова помогать в открытие колбасного цеха, а именно: были предложены варианты размещения цеха (земельные участки), в соответствии с требованиями. Администрация предложила всего два варианта на территории Карталинского района, и два этих земельных участка находятся в собственности у жителей. Поэтому помимо выезда на эти места, необходимо провести сравнительную характеристику параметров, представленных в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Сравнительная характеристика параметров территории

Параметр	Первый вариант	Второй вариант
Площадь, м <sup>2</sup>	350	450
Ограждение	Есть	Нет
Коммуникации	Подведены	Подведены
Цена, руб	400000	550000
Расстояние до города, км	15	10

Вывод: с учетом наших требований и желаний, а так же места нахождения, был выбран первый вариант земельного участка и даже 15 км от города не оказывает негативного влияние на деятельность организации.

Следующим шагом, после выбора местонахождения, приступаем к выбору непосредственно самого помещения.

Изготовление колбасы требует площадей, на которых может быть размещено несколько помещений для хранения сырья, его разделки, смешивания ингредиентов, приготовления и хранения продукции; помещений для персонала. Планируется запуск на территории, площадь которого 350 м<sup>2</sup>.

Модульный завод (цех) – это готовый к работе мини завод (цех) или комплекс модульного типа, оснащённый всем необходимым оборудованием и коммуникациями для комплексного технологического цикла переработки молока, мяса, дикорастущего сырья (грибов, ягод и орехов), производства хлебобулочных и макаронных изделий. Данной информацией мы были сразу заинтересованы.

Нами было принято решение сравнить модульный завод и завод в капитальном здании. Чтобы убедиться в правильности мнения о том, что нужно заказывать модульный цех у организации, которая непосредственно этим занимается и у которых есть опыт работы, видение и знания (таб. 1.12).

Таблица 1.12 – Сравнение капитального и модульного заводов

Модульный завод	Завод в капитальном здании
Сроки	
предлагает заказчику готовый продукт в кратчайшие сроки (до 14дн) «из одних рук» — после выполненных работ по монтажу, пуско-наладки оборудования – заказчик получает завод (цех) полностью готовый к работе, который соответствует всем необходимым требованиям, нормам, стандартам, ГОСТам и СанПиН.	размещение в капитальном строении существенно увеличивает сроки (несколько мес.) реализации проекта, запуск в эксплуатацию завода, это вызвано необходимостью общения с несколькими поставщиками, организацией приема и работы нескольких бригад наладчиков.
Проект	
нет необходимости заказывать проект, вся необходимая документация включена в комплект п	заказчик необходимо заказать разработку проекта; получить соответствующее предписание, оборудования.



Продолжение таблицы 1.12

Процедура получения разрешения на строительство	
завод не требует получения разрешения на капитальное строительство, т.к. не относится к категории капитальных строений и имеет упрощенную процедуру установки и размещения.	заказчику необходимо получить разрешение на строительство у контролирующих органов.
Строительные работы	
не нужно выполнять строительные.	необходимо выполнить строительные работы по возведению (реконструкции) здания цеха, в том числе с соблюдением требований.
Заказ оборудования	
берет на себя все вопросы по заказу оборудования и поставки его в составе завода. Заказчик сразу получает весь комплект технологического оборудования при получении завода.	самостоятельно заказать технологическое оборудование у соответствующих производителей (как правило, от 5 до 12 производителей). Оборудование приходит заказчику в разноразмерной.
Доставка	
предлагает решения по транспортировке или по поручению заказчика осуществляет доставку завода (цеха), срок транспортировки завода минимален и зависит от расстояния будущего завода.	самостоятельно организовать доставку оборудования от разных поставщиков, различными транспортными компаниями.
Бригада монтажников	
бригада монтажников прибывает на площадку заказчика к моменту прибытия завода и выполняет все работы «под ключ».	нужно самостоятельно организовать приезд бригад наладчиков от разных производителей.

Вывод: строительство или модернизация, реконструкция капитального здания не только затратный способ строительства относительно небольшого мини-

завода (цеха), но и путь, который требует от заказчика затрат времени и сил по взаимодействию с организациями и контролирующими инстанциями.

Следующим этапом необходимо выбрать компанию, в которой мы будем заказывать необходимый для наших параметров модульный завод. Итак, по запросу, используя Интренес-ресурсы наиболее популярные модульные заводы: КОЛАКС, Модуль Агро, Агромаш, СельхозЛидер, РостАгроСтрой (таб. 1.13).

Таблица 1.13 – Выбор компании для заказа модульного завода

Критерий	КОЛАКС	Модуль Арго	СельхозЛидер
Завод по переработке до 500 кг	+	+	+
Информативность сайта	-	+	+
Отзывы	+	+	+, -
Схема модульного цеха	есть	подробная	подробная
Опыт	25 лет	10 лет	4 года
Цена, млн	4,5	3,7	4,0
Сроки изготовления, мес	4	3	4
Сроки установления, дн	14-21	10-14	21-30

Вывод: при выборе заказчика модульного цеха, кандидатов фирм было пять штук, но изучив РостАгроСтрой и Агромаш было выявлено, что эти организации не подходят для заказа, так как они не изготавливают цеха с необходимой производительностью в смену для нашего колбасного цеха, рассчитывается на более мощные предприятия. Организация Модуль Арго кроме вышеуказанных аргументов, так же дает следующие преимущества: обучение персонала навыкам работы на оборудовании-бесплатно; разработка дизайна готовой продукции – бесплатно; техническая консультация по использованию оборудования – бесплатно; срок гарантии 12 месяцев; после приобретения можно вернуть до 80% в виде государственных субсидий.

Назначение модульного цеха: переработка до 500 кг мясного сырья (поступающего в полутушах) в смену с получением и хранением следующих продуктов:

колбаса вареная, сосиски, сардельки, колбаса полукопченая. Информация о модульном заводе: модульный завод укомплектован всем необходимым оборудованием и коммуникациями для полного технологического цикла изготовления колбасных изделий. Оборудование смонтировано в модульном здании, состоящем из 6 модулей на основе панелей. Модульный завод оснащен системами микроклимата, водо- и электро- коммуникациями.

Модульный завод соответствует всем требованиям.

Данный модульный завод по площади составляет 270 м<sup>2</sup>. А земельный участок равен 350, следовательно, хватает места и для стоянки автомобиля, и, возможно, дальнейшего дополнительного строения.

Цель планируемого цеха производство и реализация колбасных изделий для получения прибыли и удовлетворения предпочтений потребителей.

Производительность 300 кг в смену. Модульных цех выбран на 500 кг, так как с последующим планируется увеличение производительности.

Потребителями нашего продукта будут являться: продуктовые магазины, заведения общественного питания, учебные заведения, собственный(ые) фирменный(ые) киоск(и) (планируется в дальнейшем открытие). Конечные потребители – жители г. Карталы. В перспективе сбыт продукции будет осуществляться в другие районы города.

Ассортимент нашего цеха представлен на основе на опроса и результатов. Деятельность будущего предприятия будет направлена на изготовление колбасы в ассортименте, который представлен ниже.

При выборе ассортимента, мы так же опирались на результаты опроса, который был проведен в городе Карталы.

Вопросы, которые были заданы респондентам: «Какие колбасные изделия вы предпочитаете и покупаете?». Результаты опроса на рис. 1.6 и 1.7. Несмотря на многообразие различных видов колбасных изделий, жители остаются верны своим устоявшимся вкусам. Их предпочтения сравнительно невелики. Как видно, из всех видов колбасных изделий, опрошенные выделили вареные колбасы 32%.

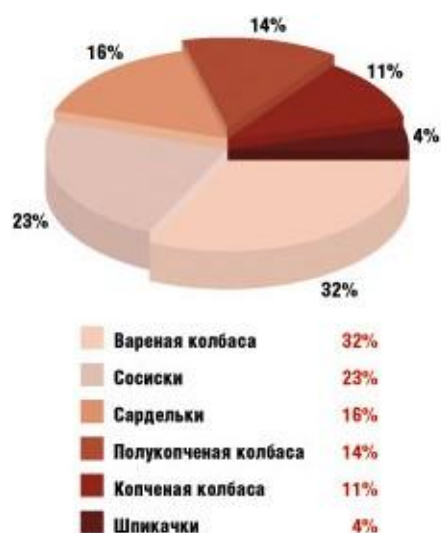


Рисунок 1.6 – Предпочтения карталинцев по видам колбасных изделий, %

Несмотря на многообразие различных видов колбасных изделий, жители остаются верны своим устоявшимся вкусам. И их предпочтения сравнительно невелики. Как видно, из всех видов колбасных изделий, опрошенные выделили вареные колбасы - так ответили 32%. Такую продукцию, как сосиски, сардельки и полукопченая колбаса, выбирают соответственно 23, 16 и 14% респондентов.

Как видно, из рисунка 1.6, частота приобретения так же остается за вареной колбасой. У потребителей данный вид продукции колбасных изделий является наиболее популярным и число приобретающих составляет 60%. Второе и третье места как и в предыдущем вопросе заняли сосиски (21%) и сардельки (12%).

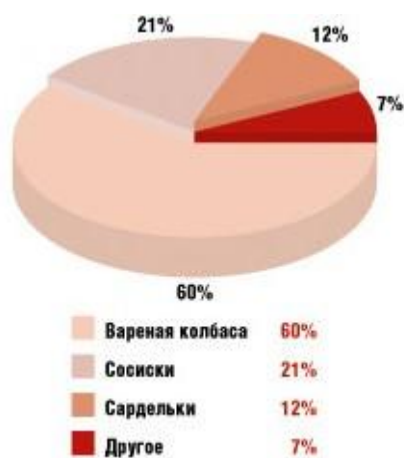


Рисунок 1.7 – Покупка карталинцами колбасных изделий, %

Далее в опросе был задан вопрос «Из какого вида мяса Вы предпочитаете колбасные изделия?» (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Вкусовые особенности

По результатам видно, что вкусовые особенности опрошенных людей совершенно разнообразны и каких-то явных предпочтений сложно выделить. Однако, 25% респондентов отдают своих голоса за говядину, 23% за свинину, 19% и 18%, соответственно, за птицу и баранину. Стоит отметить, что 15% респондентов проголосовала за ответ: «не важно, главное, чтобы вкусно».

Вывод: ассортимент колбасного цеха будет состоять из следующих позиций:

- 1) вареная колбаса (говядина, свинина);
- 2) сосиски (мясо говядины, мясо свинины);
- 3) сардельки (мясо говядины);
- 4) полукопченые колбасы (говядина, свинина).

В будущем ассортимент постепенно будет расширяться за счет производства копченого мяса, шпика, холодца и других сопутствующих товаров из мяса.

Стоимость одного килограмма каждого вида колбасного изделия будет зависеть от закупочных цен у поставщиков, транспортных расходов, рецептуры изделия и других сопутствующих факторов, будет рассмотрено далее.

Цены и объем продаж продукции представлены в таблице 1.14. Продвижение центра будет вестись по следующим направлениям: проведение дегустаций.

Таблица 1.14 – Цены и объем продаж продукции

Наименование	Цена, руб.	Объем продаж, кг
Колбаса молочная	330	1200
Колбаса докторская	344	1200
Колбаса любительская	375	1200
Сосиски молочные	342	900
Сосиски свиные	296	900
Сосиски сливочные	312	900
Сардельки свиные	327	900
Сардельки говяжьи	470	900
Колбаса «Армавирская»	340	450
Колбаса «Одесская»	461	450

Продвижение центра будет вестись по следующим направлениям:

- проведение дегустаций и других промоакций;
- зарегистрировать личную страницу в интернете, чтобы потенциальные клиенты могли оценить масштаб работы и условия для производства колбасы;
- продвигать колбасные изделия в социальных сетях, на рекламных площадках.

Конкуренция в колбасной индустрии серьезная, но потребитель не против купить продукцию с новым именем. Возможно, молодой производитель колбасы будет более интересен, чем разрекламированные бренды. Для кого-то важную роль играет ценовой показатель. Если на начальном этапе не завышать стоимость продукции, то можно надеяться на большие продажи.

Вложения требуются серьезные, но при рациональном подходе они будут быстро оработаны и начнут приносить постоянный доход.

Следующий этап анализа – анализ капитала. Для финансирования проекта потребуется 3500600 руб. Будут привлечены собственные средства предприятия ООО «Бирулина». Важным ресурсом организации является информация. При планировании проекта используются достоверные актуальные, реальные данные.

Данные о потребителях получены в результате опросов, использованы нормативно-правовые акты. Последним в списке ресурсов выделяют время. Главными особенностями проекта являются короткие сроки инвестиционной фазы, позволяющими, при выполнении всех этапов вовремя, запустить проект уже в декабре 2018 года. Определим наиболее значимые факторы внутренней среды предприятия (таблица 1.15).

Таблица 1.15 – Наиболее влиятельные сильные и слабые стороны

Направление воздействия фактора	Описание воздействия
Сильные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– натуральный продукт высокого качества;</li> <li>– качество и натуральность упаковки колбасных изделий;</li> <li>– оригинальность рецептур;</li> <li>– высокая квалификация работников;</li> <li>– близкое расположение к г.Карталы;</li> <li>– расположение предприятия в экологическом районе.</li> </ul>
Слабые факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие собственного производства мяса;</li> <li>– выше среднерыночный уровень цены;</li> <li>– неизвестность на рынке;</li> <li>– неотлаженная система сбыта и поставки товара.</li> </ul>

Далее проводится выявление наиболее значимых факторов сильных и слабых сторон с помощью количественной оценки и пятибалльной шкалы.

Таблица 1.16 – Количественная оценка сильных и слабых сторон

Фактор	Вес	Оценка	Сумма
Сильные стороны			
Натуральный продукт высокого качества	0,3	5	1,5
Качество и натуральность упаковки колбасных изделий	0,1	4	0,4
Оригинальность рецептур	0,05	4	0,2
Высокая квалификация работников	0,2	5	1
Близкое расположение к г. Карталы	0,1	5	0,5
Расположение предприятия в экологически чистом районе	0,15	4	0,6
Итого	1	–	4,2

Окончание таблицы 1.16

Слабые стороны			
Отсутствие собственного производства мяса	0,2	2	0,4
Выше среднерыночный уровень цены	0,25	3	0,75
Неизвестность на рынке	0,25	4	1
Неотлаженная система сбыта и поставки товара	0,3	4	1,2
Итого	1	–	3,35
Неизвестность на рынке	0,25	4	1
Неотлаженная система сбыта и поставки товара	0,3	4	1,2
Итого	1	–	3,35

Сильные стороны в суммарном выражении (4,2) превышают слабые стороны (3,95) на 0,85, что является подтверждением целесообразности создания нашего будущего предприятия. После проведения количественной оценки составляется матрица сильных и слабых сторон, оказывающих значительное влияние.

Таблица 1.17 – Матрица сильных и слабых сторон

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– натуральный продукт высокого качества;</li> <li>– расположение предприятия в экологически чистом районе;</li> <li>– близкое расположение к району.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неотлаженная система сбыта и поставки товара;</li> <li>– неизвестность на рынке;</li> <li>– выше среднерыночный уровень цены</li> </ul>

Таким образом, в разделе настоящей работы был проведен анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон колбасного цеха. В следующем разделе – SWOT-анализ. Это количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды [22].

### 1.2.3 SWOT-анализ

Набравшие большее количество баллов в ходе анализа внешней среды угрозы и возможности, а также выявленные доминирующие сильные и слабые стороны в анализе внутреннего потенциального окружения представим в виде обобщенной



таблицы 2.18 и проведем SWOT-анализ. Следующим этапом SWOT-анализа является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды [22].

На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз, сильных сторон, возможностей, сильных сторон.

Если угроза значима для сильных или слабых сторон предприятия, то оценка значимости такого сочетания будет высокой. Сравнить можно количественные оценки сильных сторон между собой и со слабыми сторонами, так же как и угрозы можно сравнивать между собой и с возможностями.

Таблица 1.18 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– натуральный продукт высокого качества;</li> <li>– расположение предприятия в экологически чистом районе;</li> <li>– близкое расположение к г. Карталы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неотлаженная система сбыта и поставки товара;</li> <li>– неизвестность на рынке;</li> <li>– выше среднерыночный уровень цены.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержка со стороны администрации Карталинского района;</li> <li>– наличие поставщиков мясного сырья на территории Карталинского района;</li> <li>– наличие поставщиков модульного цеха;</li> <li>– отсутствие прямых конкурентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий;</li> <li>– ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукции;</li> <li>– наличие товаров-субститутов.</li> </ul>

Далее следует провести количественную оценку SWOT-факторов, используя пятибалльную шкалу и занести все в одну таблицу 1.19. После количественной оценки SWOT-факторов формируется матрица проблемных полей и заносится в таблицу 1.20. Внутри матрицы обозначены поля-мероприятия, которые способны положительными сторонами перекрыть негативные. Составим сводную рейтинговую таблицу мероприятий (таб. 1.21).

Таблица 1.21– Количественная оценка мероприятий на предприятии

Ранг	Мероприятие	Сумма
1	Организация производства мясной продукции	57
2	Налаживание PR-системы	40
3	Разработка новых рецептов	40
4	Повышение квалификации наёмных сотрудников	32

В результате SWOT-анализа определены позиции мероприятий, над которыми необходимо проводить работу. Немаловажным в реализации проекта будут также соблюдение временных и бюджетных рамок реализации этапов инвестиционной стадии, грамотный подбор персонала.

### **1.3 Финансовый анализ состояния предприятия**

#### **1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ ООО «Бирулина»**

Финансовый анализ представляет собой метод оценки финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов дальнейшего повышения его рыночной стоимости. Финансовый анализ осуществляется на основе бухгалтерской отчетности предприятия. Для оценки изменения итоговых показателей бухгалтерского баланса во времени был проведен горизонтальный анализ баланса. Проведенный анализ в полной мере показывает сложившийся положительный или отрицательный результат деятельности предприятия. Данные полученные в результате проведенного анализа отражены в таблице в приложении И (таблица И.1). Анализируя данные полученные в результате проведения горизонтального анализа ООО «Бирулина» видно, что основные средства в активах баланса в 2016 году возросли на 65%, а в 2017 на 17%. Увеличение основных средств произошло в результате масштабного наращивания производственных мощностей. Структура активов становится наиболее устойчивой к инфляции, так как повышается доля основных средств, которые в меньшей степени её подвергнуты. Снижение в 2016

и увеличение в 2017 значений финансовых вложений происходит за счет вкладов предприятия в уставные капиталы дочерних организаций. Таким образом, ООО «Бирулина» подтверждает долю участия в инвестиционном фонде и имеет право на получение дохода от ценных бумаг, составляющих инвестиционный фонд дочерних организаций, что является положительным фактом деятельности предприятия. Отрицательно можно оценить рост дебиторской задолженности, которая увеличилась на 53,55%. Данный факт можно считать негативной тенденцией, поскольку увеличивается отвлечение средств из оборота предприятия. В течение трех анализируемых периодов происходит значительное увеличение запасов продукции, что говорит о плохой организации управления запасами, неэффективной организации производства, плохо организованной логистической сети. Увеличение нераспределенной прибыли, которая остается после выплаты налогов, дивидендов и отчислений в фонды, отрицательно влияет на деятельность предприятия, так как она является «неработающими» деньгами и подвержена влиянию инфляции.

Таким образом, проведенный горизонтальный анализ ООО «Бирулина» показал, что на предприятии основные средства в активах баланса в 2016 году возросли на 65%, а в 2017 на 16%. Снижение в 2016 году и увеличение в 2017 году значений финансовых вложений произошло за счет вкладов предприятия в уставные капиталы дочерних организаций. В течение трех лет произошел рост дебиторской задолженности на 52,47%, а также значительное увеличение запасов продукции, вследствие плохой организации логистики.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Бирулина» за три анализируемых периода представлен в приложении И (таблица И.2) В результате проведения вертикального анализа видно, что основную часть в структуре актива баланса занимают внеоборотные активы. Это свидетельствует об увеличении платежеспособности ООО «Бирулина». За три анализируемых периода доля основных средств в структуре внеоборотных активов имела тенденцию к повышению, что говорит об улучшении эффективности деятельности предприятия. В 2017 году произошло резкое снижение внеоборотных активов, что

говорит о присутствии на предприятии незавершенного производства, что требует больших финансовых вложений. Доля оборотных активов в общей структуре активов занимает чуть более 20% по всем анализируемым периодам.

Основным источником формирования совокупных пассивов ООО «Бирулина» являются долгосрочные обязательства, а также капиталы и резервы. Происходит снижение уставного капитала и нераспределенной прибыли, что способствует снижению финансовой устойчивости. Также возрастает и доля заемных средств, а следовательно происходит усиление финансовой неустойчивости предприятия и повышение степени его финансовых рисков. В структуре краткосрочных обязательств в течение трех анализируемых периодов преобладает кредиторская задолженность, что говорит об ухудшении финансового состояния предприятия. В 2016 году происходит увеличение кредиторской задолженности, но в 2017 наблюдается спад, что является положительным фактором развития деятельности ООО «Бирулина». Таким образом, можно сказать, что проведенный вертикальный анализ баланса показал, что основную часть в структуре актива баланса занимают внеоборотные активы – это свидетельствует об увеличении платежеспособности ООО «Бирулина». Доля оборотных активов в общей структуре активов занимает чуть более 20% по всем анализируемым периодам, ее составляющими являются запасы и дебиторская задолженность.

Основным источником формирования совокупных пассивов ООО «Бирулина» являются долгосрочные обязательства, а также капиталы и резервы. В течение трех лет происходит увеличение уставного капитала и нераспределенной прибыли, что способствует улучшению финансовой устойчивости.

### **1.3.2 Анализ ликвидности**

Анализ ликвидности баланса представляет собой сравнение средств по активу, сгруппированных по степени ликвидности, с обязательствами по пассиву. Ликвидность бухгалтерского баланса предприятия выражается в степени покры-

тия обязательств хозяйствующего субъекта его активами, длительность их превращения в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

В таблице 1.22 представлена группировка активов и пассивов баланса и рассчитаны коэффициенты общей ликвидности по каждому анализируемому периоду.

Таблица 1.22 – Группировка активов и пассивов баланса

В руб.

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.		2015 г.	2016 г.	2017 г.
А1. Наиболее ликвидные активы	117505	205233	222549	П1. Наиболее срочные обязательства	2274655	3967187	3736277
А2. Быстро реализуемые активы	2120724	1046174	105303	П2. Кратко срочные пассивы	1140729	2210358	5659384
А3. Медленно реализуемые активы	3509800	4285327	654769	П3. Долго срочные пассивы	6380399	1427508	1658197
А4. Трудно реализуемые активы	1438674	2545206	291125	П4. Постоянные пассивы	10338992	1053617	1085822
Итого	20134775	3098879	368358	Итого	20134775	3098879	3683586
Коэффициент ликвидности общий					0,47	0,21	0,18

Для определения ликвидности баланса необходимо провести проверку выполнения условий абсолютной ликвидности баланса. В таблице 1.23 представлены условия абсолютной ликвидности, а также неравенства неравенства полученные в ходе выполнения проверки по трем анализируемым периодам.

Таблица 1.23 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	2015 г.	2016 г.	2017 г.
$A1 \geq П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 \geq П2$	$A2 > П2$	$A2 < П2$	$A2 < П2$
$A3 \geq П3$	$A3 < П3$	$A3 < П3$	$A3 < П3$
$A4 \geq П4$	$A4 > П4$	$A4 > П4$	$A4 > П4$

Анализируя данные таблицы 1.23 видно, что баланс ООО «Бирулина» является неликвидным, так как необходимые условия абсолютной ликвидности не соблюдаются. Медленно реализуемые активы не превышают долгосрочные обязательства. Наличие труднореализуемых активов превышает стоимость постоянных пассивов, что свидетельствует о нехватке собственного капитала для пополнения оборотных средств. Оборотные средства придется пополнять за счет задержки погашения кредиторской задолженности в отсутствии собственных средств. В 2016 году значение показателя А2 превысило П2, что говорит о том, предприятие является платежеспособным при расчете с кредиторами, так как быстрореализуемые активы больше краткосрочных обязательств, однако эта положительная тенденция в будущих периодах не наблюдается. Для определения покрытия обязательств активами, была составлена таблица 1.24, с помощью которой оценивается ликвидность предприятия.

За прошлый анализируемый период принимаются значения 2016 года. За отчетный анализируемый период принимаются значения 2017 года.

Таблица 1.24 – Покрытие обязательств активами

В руб.

№ группы	Актив		Пассив		Излишек/недостаток активов на погашение обязательств	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода
Прошлый год						
I	117505	205233	2274655	3967187	2157150	3761954
II	2120724	1046174	1140729	2210358	-979995	1164184
III	3509800	4285327	6480399	14275082	2870579	9989755
IV	14386746	25452064	10338992	10536171	-4047754	-14915893
Итого	20134775	30988798	20134775	30988798	0	0
Отчетный год						
I	205233	122549	3967187	3736277	3761954	3613728
II	1046174	1053134	2210358	5659384	1164184	4606350
III	4285327	6547693	14275082	16581974	9989755	3442062
IV	25452064	29112588	10536171	10858229	-14915893	-18254359
Итого	30988798	36835909	30988798	36835864	0	0

Из таблицы 1.24 видно, что в прошлом году наблюдался излишек наиболее ликвидных активов на погашение срочных обязательств, а также медленно реализуемых активов на покрытие краткосрочных обязательств, что является положительной тенденцией деятельности предприятия, так как говорит о способности предприятия расплачиваться по наиболее срочным обязательствам в полной мере. Также в прошлом году была выявлена нехватка труднореализуемых активов для погашения постоянных пассивов. Быстрореализуемы активы, в прошлом году, покрывают долгосрочные пассивы частично. В отчетном году недостаток активов на погашение обязательств выявлен только в четвертой группе, что говорит о том, что у предприятия происходит нехватка труднореализуемых активов для покрытия постоянных пассивов. В остальных группах отчетного года наблюдается излишек активов на погашение своих обязательств. Поддержание предприятием своей платежеспособности происходит частично. В таблице 1.25 представлены относительные показатели оценки ликвидности, которые представляют собой финансовые коэффициенты ликвидности, и предназначены для точного определения платежеспособности предприятия. Данные показатели позволяют оценить соотношение имеющихся активов, как предназначенных для непосредственной реализации, так и задействованных в технологическом процессе, с целью их последующей реализации и возмещения вложенных средств и существующих обязательств, которые должны быть погашены предприятием в предстоящем периоде.

Таблица 1.25 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		2015 г.	2016 г.	2017 г.
Чистый оборотный капитал, руб.	-	2332645	-640811	-1672385
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	0,2	0,1	0,2
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	0,65	0,20	0,12

## Окончание таблицы 1.25

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,08	0,66	0,55	0,7
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,68	1,9	1,82
Коэффициент собственной платежеспособности	–	0,7	2,69	2,36

Анализируя данные таблицы видно, что большая часть коэффициентов соответствует нормативу, это свидетельствует о том, что у предприятия хорошая платежеспособность. Значения коэффициента срочной ликвидности в норме, что говорит о хорошем финансовом состоянии ООО «Бирулина». Также о хорошей платежеспособности свидетельствует коэффициент текущей ликвидности.

Анализ относительных показателей ликвидности в общем виде показал, что у предприятия ООО «Бирулина» имеются средства для погашения собственных обязательств.

В таблице 1.26 представлена оценка чистого оборотного капитала. Под чистым оборотным капиталом подразумевается функционирующий, рабочий капитал. Он отражает часть оборотных активов, которая финансируется за счет долгосрочных финансовых ресурсов, как собственных, так и заемных.

Таблица 1.26 – Оценка чистого оборотного капитала

В руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Внеоборотные активы	14386746	25452064	291125188
Оборотные активы	5748129	5536734	7723276
Собственный капитал	10338992	10536171	10858229
Долгосрочные обязательства	6380399	14275082	16581974



## Окончание таблицы 1.26

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Текущие обязательства	3415384	6177545	9395661
Чистый оборотный капитал	2332645	640811	1672385

По данным таблицы можно сделать следующие выводы. Положительно можно отметить тот факт, что на предприятии практически не изменился собственный капитал и оборотные активы. Зависимость финансовых результатов операционной деятельности предприятия, от предположений, связанных с изменением объема производства и реализации товарной продукции, постоянных расходов и переменных издержек на производство продукции, составляет «золотое правило экономики». В таблице 1.27 представлены данные, полученные в результате проверки исполнения «золотого правила экономики» в операционной деятельности предприятия.

Таблица 1.27 – Исполнение «золотого правила экономики» деятельности

В руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.	2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.
Выручка	5315084	8708546	11581090	3393462	2872544	163,84	132,98
В процентах к предыдущему периоду	–	63,85	32,99	–	30,86	–	–
Расходы операционной деятельности	4347519	6679877	9888543	2332368	3208756	153,65	148,03
В процентах к предыдущему периоду	–	53,65	48,03	–	5,62	–	–
Прибыль от продаж	987565	2028659	1698547	1061094	336112	20966	84,43
В процентах к предыдущему	–	109,67	16,57	–	126,24	–	–

Анализируя данные таблицы 1.27 можно сказать, что «золотое правило экономики за весь анализируемый период выполняется частично. Зависимость финансовых результатов операционной деятельности, от изменений объема производства и реализации товарной продукции, постоянных расходов и переменных издержек на производство продукции наблюдается только в 2016 году. Отрицательно можно отметить тот факт, что в других анализируемых периодах данной зависимости выявлено не было. В мировой практике с целью количественной и качественной оценки предприятия используется «золотое правило экономики предприятия». Золотое правило в экономической деятельности предприятия заключается в превышении темпов прироста прибыли после уплаты налогов над темпами прироста выручки, темпы прироста которой, должны быть выше темпов прироста вложений в деятельность предприятия. В таблице 1.28 представлены данные, полученные в результате проверки исполнения «золотого правила экономики» в деятельности ООО «Бирулина».

Таблица 1.28 – Исполнение «золотого правила экономики» в деятельности

В руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				2016 г.– 2015 г.	2016 г.– 2015 г.	2016 г.– 2015 г.	2016 г.– 2015 г.
Совокупные доходы	5946223	9445530	12836613	3499307	3391083	158,85	135,91
В процентах к предыдущему периоду	–	58,85	35,90	–	-22,95	–	–
Совокупные расходы	4523458	7648351	12514555	3124893	4866204	169,08	163,62
В процентах к предыдущему периоду	–	69,08	63,62	–	-5,46	–	–
Прибыль (убыток) до налогообложения	1422765	1797179	322058	374414	-1475121	126,32	17,92
В процентах к предыдущему	–	26,32	-82,08	–	108,4	–	–

По данным таблицы 1.28 видно, что «золотое правило экономики» за все три анализируемых периода не выполняется. Темп прироста прибыли до налогообложения не превышает темп прироста совокупных доходов. Рост совокупных расходов значительно превышает рост совокупных доходов, что является негативной тенденцией деятельности предприятия.

### 1.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Состояние финансовых ресурсов, при которых предприятие, путем их эффективного использования, способно обеспечить бесперебойное производство продукции на предприятии, называется финансовой устойчивостью.

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия — это показатели, которые наглядно демонстрируют уровень стабильности предприятия в финансовом плане.

В таблице 1.29 представлены данные, полученные в процессе определения финансовой устойчивости ООО «Бирулина».

Таблица 1.29 – Определение финансовой устойчивости

Показатель	В руб.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Источники собственных средств	10338992	10536 171	10858 229
Основные средства и иные внеоборотные активы	14386 746	25452 064	29112 578
Наличие собственных оборотных средств	4047754	14915893	18254359
Долгосрочные кредиты и займы	6380389	14275182	16581974
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	2332645	640801	1672385
Краткосрочные кредиты и займы	1031955	2060345	3466547
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	3364600	1419234	3794062

## Окончание таблицы 1.29

В руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Величина запасов затрат	3497067	4283510	5541719
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	7543831	19199503	24796178
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	1164 432	4924 421	8214204
Излишек или недостаток общей величины источников формирования запасов и затрат	132477	2864076	2747657
Тип финансовой ситуации	S=(1;1;1)	S=(1;1;1)	S=(1;1;1)

Анализируя данные таблицы 1.29 видно, что тип финансовой ситуации ООО «Бирулина» можно охарактеризовать как абсолютная финансовая устойчивость. За три анализируемых периода произошло значительное увеличение собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, а также общей величины источников формирования запасов и затрат, что является позитивной тенденцией в деятельности предприятия.

Таблица 1.30 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	Значения		
		2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент автономии	> 0,5	0,51	0,57	0,64
Коэффициент самофинансирования	> 1	1,1	1,94	2,39
Коэффициент задолженности	< 0,67	0,62	0,51	0,42
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,25	0,38	0,4
Коэффициент соотношения активов	–	0,40	0,22	0,27

По данным таблицы 1.30 видно, что коэффициент автономии соответствует нормативу, значения коэффициента в 2016 и 2015 году в норме, что говорит о том, что предприятие финансово устойчиво. Коэффициент самофинансирования, также соответствует норме. Значения коэффициента в 2016 и 2017 году стали выше нормы, это означает, что предприятие становится более независимым от внешних источников финансирования. Также положительно можно отметить тот факт, что коэффициент задолженности в 2016 и в 2017 году соответствует нормативу, что говорит об улучшении финансовой устойчивости.

### 1.3.4 Оценка деловой активности

Для оценки платежеспособности предприятия, а также способности предприятия своевременно платить за оказанные услуги поставщикам, погашать кредиты, выплачивать заработную плату работникам, используются показатели оценки имущественного положения [10]. В таблице 1.32 отражены показатели имущественного положения ООО «Бирулина».

Таблица 2.32 – Показатели оценки имущественного положения

Показатель	Значение		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Сумма капитала, вложенного в имущество, руб	16719391	24811253	27440203
Доля основных средств в активах, %	38,5	40,9	74,2

Анализируя данные таблицы 2.32 видно, что сумма капитала, вложенного в имущество, за три анализируемых периода заметно увеличилась, что говорит о значительном вложении экономических ресурсов предприятия в собственную деятельность. Также происходит увеличение доли основных средств в активах, что напрямую свидетельствует о расширении предприятия. Показатели оценки деловой активности отражают способность предприятия, посредством своей

экономической деятельности занять устойчивое положение на рынке. Показатели оценки деловой активности призваны показывать результативность работы предприятия относительно величины расхода ресурсов в процессе операционного цикла. В таблице 1.33 приведены данные, полученные в результате оценки показателей деловой активности ООО «Бирулина».

Таблица 1.33 – Показатели деловой активности

Показатель	Значение показателя					
	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	об./год	дн.	об./год	дн.	об./год	дн.
<b>Показатели оборачиваемости активов</b>						
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	0,34	1 073,53	0,34	1 073,53	0,34	1 073,53
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	1,47	248,29	1,54	237,01	1,75	208,57
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	0,82	445,12	0,85	429,41	0,58	629,31
Коэффициент оборачиваемости запасов/ Продолжительность одного оборота запасов	1,16	314,65	1,11	328,83	0,89	410,12
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	11	33,18	8,32	43,87	2,51	145,42
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	11	33,18	8,32	43,87	2,51	145,42

## Окончание таблицы 1.33

Показатель	Значение показателя					
	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	об./год	дн.	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности						
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	0,51	715,68	0,83	439,75	1,07	341,12
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	2,34	155,98	2,20	165,91	3,10	117,74
Фондоотдача	0,69	528,98	0,69	528,98	0,42	869,05

По данным таблицы 1.33 видно, что значения показателя оборачиваемости активов остались на том же уровне, что говорит о том, что оборот всего авансируемого капитала не изменился. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов возрос в 2017 году, по сравнению с прошлыми периодами, следовательно, возросла скорость оборота мобильных активов. Позитивной тенденцией деятельности предприятия является снижение значения коэффициента оборачиваемости запасов, что свидетельствует об увеличении скорости оборота запасов. Также позитивной тенденцией является уменьшение оборачиваемости дебиторской задолженности в последнем периоде, а значит, происходит ускорение высвобождения средств, для новых вложений. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности возрастают, что говорит об улучшении финансовой устойчивости предприятия, а также повышении его платежеспособности. Значения показателей фондоотдачи уменьшились, так как в течение анализируемых периодов стоимость основных средств увеличилась больше, чем выпуск продукции. Это обусловлено тем, что предприятием ООО «Бирулина» были выделены большие средства на расширение производства, что в дальнейшем будет положительно влиять на увеличение объемов выпускаемой продукции. Показатели рентабельности – важные

характеристики факторной среды формирования прибыли предприятия. Показатели оценки рентабельности, полученные в результате проведения анализа, представлены в таблице 1.34.

Таблица 1.34 – Показатели оценки рентабельности

Показатель	Значение показателя		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Рентабельность реализованной продукции	14,61	23,30	18,20
Рентабельность производства	53,02	83,96	71,27
Рентабельность совокупных активов	0,87	5,80	6,96
Рентабельность внеоборотных активов	1,18	9,02	10,39
Рентабельность оборотных активов	4,17	32,46	24,37
Рентабельность ЧОК	0,042	0,32	0,21
Рентабельность собственного капитала	2,97	17,06	13,55

Анализируя данные таблицы 1.34 видно, что значения показателей рентабельности реализованной продукции и рентабельности производства возросли, что говорит о росте прибыли от реализации продукции. В течение трех анализируемых периодов наблюдается рост показателей рентабельности активов, что свидетельствует об уменьшении дебиторской задолженности, а также эффективном регулировании уровня запасов. Рост показателей рентабельности чистого оборотного капитала означает повышение ликвидности компании и увеличение ее кредитоспособности, что в дальнейшем окажет положительное влияние на развитие деятельности предприятия. Увеличение показателя рентабельности собственного капитала, говорит об увеличении собственного капитала, а также долговых обязательств предприятия. Также увеличение рентабельности собственного капитала может свидетельствовать об увеличении эффективности использования капитала. Увеличение рентабельности собственного капитала указывает на увеличение уровня финансовой устойчивости



предприятия, говорит об увеличении собственного капитала, а также долговых обязательств предприятия. Динамика показателей рентабельности отражает изменение значений показателей в течение анализируемых периодов.

### 1.3.6 Экономический анализ

Экономический анализ представляет собой взаимосвязанные и взаимообусловленные методы изучения и научного исследования определенных экономических явлений, процессов, действий, результатов.

Экономические показатели деятельности предприятия представляют собой значения, характеризующие его результативность. Они включают в себя показатели эффективности, экономический эффект, точку безубыточности ведения хозяйства. В таблице 1.35 отражены основные экономические показатели ООО «Бирулина», полученные в результате проведения экономического анализа. Увеличение показателя рентабельности собственного капитала, говорит об увеличении собственного капитала, а также долговых обязательств предприятия.

Также увеличение рентабельности собственного капитала может свидетельствовать об увеличении эффективности использования капитала, включают в себя показатели эффективности, экономический эффект, точку безубыточности.

Таблица 1.35 – Основные экономические показатели

В руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.	2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.
Выручка	5315084	8708546	11581 090	3393 462	2872 544	163,85	172
Валовый доход	2211 759	3974 531	4012 880	1762 772	38 349	179,70	100,96
Издержки обращения	(1898 167)	(1574 968)	(970 716)	323 199	604 252	120,52	162,25
Прибыль (убыток) от продаж	967 565	1692 547	2028 659	336 112	1061 094	83,43	209,67

## Окончание таблицы 1.35

В руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.	2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.
Прочие доходы	604 114	685 351	1207 144	81 237	521 793	113,45	176,14
Прочие расходы	(674 097)	(531 644)	(156 752)	(142 453)	(374 892)	126,79	339,16
Прибыль (убыток) до налогообложения	322 058	1243 765	1797 179	921707	553 414	97,58	144,50
Текущий налог на прибыль	(22 003)	0	0	22 003	0	0	0
Чистая прибыль	322 058	1797 179	1221 762	1475 121	575 417	17,92	147,10

Анализируя данные таблицы 1.35 видно, что значения показателя выручки за анализируемые периоды значительно увеличились, это говорит о расширении деятельности ООО «Бирулина» и увеличении выпуска продукции. Также в течение трех лет заметен рост валового дохода, который напрямую взаимосвязан с ростом выручки. Уменьшение издержек обращения означает, что ООО «Бирулина» ведет рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Прибыль от продаж в 2016 году возросла на 1 061 094 тысяч рублей, по сравнению с 2015 годом, и уменьшилась на 336 112 тысяч рублей, что является положительным моментом деятельности ООО «Бирулина» и говорит о налаживании эффективности деятельности предприятия в данной области.

За три анализируемых периода произошел рост показателей прочих доходов и прочих расходов, что говорит о том, что на предприятии не проводится оптимизация расходов, как следствие происходит увеличение рентабельности ООО «Бирулина». Текущий налог на прибыль был уплачен в 2015 году и составил 22 003 тысячи рублей. Проведенный анализ основных экономических показате-

лей показал, что значения показателя выручки увеличились, это говорит о расширении деятельности ООО «Бирулина» и увеличении выпуска продукции. Финансовые показатели являются основными показателями деятельности предприятия, они отражают его состояние и характеризуют абсолютную хозяйственность. Важнейшими финансовыми показателями являются показатели прибыли, так как они создают финансовую базу для самофинансирования и расширения производства. В таблице 1.36 представлена динамика финансовых результатов ООО «Бирулина» по трем анализируемым периодам.

Таблица 1.36 – Динамика финансовых результатов

Год	Базисные темпы роста, %		
	Прибыль от продаж	Прибыль до налогообложения	Чистая прибыль
2015 г.	164,28	98,72	102,16
2016 г.	209,67	144,50	147,92
2017 г.	83,43	17,92	17,92

По данным таблицы 1.36 можно сказать, в 2016 году замечен рост всех анализируемых показателей, что происходит в результате расширения производства ООО «Бирулина». Темп роста прибыли от продаж возрастает, это происходит вследствие увеличения затрат на расширение производства предприятия. Аналогичная динамика заметна в таких показателях как: прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

### **Выводы по разделу один**

В качестве объекта выступает идея о создании колбасного цеха в Карталинском районе на базе действующего предприятия ООО «Бирулина».

Актуальность проекта заключается в том, что спрос на колбасную продукцию не уменьшается при различных экономических условиях, которые происходят как

в стране, так и в отдельных районах. И Карталинский район, находящийся в Челябинской области, не является исключением. По уровню потребления в колбасные изделия занимают четвертую строчку в шкале продуктов питания.

Стратегический анализ помог выявить возможности и угрозы проекта. Так самыми значимыми возможностями можно считать следующее: поддержка со стороны администрации Карталинского района, наличие поставщиков мясного сырья на территории, отсутствие прямых конкурентов, наличие поставщиков модульного оборудования.

Угрозы для предприятия: недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий; ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукции; наличие товаров-субститутов.

Проект спланирован с учетом этих особенностей внешней среды.

Сильные стороны проекта: натуральный продукт высокого качества, доступная цена для населения Карталинского района, расположение предприятия в экологически чистом Карталинском районе.

Слабые стороны: неотлаженная система сбыта и поставки товара, неизвестность на рынке, выше среднерыночный уровень цены.

Для дальнейшего успешного развития деятельности предприятия, основное внимание необходимо уделить организации производства и налаживанию PR-системы. Кроме того, следует качественно разработать новые рецептуры и заниматься повышением квалификации наемных сотрудников на предприятие.

В качестве объекта выступает идея о создании колбасного цеха в Карталинском районе на базе действующего предприятия ООО «Бирулина».

Актуальность проекта заключается в том, что спрос на колбасную продукцию не уменьшается при различных экономических условиях, которые происходят как в стране, так и в отдельных районах. И Карталинский район, находящийся в Челябинской области, не является исключением. По уровню потребления в колбасные изделия занимают четвертую строчку в шкале продуктов питания.

Стратегический анализ помог выявить возможности и угрозы проекта.

Так самыми значимыми возможностями можно считать следующее: поддержка

со стороны администрации Карталинского района, наличие поставщиков мясного сырья на территории, отсутствие прямых конкурентов, наличие поставщиков модульного оборудования.

Угрозы для предприятия: недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий; ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукции; наличие товаров-субститутов. Проект спланирован с учетом этих особенностей внешней среды.

Сильные стороны проекта: натуральный продукт высокого качества, доступная цена для населения Карталинского района, расположение предприятия в экологически чистом Карталинском районе.

Слабые стороны: неотлаженная система сбыта и поставки товара, неизвестность на рынке, выше среднерыночный уровень цены.

Для оценки финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности ООО «Бирулина» с целью выявления резервов дальнейшего повышения его рыночной стоимости был проведен финансовый анализ.

Финансовый анализ за 2015, 2016 и 2017 годы позволил сделать вывод, что предприятие находится в хорошем финансовом положении. Финансовый анализ ООО «Бирулина» показал, что баланс предприятия является ликвидным, финансовая устойчивость находится на нормальном уровне, предприятие ООО «Бирулина» находится в хорошем положении.

С целью анализа результативности деятельности предприятия был проведен экономический анализ. В результате анализа было выявлено, что ООО «Бирулина» ведет рациональное использование всех видов ресурсов. Чистая прибыль предприятия увеличивается.

Сводная структура доходов и расходов показала, что валовый доход в течение трех лет составляет более 70% всего дохода предприятия.

## **2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ КОЛБАСНОГО ЦЕХА В ГОРОДЕ КАРТАЛЫ НА БАЗЕ ООО «БИРУЛИНА»**

### **2.1 Описание проекта**

Как было отмечено в предыдущей главе, в качестве объекта выступает идея о создании колбасного цеха в г. Карталы на базе предприятия ООО «Бирулина».

Актуальность проекта заключается в том, что спрос на колбасную продукцию не уменьшается при различных экономических условиях, которые происходят как в стране, так и в отдельных районах.

И Карталинский район, находящийся в Челябинской области, не является исключением.

По уровню потребления в России колбасные изделия занимают четвертую строчку в шкале продуктов питания.

Концепция проекта предполагает создание колбасного цеха, как подразделения действующей фирмы с целью расширения производства и получения дополнительной прибыли.

Мысль данного бизнеса не новая, однако не растеряла актуальности и привлекательности в наши дни.

Спрос на данный вид бизнеса только растет.

Люди устают от однообразия торговых марок производителей, а производимая продукция будет оригинальна, уникальна. Натуральность ценится высоко.

В результате стратегический анализа были выявлены мероприятия, которые необходимо предпринять для дальнейшего успешного развития деятельности предприятия, основное внимание необходимо уделить организации производства и налаживанию PR-системы.

Конкурентными преимуществами являются следующие сильные стороны: натуральный продукт высокого качества, доступная цена для населения Карталинского района, расположение предприятия в экологичном районе.

В таблице 2.1 отражены стейкхолдеры проекта и их заинтересованность.

Таблица 2.1 – Стейкхолдеры проекта

Стейкхолдер	Заинтересованность в проекте
Администрация	развитие инфраструктуры района.
Покупатели	получить качественный натуральный продукт по доступной цене с возможностью выбора ассортимента.
Собственник	увеличение прибыли, расширение клиентской базы, возможность выхода на другие территории.
Работники	заработная плата, премии, возможность кадрового роста, социальные гарантии, включая медицинскую страховку.
Поставщики	заинтересованы в том, что фирма заказывала у них регулярно, исправно оплачивала в соответствии с условиями договора.

Как видно из таблицы 2.1, проект имеет эффект для 5 групп лиц, а именно: администрация, покупатели, собственник, работники и поставщик.

## **2.2 Разработка системы управления проектом**

Система управления проектами строится на основе плана управления проектом, который описывает то, как будет использоваться система. Содержание системы управления проектом изменяется в зависимости от области приложения, особенностей организации, сложности проекта и доступности необходимых ресурсов. Система строится так, чтобы максимально соответствовать стратегическим целям и производственным ресурсам клиентской организации.

### **2.2.1 Структурная декомпозиция работ проекта**

Одним из эффективных инструментов управления проектом является структура разбиения работ, которая позволяет определить, какие работы необходимо выполнить для реализации проекта, и установить единую структуру управления этими работами. Это иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на его основные результаты [13]. Для реализации проекта необходимо выполнить следующий список работ, который состоит из 26 этапов:

- 1) сформировать концепцию проекта;
- 2) провести анкетирование потенциальных потребителей;
- 3) провести анализ отрасли;
- 4) выявить потенциальное число клиентов;
- 5) сделать вывод о необходимости реализации проекта;
- 6) провести имитационное моделирование проекта, проанализировать результаты;
- 7) сформировать бизнес – план;
- 8) провести первичные переговоры с собственником ООО «Бирулина»;
- 9) скорректировать проект;
- 10) утвердить проект;
- 11) дооформление необходимых документов;
- 12) подбор земельного участка;
- 13) оформление и покупка земельного участка;
- 14) подбор и ожидание выполнения заказа по модульному цеху;
- 15) покупка и установка модульного цеха;
- 16) поиск и выбор поставщиков сырья и вспомогательных материалов;
- 17) заключение договоров с поставщиками;
- 18) подача заявки для сертификации продукции;
- 19) приобретение сопутствующих материалов для производства;
- 20) подбор и найм персонала;
- 21) получение сертификации;
- 22) изготовление продукции для получения сертификата;
- 23) получить разрешение от Роспотребнадзора на осуществление деятельности в помещении;
- 24) получить разрешение Госпожчасти на осуществление деятельности в помещен;
- 25) провести первичную рекламную кампанию;
- 26) начать производство.

В следующем разделе рассмотрим сетевой график проекта и отразим его схематично с указанием продолжительности, резерва.



## 2.2.2 Сетевой график проекта

На основе структурной декомпозиции работ разработан сетевой график проекта в приложение Д, рисунке Д.1, при использовании метода «работа-стрела». Работа представляется в виде линии между двумя событиями, которые отображают начало и конец данной работы.

Сетевой график состоит из работ и событий. События – контрольные точки процессов сетевого графика. На графике они обозначаются как круги.

Работа – это процесс, происходящий во времени и требующий, как правило, затрат ресурсов. График содержит в себе три типа работ: действительные, мнимые, работы-ожидания [3].

Действительная работа – это процесс, протекающий во времени и требующий затрат ресурсов.

Мнимая работа – это работа, не требующая ни затрат времени, ни затрат ресурсов. Она необходимо для обозначения логических связей между другими работами.

Работа-ожидание – это процесс, происходящий во времени, но не требующий затрат ресурсов [6].

Сетевой график позволяет увидеть структуру работ, представить все этапы и взаимосвязи с требуемой степенью детализации. На его основе производится разработка обоснованного плана мероприятий с учетом более эффективного использования ресурсов по заданным критериям.

Выполняемые работы, необходимые для реализации проекта по внедрению новой продукции, представлены в таблице 2.2. Как видно из таблицы 2.2, запланировано выполнение 26 работ, многие из которых идут параллельно.

Параллельность работ способствует сокращению продолжительности этапов и рациональному использованию ресурсов компании.

Сетевой график проектной реализации связан с содержанием уникальной задачи, параметрами времени и пространства, в которых выполняется проект.

Данной деятельности присущи все традиционные функции управления без исключения. С этой точки зрения процесс можно разделить на этапы, в которых весомую долю занимает планирование.

Таблица 2.2 – Работы проекта

№	Наименование работы	Код работы
1	Сформировать концепцию проекта	0-1
2	Провести анкетирование потенциальных потребителей	0-1
3	Провести анализ отрасли	0-1
4	Выявить потенциальное число клиентов	0-1
5	Сделать вывод о необходимости реализации проекта	0-1
6	Провести имитационное моделирование проекта, проанализировать результаты	0-1
7	Сформировать бизнес – план	0-1
8	Провести первичные переговоры с собственником ООО «Бирулина»	0-1
9	Скорректировать проект	0-1
10	Утвердить проект	0-1
11	Дооформление необходимых документов	1-2
12	Подбор земельного участка	2-3
13	Оформление и покупка земельного участка	3-4
14	Подбор и ожидание выполнения заказа по модульному цеху	2-5
15	Покупка и установка модульного цеха	5-6
16	Поиск и выбор поставщиков сырья и вспомогательных материалов	7-8
17	Заключение договоров с поставщиками	8-9
18	Подача заявки для сертификации продукции	6-10
19	Приобретение сопутствующих материалов для производства	10-11
20	Подбор и найм персонала	9-11
21	Получение сертификации	11-12
22	Изготовление продукции для получения сертификата	11-12
23	Получить разрешение от Роспотребнадзора на осуществление деятельности	11-12
24	Получить разрешение Госпожчасти на осуществление деятельности	11-12
25	Провести первичную рекламную кампанию	11-12
26	Начать производство	11-12

Далее необходимо составить перечень его событий.

Проект начинается с принятия решения о реализации проекта и заканчивается событием: производства и сбыт каждого вида колбасного изделия.

Таблица 2.3 – Перечень событий проекта

Номер события	Наименование события
0	Встреча проектной команды
1	Сформирована концепция проекта
2	Собраны анкеты
3	Собрана информация о конкурентах, тенденциях и барьерах рынка
4	Проведен SWOT – анализ
5	Сформирована финансовая модель проекта
6	Написан бизнес –план
7	Учтены коррективы
8	Собственником ООО «Бирулина» принято решение о реализации проекта
9	Оформлены необходимые документы
10	Земельный участок находится в собственности ООО
11	Установлен модульный цех
12	Заключены договоры с поставщиками
13	Подана заявка на получение сертификации
14	Куплены необходимые сопутствующие материалы
15	Подписаны договоры с персоналом
16	Изготовлена партия колбасных изделий для получения сертификации
17	Получен документ – сертификат разрешения для сбыта колбасных изделий
18	Получение документа – разрешения от СЭС и ГосПожчасти
19	Составлен план рекламной компании
20	Начато производство

Как видно из таблицы 2.3, предполагается 20 событий.

Коэффициент сложности определяется как отношение числа работ к числу работ и равен 1,3.

### 2.2.3 Определение параметров сетевого графика

После построения сетевого графика необходимо рассчитать его параметры, а именно: ожидаемую продолжительность каждой работы; ранний срок начала

работы; время раннего начала работы; время позднего окончания работы; время раннего окончания работы; время позднего начала работы; полный резерв времени работы; частный резерв времени работы Прода; частный резерв времени работы Прода; свободный (независимый) резерв времени работы; коэффициент напряженности работы [2].

Ожидаемая продолжительность работы в сетевом графике рассчитывается по двухоценочной методике, исходя из минимальной максимальной оценок продолжительности выполняемых работ [7].

Минимальная оценка соответствует наиболее благоприятным условиям работы, а максимальная – наиболее неблагоприятным.

Ожидаемая продолжительность каждой работы определяется по формуле:

$$t_{ij} = 0,4 * t_{ij}^{\max} + 0,6 * t_{ij}^{\min}, \quad (2.1)$$

где  $t_{ij}^{\min}$  - минимальная продолжительность работы;

$t_{ij}^{\max}$  - максимальная продолжительность работы.

Далее из сетевого графика определяется наиболее раннее из возможных времен начала работы и наиболее поздний из возможных времен окончания данной работы, которое не увеличивает продолжительность критического пути.

Ранний срок свершения исходного (нулевого) события сетевого графика принимается равным нулю.

Ранний срок свершения данного промежуточного события рассчитывается путём сравнения сумм, состоящих из раннего срока, непосредственно предшествующего данному, и длительности работы [7].

Поздний срок свершения промежуточного события определяется при просмотре сетевого графика в обратном направлении.

Рассчитанная ожидаемая продолжительность каждой работы на основе ее минимальной и максимальной продолжительности показана в таблице 2.4.

Как видно из таблицы 2.4, самый малая продолжительность этапов 122 дней.

Таблица 2.4 – Продолжительность работ

В днях

Код работы	Продолжительность, дн		
	Максимальная	Минимальная	Ожидаемая
0-1	5	1	2
0-1	7	2	4
0-1	6	1	3
0-1	6	1	3
0-1	6	2	3
0-1	7	2	4
0-1	8	3	5
0-1	5	1	2
0-1	5	1	2
0-1	5	1	2
1-2	13	8	10
2-3	6	1	3
3-4	13	8	10
2-5	48	43	45
5-6	22	17	19
7-8	10	5	7
8-9	17	12	14
6-10	13	8	10
10-11	8	3	5
9-11	25	20	22
11-12	16	11	13
11-12	8	3	5
11-12	10	5	7
11-12	10	5	7
11-12	4	1	2

Как видно из таблицы 2.4, самый малая продолжительность этапов составляет 122 дня, максимально продолжительный этап длится всего 283 дня.

Параметры событий сетевого графика (сроки свершения и резервы времени) отображены в таб. 2.5.

Таблица 2.5 – Параметры событий проекта

Номер события	В днях		
	Ранний срок свершения	Поздний срок свершения	Резерв времени
1	30	30	0
2	40	40	0
3	43	46	3
4	53	56	3
5	85	85	0
6	90	90	0
7	60	63	3
8	74	77	3
9	84	87	3
10	104	104	0
11	109	109	0
12	122	122	0

Согласно таблице 2.5, резервом обладают лишь 5 событий. Критический путь обладает рядом свойств, а именно: наиболее поздние из возможных сроков наступления событий, лежащие на критическом пути, равны наиболее ранним срокам свершения событий; все резервы времени события, составляющие критический путь, равны нулю; коэффициенты напряженности работ критического пути равны 1 [6]. Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения её начального события. Поздний срок начала работы можно получить, если из позднего срока свершения её конечного события вычесть её ожидаемую продолжительность (формула 2.2):

$$T_{ij}^{no} = T_{ni} \quad (2.2)$$

Ранний срок окончания работы образуется прибавлением её продолжительности к раннему сроку свершения её начального события. Поздний

срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения её конечного события. Поздний срок определяется формулой 2.3.

$$T_{ij}^{no} = T_{ni} - t_{ij}. \quad (2.3)$$

Для всех работ критического пути как не имеющих резервов времени, ранний срок начала совпадает с поздним сроком начала, а ранний срок окончания – с поздним сроком окончания. Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени.

Полный резерв времени работы образуется вычитанием из позднего срока свершения её конечного события раннего срока свершения её начального события и её ожидаемой продолжительности (формула 2.4):

$$R_{ij}^n = T_{ij}^{no} - T_{ij}^{pn} - t_{ij}. \quad (2.4)$$

Полный резерв времени работы можно интерпретировать как максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность работы (начав ее в раннее начало) без увеличения продолжительности критического пути; или же максимальное время, на которое можно отложить начало работы без увеличения продолжительности критического пути. Частный резерв времени первого рода равен разности поздних сроков свершения её конечного и начального событий за вычетом её ожидаемой продолжительности (формула 2.5):

$$R_{ij}^{ul} = T_{nj} - T_{ni} - t_{ij}. \quad (2.5)$$

Частный резерв времени второго рода равен разности ранних сроков свершения её конечного и начального событий за вычетом её ожидаемой продолжительности [10]. Частный резерв времени второго рода определяется 2.6:

$$R_{ij}^{c(II)} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij}. \quad (2.6)$$

Свободный (независимый) резерв времени работы  $R_{ij}^{c(n)}$  образуется вычитанием из раннего срока свершения её конечного события позднего срока свершения её начального события и её ожидаемой продолжительности. Свободный резерв времени может быть и отрицательным (формула 2.7):

$$R_{ij}^{c(n)} = T_{pj} - T_{ni} - t_{ij}. \quad (2.7)$$

Правильность расчётов резервов времени работы можно проверить по следующим соотношениям.

Сумма полного и свободного резерва времени работы равна сумме двух частных её резервов, поздний и ранний сроки начала работы, а также поздний и ранний сроки её окончания всегда отличаются на величину её полного резерва.

Для работ, лежащих на критическом пути коэффициент напряжённости равен единице. Если работа не лежит на критическом пути, она располагает резервами времени и её коэффициент напряжённости меньше единицы. Его величина подсчитывается как отношение суммы продолжительностей отрезков максимального пути, проходящего через данную работу, не совпадающих с критическим путём  $t_{максij}$  к сумме продолжительностей отрезков критического пути, не совпадающих с максимальным путём, проходящим через эту работу  $t_{крij}$ . В зависимости от коэффициента напряжённости все работы попадают в одну из трёх зон напряжённости [8]: критическую (коэффициент напряжённости больше 0,8); промежуточную (коэффициент от 0,5 – 0,8); резервную (меньше 0,5).

Для работ, лежащих на критическом пути, никаких резервов времени нет и, следовательно, коэффициент напряжённости таких работ равен единице. Если работа не лежит на критическом пути, она располагает резервами времени и её коэффициент напряжённости меньше единицы.

Его величина подсчитывается как отношение продолжительности максимального



пути за вычетом времени совпадения его с критическим путём к продолжительности критического пути также за вычетом времени совпадения максимального пути с критическим.

#### 2.2.4 Календарный план работ проекта

Работа над проектом была начата 01.08.2018 года. Длительность критического пути оставляет 122 дня. В таблице 2.7 представлен календарный план, который с достоверностью отражает план нашей деятельности для реализации проекта.

Таблица 2.7 – Календарный план

Наименование работы	Длительность этапа	В днях	
		Дата начала этапа	Дата конца этапа
Преинвестиционная фаза	30	01.08.2018	30.08.2018
Сформировать концепцию проекта	2	01.08.2018	02.08.2018
Провести анкетирование потенциальных потребителей	4	03.08.2018	06.08.2018
Провести анализ отрасли	3	07.08.2018	09.08.2018
Выявить потенциальное число клиентов	3	10.08.2018	12.08.2018
Сделать вывод о необходимости реализации проекта	3	13.08.2018	15.08.2018
Провести имитационное моделирование проекта, проанализировать результаты	4	16.08.2018	19.08.2018
Сформировать бизнес – план	5	20.08.2018	24.08.2018
Провести первичные переговоры с собственником ООО «Бирулина»	2	25.08.2018	26.08.2018
Скорректировать проект	2	27.08.2018	28.08.2018
Утвердить проект	2	29.08.2018	30.08.2018
Инвестиционная фаза	179	31.08.2018	01.12.2018
Дооформление необходимых документов	10	31.08.2018	09.09.2018
Подбор земельного участка	3	10.09.2018	12.09.2018
Оформление и покупка земельного участка	10	13.09.2018	22.09.2018
Подбор и ожидание выполнения заказа по модульному цеху	45	10.09.2018	24.10.2018

### Окончание таблицы 2.7

Наименование работы	Длительность этапа	Дата начала этапа	Дата конца этапа
Покупка и установка модульного цеха	19	25.10.2018	12.11.2018
Поиск и выбор поставщиков сырья и вспомогательных материалов	7	23.09.2018	29.09.2018
Заключение договоров с поставщиками	14	30.09.2018	13.10.2018
Подача заявки для сертификации продукции	10	14.10.2018	23.10.2018
Приобретение сопутствующих материалов для производства	5	13.11.2018	17.11.2018
Подбор и найм персонала	22	24.10.2018	14.11.2018
Получение сертификации	13	18.11.2018	30.11.2018
Изготовление продукции для получения сертификата	5	18.11.2018	22.11.2018
Получить разрешение от Роспотребнадзора на осуществление деятельности	7	24.11.2018	30.11.2018
Получить разрешение от Пожарной инспекции на осуществление деятельности	7	24.11.2018	30.11.2018
Провести первичную рекламную кампанию	2	29.11.2018	30.11.2018
Начать производство	0	1.12.2018	-

Таким образом, согласно таблице 2.7, первые клиенты поступят 1 декабря 2018г. При этом прединвестиционная фаза продлится 30 дня, инвестиционная фаза проекта – 179 дней. Для контроля проекта вводятся ключевые события – вехи (таблица 2.8). От их исполнения зависит дальнейшее развитие проекта. В приложение Е представлен календарный план, составленный в Project Expert.

Таблица 2.8 – Вехи проекта

Ключевое событие	Номер события	Дата
Утверждение проекта со стороны заказчика	10	29.08.2018
Установка модульного цеха	19	25.10.2018
Заключение договоров с поставщиками	14	30.09.2018
Найм персонала	22	24.10.2018
Получены документы – сертификация, разрешения от Пожарной инспекции, Роспотребнадзора	7	24.11.2018

Согласно таблице 2.8, контролируются 5 событий. Проконтролировав исполнение данных событий, команда проекта может быть уверена в своевременном ходе дел или же предпринять меры по предотвращению задержек.

### **1.2.5 Матрица РАЗУ**

В рамках рассмотренной организационной структуры управления проектом можно построить уточненную матрицу разделения административных задач управления – РАЗУ.

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 [9]. Матрица содержит список работ по одной оси, список исполнителей, принимающих участие в выполнении работ, по другой. Элементами матрицы являются коды видов ранее.

Количество видов ответственности может быть различным в зависимости от специфики проекта и его организации, но в любом случае следует ограничиться небольшим набором легких для описания и понимания видов участия в выполнении работ. Например, наиболее важную роль в выполнении детальной работы играет непосредственно ответственный за ее исполнение, но также должны присутствовать и те, кто будет осуществлять помощь в выполнении работ, контроле, планировании.

В связи с этим были выделены следующие роли в выполнении работ: С – согласование; И – исполнение; П – подготовка; А – анализ; К – контроль [12].

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 обеспе –

чить их комплексную реализацию.

Все сведения об ответственности участников команды проекта в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Матрица РАЗУ

Код работы	Ответственное лицо					
	Менеджер	Менеджер проекта	Бухгалтер	Мастер	Технолог	Охранник
1	И	К				
2	ПИ	К				
3	А		К			
4	АИ	К				
5	К	И				
6	И	К	А			
7	И	К				
8	И		К			
9	ПИ		ПИ			
10	П	К				
11	К		ПИ			
12	И	К				
13	К		ИА			
14	И	К	А			
15	К		ПИ			
16	ИА	К				
17	ПК		И			
18	ПИ		К			
19		К	И			
20	ПИ		К			
21	АП		И	К	К	
22				ИП	АК	К
23	И	К	А			
24	И	К	А			К
25	И	К	А	П		
26	К	К	А	И	П	К

Таким образом, матрица РАЗУ обеспечивает наглядность планирования работ конкретно для определенных должностных лиц либо подразделений организации.

### 2.3 Инвестиционный план

Цель календарного планирования – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта. Дата начала первого этапа инвестиционной стадии – 31 августа 2018 года. Начало предоставления услуг – 1 декабря 2018 года. Прединвестиционная фаза проекта длится с 01 августа 2018 и составляет 30 дней. Разработанный для проекта календарный план на рисунке 2.1.

Первым этапом реализации проекта является разработка концепции длительностью 30 дней, начиная с 1 августа 2018 года.

Второй этап – дооформление необходимых документов, которые могут потребоваться в дальнейшем для открытия колбасного цеха. Стоимость этапа составляет 5000 рублей в течение 10 дней.

Следующими этапами являются приобретение земельного участка и модульного цеха, поиск поставщиков и заключение договоров по поставке сырья и вспомогательных материалов. Длительность этапов составляет 98 дней, а стоимость приобретений – 3400000 рублей, из которых на покупку земельного участка требуется 400000 рублей, на модульный цех – 2700000 рублей и его установку 300000 рублей.

В период с 14 по 23 октября планируется подача заявки для получения сертификатов на продукцию, а на следующий день и до 14 ноября осуществляется подбор и найм необходимого персонала. В течение 5 дней с 13 ноября приобретаются сопутствующие материалы (униформа, ножи, доски и т.д.) стоимостью 70000 рублей.

Изготовление продукции в процессе сертификации для дальнейшего ее получения и одобрения на производство, сбыт колбасных изделий составляет 25600 рублей и длится 13 дней до 30 ноября.

Заключительным этапом в календарном плане является производство и сбыт каждого вида продукции, начиная с 1 декабря 2018 года.

В результате, длительность всех этапов составляет 122 дня. Необходимые

денежные средства для начала производства равняются 3500600 руб.

Финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных денежных средств ООО «Бирулина» в размере первоначальной суммы – 3500600 рублей.

## 2.4 Операционный план

Операционный план – это план основной деятельности, предусмотренной проектом, опирается на прогноз объема сбыта продукции или услуг, который основывается на результатах исследования рынка. Для правильного описания издержек необходимы данные о технологии производства: потребности в материалах, нормировании труда, стоимости ресурсов, потребляемых в производстве, а также прогноз ценовых тенденций на эти ресурсы.[2]

Данные о персонале подразделяются на три группы: управление, производство, маркетинг. Формирование плана по персоналу следует начать с составления штатного расписания – перечня должностей работников компании. В таблице 2.10 представлены сотрудники и размер заработной платы.

Таблица 2.10 – План персонала

Должность	Количество сотрудников	Заработная плата, руб.
Менеджер	1	15000
Бухгалтер	1	14000
Уборщица	2	10000
Мастер	1	20000
Технолог	1	16000
Мясник	2	18000
Механик	1	15000
Подсобный рабочий	2	15000
Охранник	1	13000
Водитель	1	15000
Грузчик	1	12000
Итого:		220000

Менеджер, бухгалтер получают заработную плату с начала реализации проекта. Все остальные сотрудники – с начала производства колбасных изделий.

В таблице 2.11 приведен список необходимого сырья для изготовления каждого вида колбасных изделий.

Таблица 2.11 – Сырье

Наименование	Единицы измерения	Цена, руб.
Говядина	кг	230
Свинина	кг	135
Сливки 20%	л	108
Молоко сухое	кг	86
Яйца	кг	70
Соль поваренная	кг	6,5
Сахар-песок	кг	35
Перец черный	кг	200
Перец душистый	кг	201
Кориандр	кг	43
Пшеничная мука	кг	14
Чеснок свежий	кг	135
Шпик хребтовый	кг	125
Грудинка свиная	кг	130
Орех мускатный	кг	934

Выплата производится каждый раз при доставке сырья каждого поставщику.

В операционном плане также необходимо отразить величину общих издержек по проекту, как видно из таблицы 2.12. Стоимость данных издержек составляет 79000 рублей и оплачиваются ежемесячно, начиная с периода производства.

Сформировав предыдущие таблицы, можно преступать к составлению плана производства (табл. 2.13 и табл. 2.14) и плана сбыта (табл. 2.15).

Таблица 2.12 – Общие издержки

Наименование	Стоимость, руб.
Связь, интернет	1000
Водоснабжение	10000
Электроэнергия	45000
Бытовая химия	3000
Прочие расходы	10000
Упаковка марки	10000

Стоимость данных издержек составляет 79000 рублей и оплачиваются ежемесячно, начиная с периода производства.

Сформировав предыдущие таблицы, можно преступать к составлению плана производства (табл. 2.13 и табл. 2.14) и плана сбыта (табл. 2.15).

Таблица 2.15 – План производства

Сырье	Расход		
	Колбаса молочная	Колбаса докторская	Колбаса любительская
Говядина	0,35	0,25	0,35
Свинина	0,58	0,68	0,38
Шпик хребтовый	–	–	0,25
Яйца	0,02	0,03	–
Молоко сухое	0,03	0,02	–
Соль поваренная	0,016	0,018	0,017
Сахар-песок	0,001	0,001	0,001
Перец черный	0,001	–	0,001
Перец душистый	0,001	–	–
Орех мускатный	0,001	0,001	0,001
Итого	1	1	1
	Сосиски молочные	Сосиски свиные	Сосиски сливочные
Говядина	0,35	–	0,3
Свинина	0,58	0,98	0,28
Сливки 20%	–	–	0,4



Окончание таблицы 2.15

	Сосиски молочные	Сосиски свиные	Сосиски сливочные
Молоко сухое	0,02	–	–
Яйцо	0,03	–	–
Соль поваренная	0,016	0,016	0,016
Сахар-песок	0,001	0,001	0,001
Перец черный	0,001	0,001	0,001
Перец душистый	0,001	0,001	0,001
Орех мускатный	0,001	0,001	0,001
Итого	1	1	1

Рецептура колбас и доля каждого ингредиента в составе для сарделек свиных и говяжьих, колбасы «Армавирская» и «Одесская» представлены в таблице 2.16.

Состав наших колбасных изделий – это и есть расход на 1 кг единицы продукции. В операционном плане важно представить план сбыта готовой продукции. План сбыта составляется в натуральных и стоимостных измерениях, содержит информацию о количестве продукции, которую планирует реализовать.

Таблица 2.16 – План производства

Сырье	Расход	
	Колбаса «Армавирская»	Колбаса «Одесская»
Говядина	0,2	0,65
Свинина	0,48	0,1
Шпик хребтовый	–	0,22
Грудинка свиная	0,29	–
Соль поваренная	0,025	0,027
Сахар-песок	0,001	0,001
Перец черный	0,001	0,001
Перец душистый	0,001	0,001
Чеснок свежий	0,002	–
Итого	1	1

## Окончание таблицы 2.16

	Сардельки свинные	Сардельки говяжьи
Говядина	–	0,96
Свинина	0,96	0,01
Пшеничная мука	0,02	–
Соль поваренная	0,016	0,026
Сахар-песок	0,001	0,001
Перец черный	0,001	0,001
Чеснок свежий	0,001	0,001
Кориандр	0,001	0,001
Итого	1	1

В таблице 2.17 указаны цены и объемы, по которым планируется сбыт продукции, в соответствии с конкурентами и мощностью колбасного цеха.

Таблица 2.17 – Сбыт производства, мес.

Наименование	Цена, руб.	Объем продаж, кг
Колбаса молочная	330	1200
Колбаса докторская	344	1200
Колбаса любительская	375	1200
Сосиски молочные	342	900
Сосиски свинные	296	900
Сосиски сливочные	312	900
Сардельки свинные	327	900
Сардельки говяжьи	470	900
Колбаса «Армавирская»	340	450
Колбаса «Одесская»	461	450

Сбыт продукции осуществляется с 1 декабря 2018 года равными объемами и неизменными ценами в течение проекта. Общий объем продаж в месяц – 9000 кг.

При формировании цены, использовались полученные данные при калькуляции себестоимости, таким образом, включая продукцию из которых состоит конечный продукт проекта, зарплату, общие издержки – путем их разнесения по продуктам, в соответствии с долями в %, представлено в таб. 2.18.

Таблица 2.18 – Доли на разнесение издержек

Наименование	Доля, %
Колбаса молочная	10
Колбаса докторская	9
Колбаса любительская	10
Сосиски молочные	10
Сосиски свиные	8
Сосиски сливочные	9
Сардельки свиные	8
Сардельки говяжьи	15
Колбаса «Армавирская»	9
Колбаса «Одесская»	12

Данные доли получены в результате деления каждого наименования колбасного изделия на сложение всех позиций. Таким образом, нам удалось разнести все затраты на единицу продукции и получить себестоимость, цену.

## 2.5 Финансовый план

Результаты операционной деятельности предприятия в определенные периоды времени представляет план прибылей и убытков. Благодаря данному плану, можно определить, прибылен ли проект. И, если – да, то насколько и в каком размере. Чистая прибыль принимает отрицательные значения в первые четыре месяца реализации проекта, так как осуществляется подготовка колбасного цеха.

В соответствии с представленными расчетами, определена чистая прибыль.

В приложение Ж представлен кэш-фло проекта, рассчитанный с помощью Project Expert, который отражает результат от операционной деятельности.

В декабре 2019 года, в соответствии с планом, начинается работа колбасного цеха. Доход от производимой деятельности начинает поступать с этого же месяца.

Стоит отметить, что на протяжении всего периода реализации проекта баланс наличности на конец периода сохраняет положительное значение. Это говорит о достаточной устойчивости проекта. Для определения степени эффективности проекта может быть оценен по показателям:

- эффективность в целом – социально-экономическая и коммерческая деятельность;
- эффективность участия в проекте – анализ производится для определения реализуемости проекта и заинтересованности в этом всех участников.

Для проведения анализа необходимо использование ставки дисконтирования.

Рассчитаем ставку дисконтирования по формуле 2.8.

$$r = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f), \quad (2.8)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка дохода;

$\beta$  – коэффициент, определяется в соответствии со спецификой отрасли;

$R_m$  – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке.

Так как финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных средств, то величину ставки дисконтирования следует оценить по методике оценки стоимости капитальных активов.

Расчет ставки дисконтирования в формуле 2.9.

$$r = 7,25 + 0,83 \cdot (20 - 7,25) = 17,83\%. \quad (2.9)$$

На разрабатываемый проект влияют следующие параметры среды: ставки налогов и размер социальных отчислений.[3]

Ниже представлен список налогов, размер процентных ставок в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Налоговое окружение

Название	Ставка, %	Налогооблагаемая база	Периодичность выплат
НДС	18	добавленная стоимость	месяц
Налог на прибыль	20	прибыль	месяц
Налог на имущество	2,2	имущество	месяц
Социальные отчисления	30,2	зарплата	месяц

Колбасный цех платит налог на прибыль по базовой ставке налога – 20%, из которых 3% перечисляют в федеральный бюджет, а 17% – в региональный. В течение года предприятие выплачивает авансовые платежи и сдает декларации по налогу на прибыль организации в установленные сроки.

Налог на добавленную стоимость составляет 18 %, налог на имущество – 2,2%, социальные отчисления с заработной платы рабочих составляет 30,2 %.

Налоговые отчисления будут выплачиваться в срок и в полном размере, в соответствии с Налоговым кодексом РФ.

Таблица 2.19 – Интегральные показатели эффективности проекта, при ставке дисконтирования 17,83%

Показатель эффективности	Значение
Период окупаемости - РВ, мес.	7
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	7
Средняя норма рентабельности - ARR, %	235,31
Чистый приведенный доход – NPV, в руб.	4845683,57
Индекс прибыльности - PI	2,35
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10000

Стоит отметить, что срок окупаемости проекта составит 7 месяцев.

Для оценки эффективности нашего проекта рассчитаем показатель чистого приведенного дохода, который составит 4845683,57 рублей.

Показатель NPV – это разница между всеми притоками и оттоками денежных потоков проекта, приведенными к текущему моменту времени. Данный

показатель показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить при реализации проекта.

Средняя норма рентабельности характеризуется показателями среднегодовой прибыли, которую составляет балансовая прибыль за вычетом отчислений в бюджет.

Средняя норма рентабельности проекта составляет 235,31 рублей.

Индекс прибыльности оценивает запас устойчивости проекта и отдачу от вложенных средств. Данный показатель составляет 2,35. Так как значение переменной больше 1, мероприятие стоит принять к реализации.

Внутренняя норма рентабельности определяет значение ставки дисконтирования, при котором вложенные в проект инвестиции равняются доходам. Значение данного показателя для нашего проекта 10000%.

Исходя из вышеприведённого анализа, можно сделать вывод, что проект является эффективным и доходным, а значит, может быть принят к выполнению.

## 2.6 Анализ рисков

Анализ рисков происходит по двум направлениям: описание рисков и их экспертная оценка; расчет в среде имитационного моделирования.

Таблица 2.19– Риски проекта

Риск	Меры по минимизации
Затянутость прединвестиционной фазы из-за входа в новую отрасль	Тщательное изучение законодательства; консультации квалифицированных специалистов
Несоответствие предоставления услуг государственным стандар	
Низкий спрос на услуги, предоставляемые в рамках проекта	Продуманная политика продвижения; тщательное планирование объема продаж на основе современных тенденций, реальных данных
Переоценка доходности проекта в экономических расчетах	

Окончание таблицы 2.19

Риск	Меры по минимизации
Несвоевременное или некачественное выполнение ремонтных работ	Подключение к работе строительного отряда ЮУрГУ; включение в договоры санкций за невыполнение обязательств
Ужесточение законодательства (налоги, СЭС, пожарная служб)	Слежение за законодательной политикой РФ
Недооценка факторов времени при реализации проекта	Расчёт сроков реализации проекта и стоимости затрат на основе реальных смет и контрактов; сравнение сроков и стоимости реализации аналогичных проектов
Ошибочная оценка структуры затрат проекта	
Увеличение первоначальной стоимости проекта	

Как видно из таблицы 2.19, все риски проекта минимизированы благодаря продуманному плану его реализации.

Исходя из анализа интегральных показателей эффективности, проект должен быть принят, однако, вследствие изменения исходных данных результаты могут отличаться от рассчитанных ранее.

Анализ чувствительности проекта является наиболее важным. В качестве результативного показателя будем использовать чистый дисконтированный доход (NPV). В качестве влияющих факторов примем: объем сбыта, цену сбыта, прямые и общие издержки. Анализ чувствительности по проекту в таблице 2.20.

Прямые реагирования, отображающие данные расчеты, представлены в приложении И. Проведя анализ чувствительности, который отражен в приложении И, можно заключить, что на показатель NPV значительно влияют такие переменные, как цена сбыта и объем сбыта.

Снижение цены сбыта более, чем на 25% приведет к обращению показателя NPV в ноль, так же, как и снижение объема сбыта практически на 50%. Снижение объема сбыта не произойдет, так как заключены договоры поставки производимой продукции. Для проведения анализа безубыточности инвестиционного риска используем метод точки безубыточности.

Таблица 2.20 – Анализ чувствительности, млн. руб.

Параметры	%										
	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50
Объем сбыта	-0,14	0,85	1,85	2,85	3,85	4,85	5,84	6,84	7,84	8,84	9,84
Цена сбыта	-4,81	-2,59	-0,66	1,18	3,01	4,85	6,68	8,51	10,35	12,18	14,01
Прямые издержки	9,03	8,19	7,35	6,52	5,68	4,85	4,01	3,17	2,34	1,5	0,67
Общие издержки	5,07	5,03	4,98	4,94	4,89	4,85	4,8	4,75	4,71	4,66	4,62

Прямые реагирования, отображающие данные расчеты, представлены в приложении И.

Проведя анализ чувствительности, который отражен в приложении И, можно заключить, что на показатель NPV значительно влияют такие переменные, как цена сбыта и объем сбыта. Снижение цены сбыта более, чем на 25% приведет к обращению показателя NPV в ноль, так же, как и снижение объема сбыта практически на 50%. Снижение объема сбыта не произойдет, так как заключены договоры поставки производимой продукции.

Для проведения анализа безубыточности инвестиционного риска используем метод точки безубыточности. Точка безубыточности представляет собой объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные затраты.

В таблице 2.21 представлен анализ безубыточности посредством финансового запаса прочности в % по продуктам.

Таблица 2.21 – Анализ безубыточности на декабрь 2018 года

Название	%
Колбаса молочная	76,49
Колбаса докторская	80,82
Колбаса любительская	80,89
Сосиски молочные	72,38
Сосиски свиные	75,37



Окончание таблицы 2.21

Название	%
Сосиски сливочные	72,38
Сардельки свиные	79,23
Сардельки говяжьи	70,69
Колбаса «Армавирская»	57,75
Колбаса «Одесская»	60,13

Данная величина показывает на сколько процентов возможно снизить объем, чтобы приблизиться к точке безубыточности. Стоит отметить, что запас финансовой прочности достаточно большой, и минимальное его значение 57,75%. В связи с тем, что объемы данного вида продукции минимальны и составляют 30 кг в смену. Таким образом, можно сделать вывод о том, что финансовая устойчивость данного проекта высока.

Анализ Монте-Карло. В детерминированных условиях осуществления проекта результаты проекта, затраты на его реализацию определяются предусмотренными в нем действиями. При этом считается, что данные действия будут расписаны по этапам и выполнены в назначенный срок. Что касается неопределенности: то необходимо учитывать факты, создающие эту неопределённость. Неопределенность в проекте означает, что некоторые действия будут выполняться иначе или в другое время. Именно поэтому эффект проекта может быть большим, чем ожидалось изначально, или оказаться меньшим, или даже отрицательным. Следовательно, можно заключить, что проект характеризуется специальными показателями, отражающими разброс наиболее вероятных показателей эффективности или других показателей проекта.

Устойчивым будет считаться проект, который при всех сценариях оказывается наиболее финансово реализуемым и эффективным. Чем больше устойчивость проекта, тем меньше он содержит рисков.

Оценим устойчивость проекта с помощью анализа Монте-Карло.

На основе анализа чувствительности выберем переменные: цена сбыта, объем сбыта. Диапазон для выбранных элементов представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Изменение параметров для оценки рисков методом Монте-Карло

Название	-%	+%
Объем сбыта	-25	25
Цена сбыта	-50	50

Показатели меняются на разные величины, на основе анализа безубыточности. Устойчивость проекта %. Анализ представлен в таблице 2.23.

Таблица 2.23 –Эффективность инвестиций

Показатель	Рублей
Ставка дисконтирования, %	17,83
Период окупаемости, мес	10
Дисконтированный период окупаемости DPB, мес	10
Средняя норма рентабельности, ARR, %	127,79
Чистый приведенный доход NPV	995122,42
Индекс прибыльности, PI	1,28
Внутренняя норма рентабельности, IRR, %	10 000

В таблице 2.24 представлен анализ Монте-Карло.

Таблица 2.24 –Анализ Монте-Карло

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес	9	0,33
Индекс прибыльности	1,28	0,14
Чистый приведенный доход	994129	0,64
Внутренняя норма рентабельности	9340	0,27
Период окупаемости, мес	9	0,33
Средняя норма рентабельности	127,76	0,14

Число расчетов составляет 500 единиц. Устойчивость проекта составляет 100%. Это свидетельствует об отсутствии кассовых разрывов, о высокой вероятности успешной реализации проекта. Отметим, что все показатели неопределенности, кроме внутренней нормы рентабельности, находятся в допустимой области значений и составляют менее 0,25.

### **Выводы по разделу два**

Актуальность проекта заключается в том, что спрос на колбасную продукцию не уменьшается при различных экономических условиях, которые происходят как в стране, так и в отдельных районах. И Карталинский район, находящийся в Челябинской области, не является исключением. По уровню потребления в России колбасные изделия занимают четвертую строчку в шкале продуктов питания. Концепция проекта предполагает создание колбасного цеха, как подразделение действующей фирмы с целью расширения производства и получения дополнительной прибыли. На основе структурной декомпозиции работ разработан сетевой график проекта при использовании метода «работа-стрела».

Проект начинается с принятия решения о реализации проекта и заканчивается событием: производства и сбыт каждого вида колбасного изделия. Самая малая продолжительность этапов 122 дней, максимально продолжительный этап длится 283 дней. , резервом обладают лишь 5 событий.

В результате, длительность всех этапов составляет 122 дня. Необходимые денежные средства для начала производства равняются 3500600 руб.

Финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных денежных средств ООО «Бирулина» в размере первоначальной суммы – 3500600 рублей.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект имеет достаточный уровень устойчивости и его применение целесообразно, особенно с учетом множества положительных эффектов, которые последуют после его реализации.

### 3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗИРУЕМОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Анализ рисков

Анализ рисков происходит по двум направлениям: описание рисков и их экспертная оценка; расчет в среде имитационного моделирования.

Таблица 3.1– Риски проекта

Риск	Меры по минимизации
Затянутость прединвестиционной фазы из-за входа в новую отрасль	Тщательное изучение законодательства; консультации квалифицированных специалистов
Несоответствие предоставления услуг государственным стандартам	
Низкий спрос на услуги, предоставляемые в рамках проекта	Продуманная политика продвижения; тщательное планирование объема продаж на основе современных тенденций, реальных данных
Переоценка доходности проекта в экономических расчетах	Продуманная политика продвижения; тщательное планирование объема продаж на основе современных тенденций, реальных данных
Несвоевременное или некачественное выполнение ремонтных работ	
Ужесточение законодательства (налоги, СЭС, пожарная служб)	Слежение за законодательной политикой РФ
Недооценка факторов времени при реализации проекта	Расчёт сроков реализации проекта и стоимости затрат на основе реальных смет и контрактов; сравнение сроков и стоимости реализации аналогичных проектов
Ошибочная оценка структуры затрат проекта	Расчёт сроков реализации проекта и стоимости затрат на основе реальных смет и контрактов; сравнение сроков и стоимости реализации аналогичных проектов
Увеличение первоначальной стоимости проекта	

Как видно из таблицы 3.1, все риски проекта минимизированы благодаря продуманному плану его реализации.

Исходя из анализа интегральных показателей эффективности, проект должен быть принят, однако, вследствие изменения исходных данных результаты могут

отличаться от рассчитанных ранее.

Анализ чувствительности проекта является наиболее важным. В качестве результативного показателя будем использовать чистый дисконтированный доход (NPV). В качестве влияющих факторов примем: объем сбыта, цену сбыта, прямые и общие издержки. Анализ чувствительности по проекту в таблице 3.1. Прямые реагирования, отображающие данные расчеты, представлены в приложении И. Проведя анализ чувствительности, который отражен в приложении И, можно заключить, что на показатель NPV значительно влияют такие переменные, как цена сбыта и объем сбыта. Снижение цены сбыта более, чем на 25% приведет к обращению показателя NPV в ноль, так же, как и снижение объема сбыта практически на 50%. Снижение объема сбыта не произойдет, так как заключены договоры поставки производимой продукции.

Таблица 3.2 – Анализ чувствительности, млн. руб.

Параметры	%										
	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50
Объем сбыта	-0,14	0,85	1,85	2,85	3,85	4,85	5,84	6,84	7,84	8,84	9,84
Цена сбыта	-4,81	-2,59	-0,66	1,18	3,01	4,85	6,68	8,51	10,35	12,18	14,01
Прямые издержки	9,03	8,19	7,35	6,52	5,68	4,85	4,01	3,17	2,34	1,5	0,67
Общие издержки	5,07	5,03	4,98	4,94	4,89	4,85	4,8	4,75	4,71	4,66	4,62

Прямые реагирования, отображающие данные расчеты, представлены в приложении И.

Проведя анализ чувствительности, который отражен в приложении И, можно заключить, что на показатель NPV значительно влияют такие переменные, как цена сбыта и объем сбыта. Снижение цены сбыта более, чем на 25% приведет к обращению показателя NPV в ноль, так же, как и снижение объема сбыта практически на 50%. Снижение объема сбыта не произойдет, так как заключены

договоры поставки производимой продукции.

Для проведения анализа безубыточности инвестиционного риска используем метод точки безубыточности. Точка безубыточности представляет собой объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные затраты.

В таблице 3.3 представлен анализ безубыточности посредством финансового запаса прочности в % по продуктам.

Таблица 3.3 – Анализ безубыточности на декабрь 2018 года

Название	%
Колбаса молочная	76,49
Колбаса докторская	80,82
Колбаса любительская	80,89
Сосиски молочные	72,38
Сосиски свиные	75,37
Сосиски сливочные	72,38
Сардельки свиные	79,23
Сардельки говяжьи	70,69
Колбаса «Армавирская»	57,75
Колбаса «Одесская»	60,13

Данная величина показывает на сколько процентов возможно снизить объем, чтобы приблизиться к точке безубыточности. Стоит отметить, что запас финансовой прочности достаточно большой, и минимальное его значение 57,75%. В связи с тем, что объемы данного вида продукции минимальны и составляют 30 кг в смену. Таким образом, можно сделать вывод о том, что финансовая устойчивость данного проекта высока.

В детерминированных условиях осуществления проекта результаты проекта, затраты на его реализацию определяются предусмотренными в нем действиями. При этом считается, что данные действия будут расписаны по этапам и

выполнены в назначенный срок. Что касается неопределенности: то необходимо учитывать факты, создающие эту неопределённость. Неопределенность в проекте означает, что некоторые действия будут выполняться иначе или в другое время. Именно поэтому эффект проекта может быть большим, чем ожидалось изначально, или оказаться меньшим, или даже отрицательным. Следовательно, можно заключить, что проект характеризуется специальными показателями, отражающими разброс наиболее вероятных показателей эффективности или других показателей проекта.

Устойчивым будет считаться проект, который при всех сценариях оказывается наиболее финансово реализуемым и эффективным. Чем больше устойчивость проекта, тем меньше он содержит рисков.

Оценим устойчивость проекта с помощью анализа Монте-Карло.

На основе анализа чувствительности выберем переменные: цена сбыта, объем сбыта. Диапазон для выбранных элементов представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Изменение параметров для оценки рисков методом Монте-Карло

Название	-%	+%
Объем сбыта	-25	25
Цена сбыта	-50	50

Показатели меняются на разные величины, на основе анализа безубыточности. Устойчивость проекта %. Анализ представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 –Эффективность инвестиций

Показатель	Рублей
Ставка дисконтирования, %	17,83
Период окупаемости, мес	10
Дисконтированный период окупаемости DPB, мес	10
Средняя норма рентабельности, ARR, %	127,79
Чистый приведенный доход NPV	995122,42
Индекс прибыльности, PI	1,28
Внутренняя норма рентабельности, IRR, %	10 000

Рассмотрим анализ Монте-Карло. Все значения показателя Чистого приведенного дохода группируются вокруг средней величины. Также из гистограммы видно, что вероятность получения отрицательного значения NPV не наблюдается.

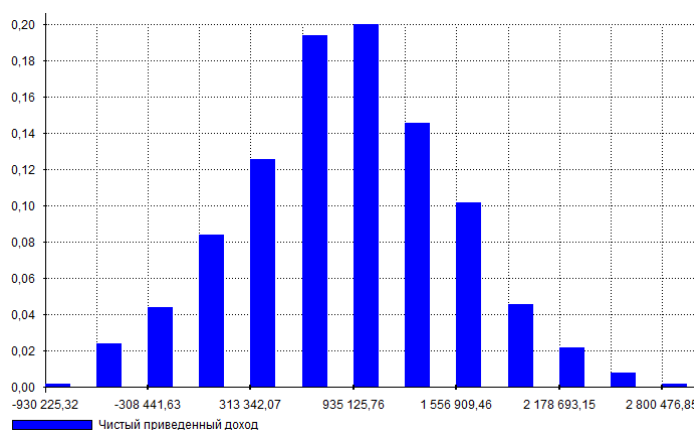


Рисунок 3.1 – Анализ Монте-Карло

Теперь это отразим в табличной форме, представленной ниже.

Таблица 3.6 – Анализ Монте-Карло

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес	9	0,33
Индекс прибыльности	1,28	0,14
Чистый приведенный доход	994129	0,64
Внутренняя норма рентабельности	9340	0,27
Период окупаемости, мес	9	0,33
Средняя норма рентабельности	127,76	0,14

Число расчетов составляет 500 единиц. Устойчивость проекта составляет 100%. Это свидетельствует об отсутствии кассовых разрывов, о высокой вероятности успешной реализации проекта. Отметим, что все показатели неопределенности, кроме внутренней нормы рентабельности, находятся в допустимой области значений и составляют менее 0,25.



## **3.2 Составление прогнозной отчетности**

По результатам рассмотренного проекта получены данные, на основе которых можно составить прогнозный финансовый анализ.

### **3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ ООО «Бирулина»**

Финансовый анализ представляет собой метод оценки финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов дальнейшего повышения его рыночной стоимости. Финансовый анализ осуществляется на основе бухгалтерской отчетности предприятия. Для оценки изменения итоговых показателей бухгалтерского баланса во времени был проведен горизонтальный анализ баланса. Проведенный анализ в полной мере показывает сложившийся положительный или отрицательный результат деятельности предприятия.

Данные полученные в результате проведенного анализа отражены в таблице в приложении И (таблица И.1). Анализируя данные полученные в результате проведения горизонтального анализа ООО «Бирулина» видно, что основные средства в активах баланса в 2019 году возрастут на 65%, а в 2020 на 20%. Увеличение основных средств произойдет в результате масштабного наращивания производственных мощностей. Структура активов будет становиться наиболее устойчивой к инфляции, так как повышается доля основных средств, которые в меньшей степени её подвергнуты. Таким образом, ООО «Бирулина» подтверждает долю участия в инвестиционном фонде и имеет право на получение дохода от ценных бумаг, составляющих инвестиционный фонд дочерних организаций, что является положительным фактом деятельности предприятия. В течение трех будущих периодов будет происходить значительное увеличение запасов продукции, что прогнозирует хорошую организацию управления запасами и эффективность производства.

Таким образом, проведенный горизонтальный анализ ООО «Бирулина» показывает, что на предприятии основные средства в активах баланса в 2019 году возрастут на 42%, а в 2020 на 53%.

В течение трех лет произошел снижение дебиторской задолженности на 52,47%, а также значительное уменьшение запасов продукции, что подтверждает хорошо налаженную логистику в организации.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Бирулина» за три будущих периода представлен в приложении И (таблица И.2)

В результате проведения вертикального анализа видно, что основную часть в структуре актива баланса занимают внеоборотные активы. Это свидетельствует об увеличении платежеспособности ООО «Бирулина».

За три анализируемых периода доля основных средств в структуре внеоборотных активов будет иметь тенденцию к повышению, что говорит об улучшении эффективности деятельности предприятия.

Основным источником формирования совокупных пассивов ООО «Бирулина» являются долгосрочные обязательства, а также капиталы и резервы. Происходит снижение уставного капитала и нераспределенной прибыли, что способствует улучшению финансовой устойчивости.

Таким образом, можно сказать, что проведенный вертикальный анализ баланса показал, что основную часть в структуре актива баланса будут продолжать занимать внеоборотные активы – это свидетельствует об увеличении платежеспособности ООО «Бирулина».

Основным источником формирования совокупных пассивов ООО «Бирулина» являются долгосрочные обязательства, а также капиталы и резервы.

В течение трех лет происходит увеличение уставного капитала и нераспределенной прибыли, что способствует дальнейшему улучшению финансовой устойчивости. В следующем разделе представлен анализ ликвидности прогнозного состояния с учетом и без учета проекта.

### 3.2 Анализ ликвидности

Анализ ликвидности баланса представляет собой сравнение средств по активу, сгруппированных по степени ликвидности, с обязательствами по пассиву. Ликвидность бухгалтерского баланса предприятия выражается в степени покрытия обязательств хозяйствующего субъекта его активами, длительность их превращения в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

В таблице 3.7 представлена группировка активов и пассивов баланса и рассчитаны коэффициенты общей ликвидности по каждому анализируемому периоду.

Таблица 3.7 – Группировка активов и пассивов баланса

В руб.

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		2018 г.	2019 г.	2020 г.
А1. Наиболее ликвидные активы	127405	208233	262549	П1. Наиболее срочные обязательства	2674655	3167187	3336277
А2. Быстро реализуемые активы	2220724	1246174	155303	П2. Кратко срочные пассивы	4140729	4810358	5659384
А3. Медленно реализуемые активы	309800	4285327	654769	П3. Долго срочные пассивы	9380399	1557508	1758197
А4. Трудно реализуемые активы	2438674	2745206	311125	П4. Постоянные пассивы	1073899 2	1083617	1095822
Итого	37134775	3998879	368358	Итого	2013477 5	3098879	3683586
Коэффициент ликвидности общий					0,47	0,21	0,18

Для определения ликвидности баланса необходимо провести проверку выполнения условий абсолютной ликвидности баланса. В таблице 3.8 представлены условия абсолютной ликвидности, а также неравенства неравенства

полученные в ходе выполнения проверки по трем анализируемым периодам.

Таблица 3.8 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	2018 г.	2019 г.	2020 г.
$A1 \geq П1$	$A1 > П1$	$A1 > П1$	$A1 > П1$
$A2 \geq П2$	$A2 < П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
$A3 \geq П3$	$A3 < П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 \geq П4$	$A4 > П4$	$A4 > П4$	$A4 > П4$

Анализируя данные таблицы 3.8 видно, что баланс ООО «Бирулина» является ликвидным, так как необходимые условия абсолютной ликвидности соблюдаются. Медленно реализуемые активы не превышают долгосрочные обязательства. Наличие труднореализуемых активов не превышает стоимость постоянных пассивов, что свидетельствует о достаточном уровне собственного капитала для пополнения оборотных средств.

Таблица 3.9 – Относительные показатели оценки ликвидности

В руб.

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		2018 г.	2019 г.	2020 г.
Чистый оборотный капитал, руб.	-	2382645	2640811	2849614
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	0,14	0,17	0,2
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	0,52	0,54	0,61
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,08	0,65	0,59	0,7
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,71	1,84	1,89
Коэффициент собственной платежеспособности	-	1,8	2,63	2,66

Анализируя данные таблицы видно, что большая часть коэффициентов соответствует нормативу, это свидетельствует о том, что у предприятия будет

хорошая платежеспособность. Значения коэффициента срочной ликвидности в норме, что говорит благоприятном финансовом состоянии ООО «Бирулина». Также о будущей хорошей платежеспособности свидетельствует коэффициент текущей ликвидности.

В таблице 3.10 представлена оценка чистого оборотного капитала. Под чистым оборотным капиталом подразумевается функционирующий, рабочий капитал. Он отражает часть оборотных активов, которая финансируется за счет долгосрочных финансовых ресурсов, как собственных, так и заемных.

Таблица 3.10 – Оценка чистого оборотного капитала

В руб.

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом
Внеоборотные активы	22385742	24389742	22452164	25452162	30125188	34127186
Оборотные активы	7148129	7748828	7236734	7948829	8523176	8823174
Собственный капитал	10538922	12838991	10536171	10546171	10858229	18858231
Долгосрочные обязательства	6280389	6480485	14075052	14175082	17581974	19581974
Текущие обязательства	3405383	3605352	6277545	6377545	9395651	9795661
Чистый оборотный капитал	2532643	2732642	640811	650812	1672384	1872285

По данным таблицы можно сделать следующие выводы. Положительно можно отметить тот факт, что на предприятии увеличился собственный капитал и оборотные активы.

Зависимость финансовых результатов операционной деятельности предприятия, от предположений, связанных с изменением объема производства и реализации товарной продукции, постоянных расходов и переменных издержек на производство продукции, составляет «золотое правило экономики» деятельности.

Таблица 3.11 – Исполнение «золотого правила экономики» в деятельности

В руб.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное изменение		Относительное изменение	
				2019 г.- 2018 г.	2020 г.- 2019 г.	2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.
Выручка	11315084	12728546	13581083	3413462	2572544	163,84	132,98
В процентах к предыдущему периоду	–	63,85	32,99	–	34,84	–	–
Расходы операционной деятельности	9327519	9379877	10688243	3432368	3608756	168,65	151,04
В процентах к предыдущему периоду	-	54,65	42,03	–	5,47	–	–
Прибыль от продаж	1687565	2028659	2131269	1061094	336112	20966	84,43
В процентах к предыдущему периоду	–	111,67	19,41	–	126,25	–	–

Анализируя данные таблицы 3.11 можно сказать, что «золотое правило экономики» за весь анализируемый период выполняется. В мировой практике с целью количественной и качественной оценки предприятия используется «золотое правило экономики предприятия». Золотое правило в экономической деятельности предприятия заключается в превышении темпов прироста прибыли после уплаты налогов над темпами прироста выручки, темпы прироста которой, должны быть выше темпов прироста вложений в деятельность предприятия. В таблице 3.6 представлены данные, полученные в результате проверки исполнения «золотого правила экономики» в деятельности ООО «Бирулина».

### 3.3 Анализ финансовой устойчивости

Состояние финансовых ресурсов, при которых предприятие, путем их эффективного использования, способно обеспечить бесперебойное производство

продукции на предприятии, называется финансовой устойчивостью. Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия — это показатели, которые наглядно демонстрируют уровень стабильности предприятия в финансовом плане. В таблице 3.12 представлены данные, полученные в процессе определения финансовой устойчивости ООО «Бирулина».

Таблица 3.12 – Определение финансовой устойчивости

В руб.

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом
Источники собственных средств	11378992	14338995	10536171	11596576	12458229	12458227
Основные средства и иные внеоборотные активы	14386 746	1586 746	25452064	28452172	27112578	28112578
Наличие собственных оборотных средств	4247754	4246754	12915873	14215892	16254359	17254352
Долгосрочные кредиты и займы	6300389	6322454	14275182	19575182	16581974	17581974
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	2332645	2532642	610801	620801	1572384	1772385
Краткосрочные кредиты и займы	1031955	1231955	2060325	2260365	3466547	3546542
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования	3364600	3414651	1419234	1521711	3794062	3886852
Величина запасов затрат	3497067	3508126	4283510	4291614	5541723	5721619
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	7243731	7443832	19199503	21195421	22795078	24896176
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных	1084432	1154689	1224421	1325420	8314216	8514222

Анализируя данные таблицы 3.12 видно, что тип финансовой ситуации ООО «Бирулина» можно охарактеризовать как абсолютная финансовая устойчивость. За три анализируемых периода произошло значительное увеличение собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, а также общей величины источников формирования запасов и затрат, что является позитивной тенденцией в деятельности предприятия.

Таблица 3.13 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	Значения					
		2018 г.		2019 г.		2020 г.	
		Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом
Коэффициент автономии	> 0,5	0,52	0,56	0,53	0,54	0,59	0,62
Коэффициент самофинансирования	> 1	1,1	1,4	1,71	1,82	2,3	2,41
Коэффициент задолженности	< 0,67	0,5	0,53	0,51	0,54	0,55	0,42
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,22	0,25	0,38	0,42	0,4	0,45
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	0,42	0,44	0,39	0,46	0,45	0,48

По данным таблицы 3.13 видно, что коэффициент автономии соответствует нормативу, что говорит о том, что предприятие и в будущем будет финансово устойчиво. Коэффициент самофинансирования, также соответствует норме.

Также положительно можно отметить тот факт, что коэффициент задолженности в 2019 и в 2020 году соответствует нормативу, что говорит об улучшении финансовой устойчивости.



### 3.4 Оценка деловой активности

Для оценки будущей платежеспособности предприятия, а также способности предприятия своевременно платить за оказанные услуги поставщикам, погашать кредиты, выплачивать заработную плату работникам, используются показатели оценки имущественного положения [16]. В таблице 3.14 отражены показатели имущественного положения ООО «Бирулина».

Таблица 3.14 – Показатели оценки имущественного положения

Показатель	Значение					
	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом
Сумма капитала, вложенного в имущество, руб	15719292	16119273	24817253	25711154	27440203	28441723
Доля основных средств в активах, %	38,5	41,2	40,9	52,3	74,2	79,1

Анализируя данные таблицы 3.14 видно, что сумма капитала, вложенного в имущество, за три анализируемых периода заметно увеличится, что говорит о значительном вложении экономических ресурсов предприятия в собственную деятельность.

Также происходит увеличение доли основных средств в активах.

Показатели оценки деловой активности отражают способность предприятия, посредством своей экономической деятельности занять устойчивое положение на рынке.

Показатели оценки деловой активности призваны показывать результативность работы предприятия относительно величины расхода ресурсов в процессе операционного цикла.

В таблице 3.15 приведены данные, полученные в результате оценки показателей деловой активности ООО «Бирулина».

Таблица 3.15 – Показатели деловой активности

Показатель	Значение показателя					
	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	об./год	дн.	об./год	дн.	об./год	дн.
<b>Показатели оборачиваемости активов</b>						
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	0,35	1 073,53	0,34	1 073,53	0,34	1 073,53
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	1,51	248,29	1,69	237,01	1,75	208,57
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	0,82	455,14	0,85	429,31	0,89	633,35
Коэффициент оборачиваемости запасов/ Продолжительность одного оборота запасов	1,21	314,65	1,1	328,83	1,33	410,12
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	7,1	31,18	8,32	43,87	8,51	135,45
<b>Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности</b>						
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	0,51	725,63	0,43	529,75	0,39	415,18
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	2,15	125,98	2,20	135,91	3,10	131,72
Фондоотдача	0,68	528,98	0,62	527,98	0,42	869,05

По данным таблицы 3.15 видно, что значения показателя оборачиваемости активов остались на том же уровне, что говорит о том, что оборот всего авансируемого капитала не изменился. Коэффициент оборачиваемости оборотных

активов возрастет в 2020 году. Позитивной тенденцией деятельности предприятия является снижение значения коэффициента оборачиваемости запасов, что свидетельствует об увеличении скорости оборота запасов. Также позитивной тенденцией является уменьшение оборачиваемости дебиторской задолженности в последнем периоде, а значит, происходит ускорение высвобождения средств, для новых вложений. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности возрастают, что говорит об улучшении финансовой устойчивости предприятия, а также повышении его платежеспособности. Показатели рентабельности – важные характеристики факторной среды формирования прибыли предприятия. Показатели оценки рентабельности, полученные в результате проведения анализа, представлены в таблице 3.16

Таблица 3.16 – Показатели оценки рентабельности

Показатель	Значение показателя					
	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом
Рентабельность реализованной продукции	14,52	15,76	15,31	17,42	18,20	20,23
Рентабельность производства	54,02	54,76	61,84	62,85	71,28	73,76
Рентабельность совокупных активов	4,87	4,93	5,80	5,85	6,96	7,21
Рентабельность внеоборотных активов	10,17	10,23	11,02	12,86	12,39	13,86
Рентабельность оборотных активов	26,17	27,17	32,46	35,46	34,37	37,41
Рентабельность чистого оборотного капитала	0,28	0,32	0,34	0,36	0,37	0,41
Рентабельность собственного капитала	12,97	13,01	17,06	19,16	21,55	22,57

Анализируя данные таблицы 3.16 видно, что значения показателей рентабельности реализованной продукции и рентабельности производства в течение будущих периодов возрастает, что говорит о росте прибыли от

реализации продукции. В течение трех анализируемых периодов будет наблюдаться рост показателей рентабельности активов, что свидетельствует об уменьшении дебиторской задолженности, а также эффективном регулировании уровня запасов. Рост показателей рентабельности чистого оборотного капитала означает повышение ликвидности компании и увеличение ее кредитоспособности, что в дальнейшем окажет положительное влияние на развитие деятельности предприятия. Увеличение показателя рентабельности собственного капитала, говорит об увеличении собственного капитала, а также долговых обязательств предприятия. Также увеличение рентабельности собственного капитала может свидетельствовать об увеличении эффективности использования капитала. Увеличение рентабельности собственного капитала указывает на увеличение уровня финансовой устойчивости предприятия, говорит об увеличении собственного капитала, а также долговых обязательств предприятия. Динамика показателей рентабельности отражает изменение значений показателей в течение будущих анализируемых периодов.

### **3.5 Экономический анализ**

Экономический анализ представляет собой взаимосвязанные и взаимообусловленные методы изучения и научного исследования определенных экономических явлений, процессов, действий, результатов. Экономические показатели деятельности предприятия представляют собой значения, характеризующие его результативность. Они включают в себя показатели эффективности, экономического эффект, точку безубыточности ведения хозяйства. В таблице 3.11 отражены основные экономические показатели ООО «Бирулина» будущих периодов, полученные в результате проведения экономического анализа.

Увеличение показателя рентабельности собственного капитала, говорит об увеличении собственного капитала, а также долговых обязательств предприятия.

Также увеличение рентабельности собственного капитала свидетельствует об

об увеличении эффективности использования капитала, включают в себя показатели эффективности, экономический эффект, точку безубыточности ведения хозяйства.

Таблица 3.17 – Основные экономические показатели

В руб.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.	2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.
Выручка	7615167	8908346	11581062	3392461	2872144	121,85	152465
Валовый доход	4411759	4972532	512883	172772	38349	179,70	100,96
Издержки обращения	(1808167)	(1574956)	(270716)	(323199)	(604142)	120,52	162,25
Прибыль (убыток) от продаж	1267552	168254	202069	336 112	1062 094	81,43	201,62
Прочие доходы	612112	685351	698715	82237	522794	113,49	162,14
Прочие расходы	(408097)	(531644)	(156752)	(142853)	(374892)	122,79	339,16
Прибыль (убыток) до налогообложения	697058	792765	927614	321707	353414	98,61	124,50
Чистая прибыль	322 058	1797 179	1221 762	1475 121	575 417	17,92	147,10

Анализируя данные таблицы 3.17 видно, что значения показателя выручки за анализируемые периоды значительно увеличились, это говорит о расширении деятельности ООО «Бирулина» и увеличении выпуска продукции. Также в течение трех лет заметен рост валового дохода, который напрямую взаимосвязан с ростом выручки. Уменьшение издержек обращения означает, что ООО «Бирулина» будет вести рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Прибыль от продаж в 2019 году возрастет на 1 293 179 тысяч рублей, по сравнению с 2019 годом, что является положительным

моментом деятельности ООО «Бирулина» и говорит о налаживании эффективности деятельности предприятия в данной области. За три анализируемых периода произойдет ещё больший рост показателей прочих доходов и прочих расходов, что говорит о том, что на предприятии проводится оптимизация расходов, как следствие происходит увеличение рентабельности ООО «Бирулина». Проведенный анализ основных экономических показателей показал, что значения показателя выручки увеличится, это говорит о расширении деятельности ООО «Бирулина» и увеличении выпуска продукции. Финансовые показатели являются основными показателями деятельности предприятия, они отражают его состояние и характеризуют абсолютную хозяйственность. Важнейшими финансовыми показателями являются показатели прибыли, так как они создают финансовую базу для самофинансирования и расширения производства. В таблице 3.18 представлена динамика финансовых результатов ООО «Бирулина» по трем анализируемым периодам.

Таблица 3.18 – Динамика финансовых результатов

Год	Базисные темпы роста, %		
	Прибыль от продаж	Прибыль до налогообложения	Чистая прибыль
2018	114,28	102,72	121,11
2019	129,65	125,50	148,91
2020	135,43	131,92	152,32

По данным таблицы 3.18 можно сказать, что в течение будущих периодов замечен рост всех анализируемых показателей, что подтверждает финансовую устойчивость и целесообразность разработки проекта.

#### **Вывод по разделу три:**

По итогам проведенного прогнозного анализа можно сделать вывод, что ООО «Бирулина» финансово устойчиво и имеет положительную тенденцию развития с учетом проекта. В дальнейшем колбасный цех позволит увеличить чистую

прибыль компании, повысить стабильность среди конкурентов и укрепить позиции на рынке. Это доказывает анализ рисков и финансовой устойчивости.

Рост показателей рентабельности чистого оборотного капитала означает повышение ликвидности компании и увеличение ее кредитоспособности, что в дальнейшем окажет положительное влияние на развитие деятельности предприятия. Увеличение показателя рентабельности собственного капитала, говорит об увеличении собственного капитала, а также долговых обязательств предприятия. Также увеличение рентабельности собственного капитала может свидетельствовать об увеличении эффективности использования капитала. Увеличение рентабельности собственного капитала указывает на увеличение уровня финансовой устойчивости предприятия, говорит об увеличении собственного капитала, а также долговых обязательств предприятия. Динамика показателей рентабельности отражает изменение значений показателей в течение будущих анализируемых периодов.

Финансовый анализ представляет собой метод оценки финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов дальнейшего повышения его рыночной стоимости. Финансовый анализ осуществляется на основе бухгалтерской отчетности предприятия. Для оценки изменения итоговых показателей бухгалтерского баланса во времени был проведен горизонтальный анализ баланса. Проведенный анализ в полной мере показывает сложившийся положительный или отрицательный результат деятельности предприятия.

Проведенный анализ основных экономических показателей показал, что значения показателя выручки увеличится, это говорит о расширении деятельности ООО «Бирулина» и увеличении выпуска продукции. Финансовые показатели являются основными показателями деятельности предприятия, они отражают его состояние и характеризуют абсолютную хозяйственность. Важнейшими финансовыми показателями являются показатели прибыли, так как они создают финансовую базу для самофинансирования и расширения производства.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенной работы были сделаны следующие выводы.

В качестве объекта выступает идея о создании колбасного цеха в Карталинском районе на базе действующего предприятия ООО «Бирулина».

Актуальность проекта заключается в том, что спрос на колбасную продукцию не уменьшается при различных экономических условиях, которые происходят как в стране, так и в отдельных районах. И Карталинский район, находящийся в Челябинской области, не является исключением. По уровню потребления в колбасные изделия занимают четвертую строчку в шкале продуктов питания. Стратегический анализ помог выявить возможности и угрозы проекта. Так самыми значимыми возможностями можно считать следующее: поддержка со стороны администрации Карталинского района, наличие поставщиков мясного сырья на территории, отсутствие прямых конкурентов, наличие поставщиков модульного оборудования.

Угрозы для предприятия: недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий; ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукции; наличие товаров-субститутов.

Проект спланирован с учетом этих особенностей внешней среды.

Сильные стороны проекта: натуральный продукт высокого качества, доступная цена для населения Карталинского района, расположение предприятия в экологически чистом Карталинском районе.

Слабые стороны: неотлаженная система сбыта и поставки товара, неизвестность на рынке, выше среднерыночный уровень цены.

Для дальнейшего успешного развития деятельности предприятия, основное внимание необходимо уделить организации производства и налаживанию PR-системы. Кроме того, следует качественно разработать новые рецептуры и заниматься повышением квалификации наемных сотрудников на предприятии. Актуальность проекта заключается в том, что спрос на колбасную продукцию не



уменьшается при различных экономических условиях, которые происходят как в стране, так и в отдельных районах. И Карталинский район, находящийся в Челябинской области, не является исключением.

По уровню потребления в России колбасные изделия занимают четвертую строчку в шкале продуктов питания.

Концепция проекта предполагает создание колбасного цеха, как подразделение действующей фирмы с целью расширения производства и получения дополнительной прибыли.

На основе структурной декомпозиции работ разработан сетевой график проекта при использовании метода «работа-стрела».

Проект начинается с принятия решения о реализации проекта и заканчивается событием: производства и сбыт каждого вида колбасного изделия.

Самая малая продолжительность этапов 122 дней, максимально продолжительный этап длится 283 дней. , резервом обладают лишь 5 событий.

В результате, длительность всех этапов составляет 122 дня. Необходимые денежные средства для начала производства равняются 3500600 руб.

Финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных денежных средств ООО «Бирулина» в размере первоначальной суммы – 3500600 рублей.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект имеет достаточный уровень устойчивости и его применение целесообразно, особенно с учетом множества положительных эффектов, которые последуют после его реализации.

Для оценки финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности ООО «Бирулина» с целью выявления резервов дальнейшего повышения его рыночной стоимости был проведен финансовый анализ. Финансовый анализ за 2015, 2016 и 2017 годы позволил сделать вывод, что предприятие находится в хорошем финансовом положении. Финансовый анализ ООО «Бирулина» показал, что баланс предприятия является ликвидным, финансовая устойчивость находится на нормальном уровне, предприятие ООО

«Бирулина» находится в хорошем положении. С целью анализа результативности деятельности предприятия был проведен экономический анализ. В результате анализа было выявлено, что ООО «Бирулина» ведет рациональное использование всех видов ресурсов. Чистая прибыль предприятия увеличивается. Сводная структура доходов и расходов показала, что валовый доход в течение трех лет составляет более 70% всего дохода предприятия.

Проведенный анализ основных экономических показателей показал, что значения показателя выручки увеличились, это говорит о расширении деятельности ООО «Бирулина» и увеличении выпуска продукции. Финансовые показатели являются основными показателями деятельности предприятия, они отражают его состояние и характеризуют абсолютную хозяйственность. Важнейшими финансовыми показателями являются показатели прибыли, так как они создают финансовую базу для самофинансирования и расширения производства.

В итоге мы получили, что финансовое положение предприятия можно назвать устойчивым.

На основе всех полученных данных в ходе разработки дипломного квалификационного проекта можно с уверенностью сказать, что предлагаемый проект следует принять к реализации в силу обладания массой положительных результатов.

Задачи выпускного квалификационного проекта решены. Поставленные цели достигнуты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 «Об обществах с ограниченной ответственностью». Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ.
- 2 «Об итогах работы Минобрразвития России в 2012 году и задачах на 2013 год». Доклад Т.А. Голиковой от 29.03.20131 год.
- 3 «О лицензировании отдельных видов деятельности». Федеральный закон от 08.08.2001 № 128-ФЗ.
- 4 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Федеральный закон Российской Федерации от 24.07.2007 № 209-ФЗ.
- 5 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных организациях». Постановление от 22 июля 2010 г. №91 об утверждении САНПИН 2.4.1.2660-10.
- 6 Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие/ А.И.Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2006.-566 с.
- 7 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2007. -272с.
- 8 Беренс, В. Руководство по оценке эффективности инвестиций/ пер. с англ.Беренс В., Хавранек П.М. М.: Интерэксперт, 2000. - 343 с.
- 9 Бойченко, Ю.А. Проектное финансирование: зарубежный опыт и российская специфика / Инвестиции в России. 1998, № 3. - С. 43-44.
- 10 Бочаров, В.В. Анализ финансового состояния предприятия: учебное пособие / В.В. Бочаров. – С.-Петербург: Питер, 2007. – 240 с.
- 11 Волков, И.М. Проектный анализ: продвинутый курс / И.М. Волков, М.В. Грачёва. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 495 с.
- 12 Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / Под общ.ред. И.И.

- Мазура. – 2-е изд. – М.:Омега – Л, 2004.–664 с.
- 13 Пинто, Дж.К. Управление проектами / Дж.К. Пинто; пер. с англ. В.Н. Фиунтова. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.: ил.
- 14 Товб, А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. / А.С. Товб, Г.Л. Цибес. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003. – 240 с.
- 15 Шапиро, В.Д. Управление проектами. / Под общ. ред. В.Д. Шапиро – СПб.: «ДваТри», 1996. – 610 с.
- 16 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / 2-е изд., перераб. и доп. В.В.Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2000.-512с.
- 17 Котлер,Ф. Основы маркетинга, 9-е издание./ Ф. Котлер, Г. Армстронг Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
- 18 Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.:Омега – Л, 2004.–664 с.
- 19 Турсин, Ю.Д.. Стратегический менеджмент: учебное пособие./ Ю.Д. Турсин, С. Ю. Липина, Н.Г. Шаламова – М.: Инфра-М, 2003. – 232с.
- 20 Преддипломная практика и выпускная квалификационная работа (проект): методические указания / составители: В.Л. Зонов, Е.Ж. Васильев, Л.А. Баев, А.С. Каргина, А.В. Маркина; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. – 73 с.
- 21 Шербакова, Е.А. Средний возраст матери при рождении первого ребенка и доля детей, родившихся вне зарегистрированного брака, повсеместно растут/ Демоскоп.-2010.-№421-422.
- 22 Челябинск может столкнуться с кадровым голодом/Деловой квартал.-2012.- №13.
- 23 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов:(Вторая редакция)/ М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: В.В.Коссов, В.Н.Лившиц, А.Г. Шахназаров - М.: ОАО НПО Изд-во “Экономика”, 2000. - 421 с.

- 24 Агентство новостей, интернет-портал по Челябинской области - <http://dostup1.ru/society>.
- 25 Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации - <http://www.economy.gov.ru>.
- 26 Официальный сайт Государственного комитета статистики Российской Федерации - <http://www.gks.ru>.
- 27 Официальный сайт Федерального органа государственной статистики по Челябинской области - <http://chelstat.gks.ru>.
- 28 Официальный сайт Министерства экономического развития Челябинской области - <http://econom-chelreg.ru>.
- 29 Официальный сайт Сибирского федерального университета - <http://www.sfu-kras.ru>
- 30 Официальный сайт компании "РосБизнесКонсалтинг" – [www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)
- 31 Электронная версия бюллетень «Население и общество» - <http://demoscope.ru>
- 32 ProjectExpert – разработка бизнес-планов и оценка инвестиционных проектов, возможности программы. – <http://www.expert-systems.com/financial>.
- 33 ManualforthePreparationofIndustrialFeasibilityStudies (Руководство по подготовке технико-экономических обоснований промышленных проектов): UNIDOTEchnicalPaper. Методика UNIDO – стандарт UNIDO – формат UNIDO. - <http://www.i-con.ru/publications/22>.
- 34 Microsoft Project – Википедия - <http://ru.wikipedia.org/wiki/Project>.
- 35 Project Management.Project Collaboration Software. Microsoft Project 2010. - <http://www.microsoft.com/project/en/us/default.aspx>.
- 36 ProjectExpert – разработка бизнес-планов и оценка инвестиционных проектов, возможности программы - <http://www.expert-systems.com>.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Анкетирование

1. Как часто вы употребляете колбасные изделия?

- а) 1 раз в неделю;
- б) 2-3 раза в неделю;
- в) 1 раз в месяц;
- г) 1 раз в 2 месяца;
- д) затрудняюсь ответить.

2. Сколько обычно вы покупаете колбасных изделий?

- а) до 0,5 кг;
- б) от 0,5 – 1 кг;
- в) 1 кг – 1,5 кг;
- г) более 1,5 кг.

3. На какую сумму вы приобретаете изделия и готовы потратить?

- а) до 250 руб.;
- б) 250 руб. – 600 руб.;
- в) больше 600 руб.

4. Вы бы покупали колбасные изделия местного производителя?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

5. Ваш доход?

- а) до 15 000 руб.;
- б) 15 000 руб. – 25000 руб.;
- в) больше 25 000 руб.

6. Какие колбасные изделия предпочитаете?

- а) вареная колбаса;
- б) сосиски;
- в) сардельки;
- г) полукопченые колбасы;
- д) копченая колбаса.

7. Какие колбасные изделия вы покупаете?

- а) вареная колбаса;
- б) сосиски;
- в) сардельки;
- г) полукопченые колбасы;
- д) копченая колбаса.

8. Из какого вида мяса вы предпочитаете колбасные изделия?

- а) говядина;
- б) свинина;
- в) баранина;
- г) мясо птицы;
- д) не важно, главное, чтобы вкусно.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Карта Карталинского района

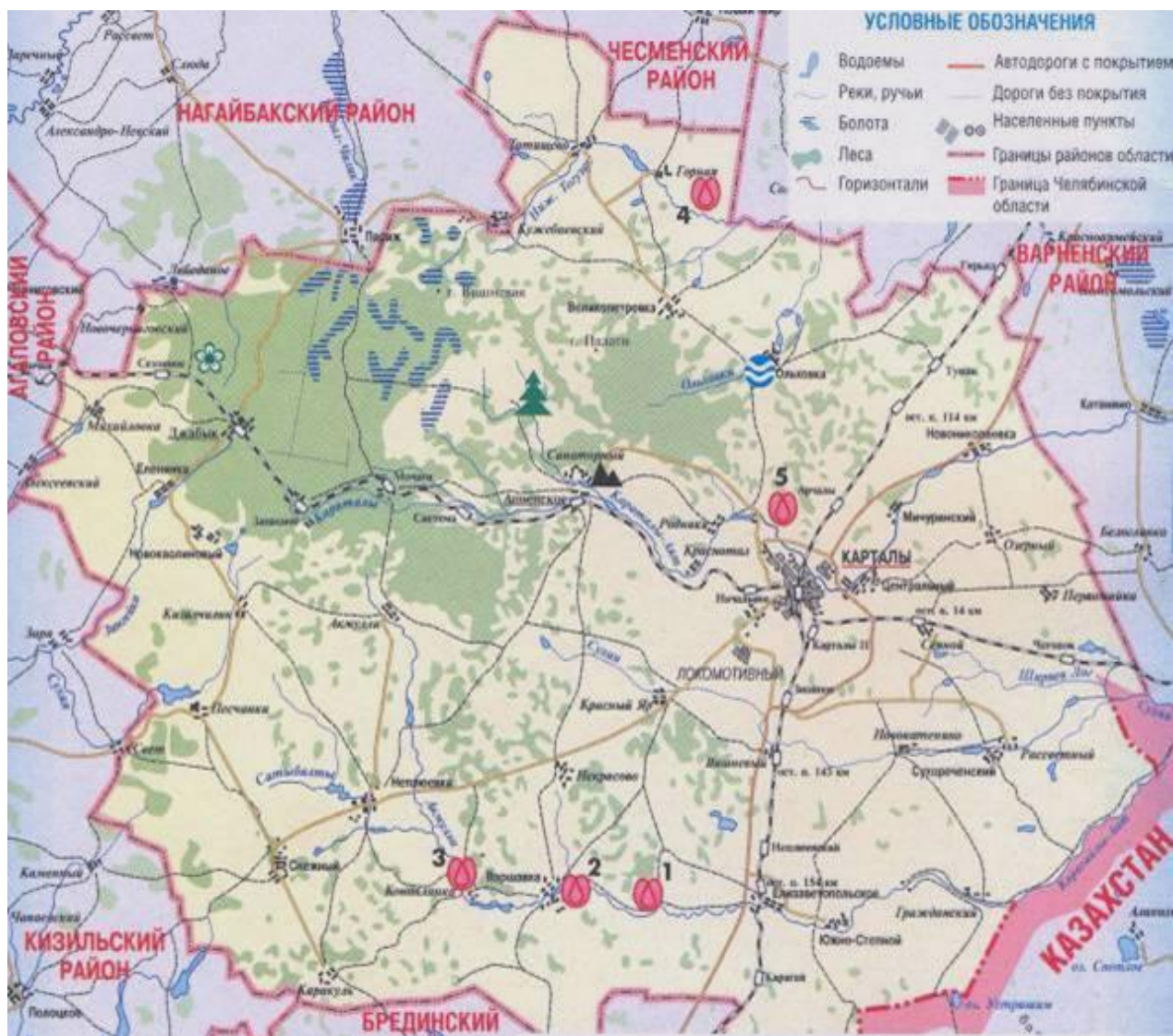


Рисунок Б.1 – Карта Карталинского района



# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Схема модульного цеха

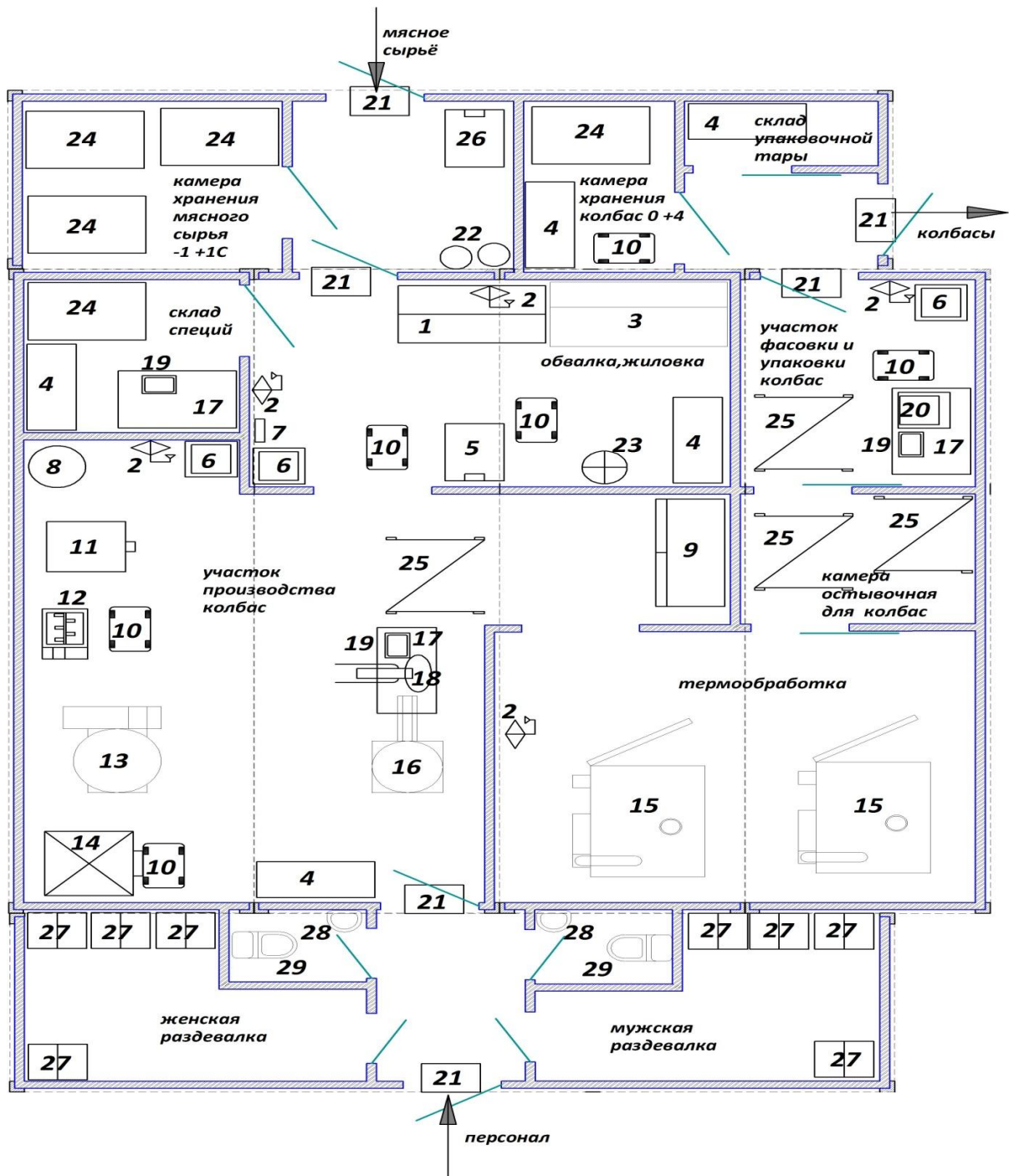


Рисунок В.1 – Схема модульного цеха

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### SWOT - анализ

Таблица Г.1 – Количественная оценка работ

		Сильные стороны			Слабые стороны			Сумма баллов
		Натуральный продукт высокого качества	Расположение предприятия в экологически чистом районе	Близкое расположение к Карголинскому району	Неотлаженная система сбыта и поставки товара	Неизвестность на рынке	Выше среднерыночный уровень цены	
Возможности	Поддержка со стороны администрации Карталинского района	5	5	5	4	3	2	24
	Наличие поставщиков мясного сырья на территории Карталинского района	5	5	4	4	3	2	23
	Отсутствие прямых конкурентов	5	5	5	5	5	4	29
	Наличие поставщиков модульного цеха	4	4	5	4	2	2	22
Угрозы	Недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий	5	3	4	4	4	5	25
	Ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукции	5	4	4	4	5	5	21
	Наличие товаров-субститутов	2	2	4	4	5	4	21
Сумма баллов		31	28	31	29	27	24	165

Таблица Г.2 – Матрица проблемных полей

		Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Поддержка со стороны администрации Карталинского района	Организация производства мясной продукции	Налаживание PR-системы
	Наличие поставщиков мясного сырья на территории Карталинского района		
	Отсутствие прямых конкурентов		
	Наличие поставщиков модульного оборудования		
Угрозы	Недостаток квалифицированных кадров в области изготовления колбасных изделий	Повышение квалификации наёмных сотрудников	Разработка новых рецептов
	Ценовое влияние со стороны предприятий колбасной продукции		
	Наличие товаров-субститутов		

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

### **Сетевой график**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

### **Календарный план**

Рисунок Д.1 – Сетевой график

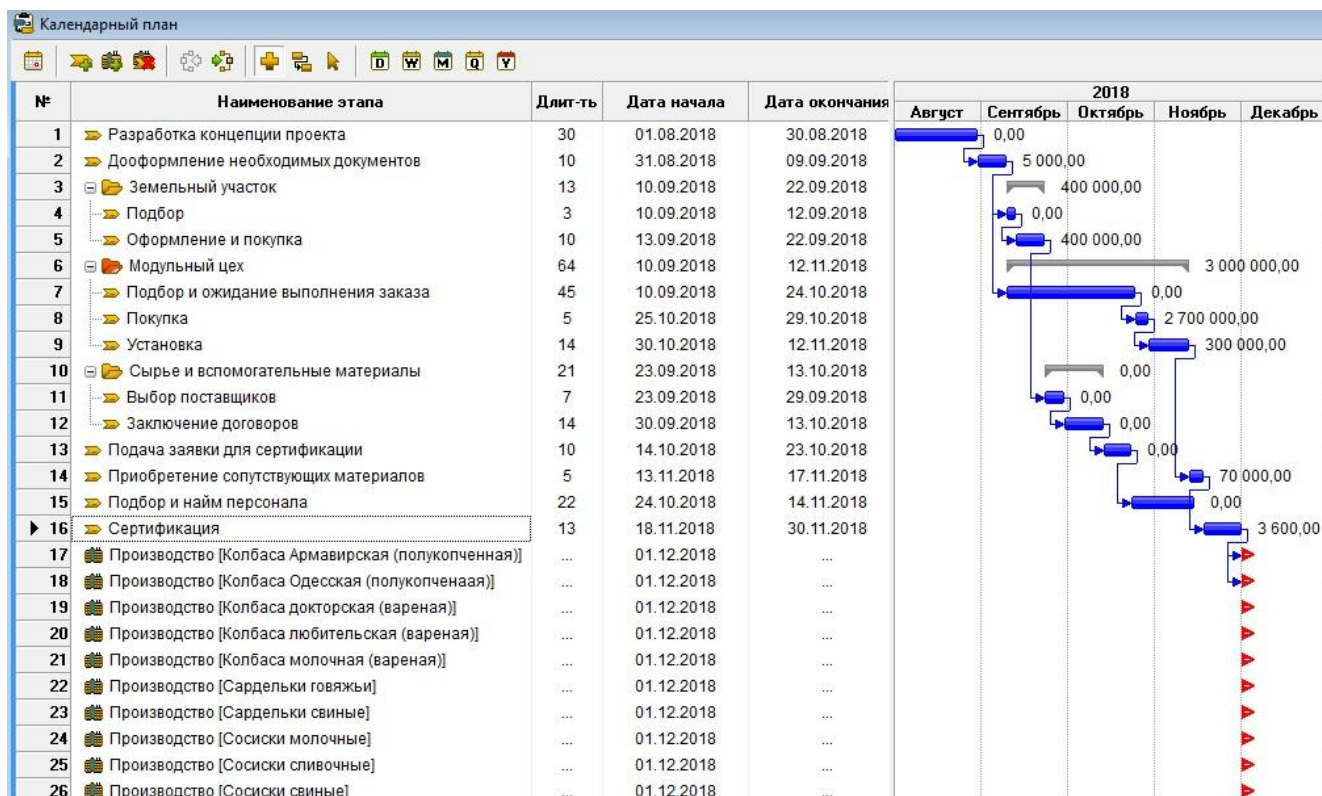


Рисунок Е.1 – Календарный план

Таблица Ж.1 – Кэш-фло

	8. 2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019	7.2019
Поступления от продаж				8	3191550	3191550	3191550	3191550	3191550	3191550	3191550	3191550
Затраты на материалы и комплектующие					1454 787	1454 787	1454 787	1454 787	1454 787	1454 787	1454 787	1454 787
Суммарные прямые издержки					1454 787	1454 787	1454 787	1454 787	1454 787	1454 787	1454 787	1454 787
Общие издержки					79000	79000	79000	79000	79000	79000	79000	
Затраты на персонал	29 000	29 000	29 000	29 000	206000	206000	206000	206000	206000	206000	206000	206000
Суммарные постоянные издержки	29 000	29 000	29 000	29 000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000
Налоги		7995,29	-52258	8758	-463063	425335	537586	537555	537524	537493	537462	537431
Кэш-фло от операционной деятельности	-29000	-36995	23258	-37758	1914826	1026427	914176	914207	914238	914269	914300	914331
Затраты на приобретение активов			300000									
Другие издержки подготовительного периода	5000	400000		95600								

Окончание приложения Ж.1

Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-5000	-400000	-3000000	-95600								
Баланс наличности на начало периода	4000000	3966000	3529004	552263	418905	2333732	3360159	4274335	5188543	6102781	7017051	7931351
Баланс наличности на конец периода	3966000	3529004	552263	418905	2333732	3360159	4274335	5188543	6102781	7017051	7931351	8845683

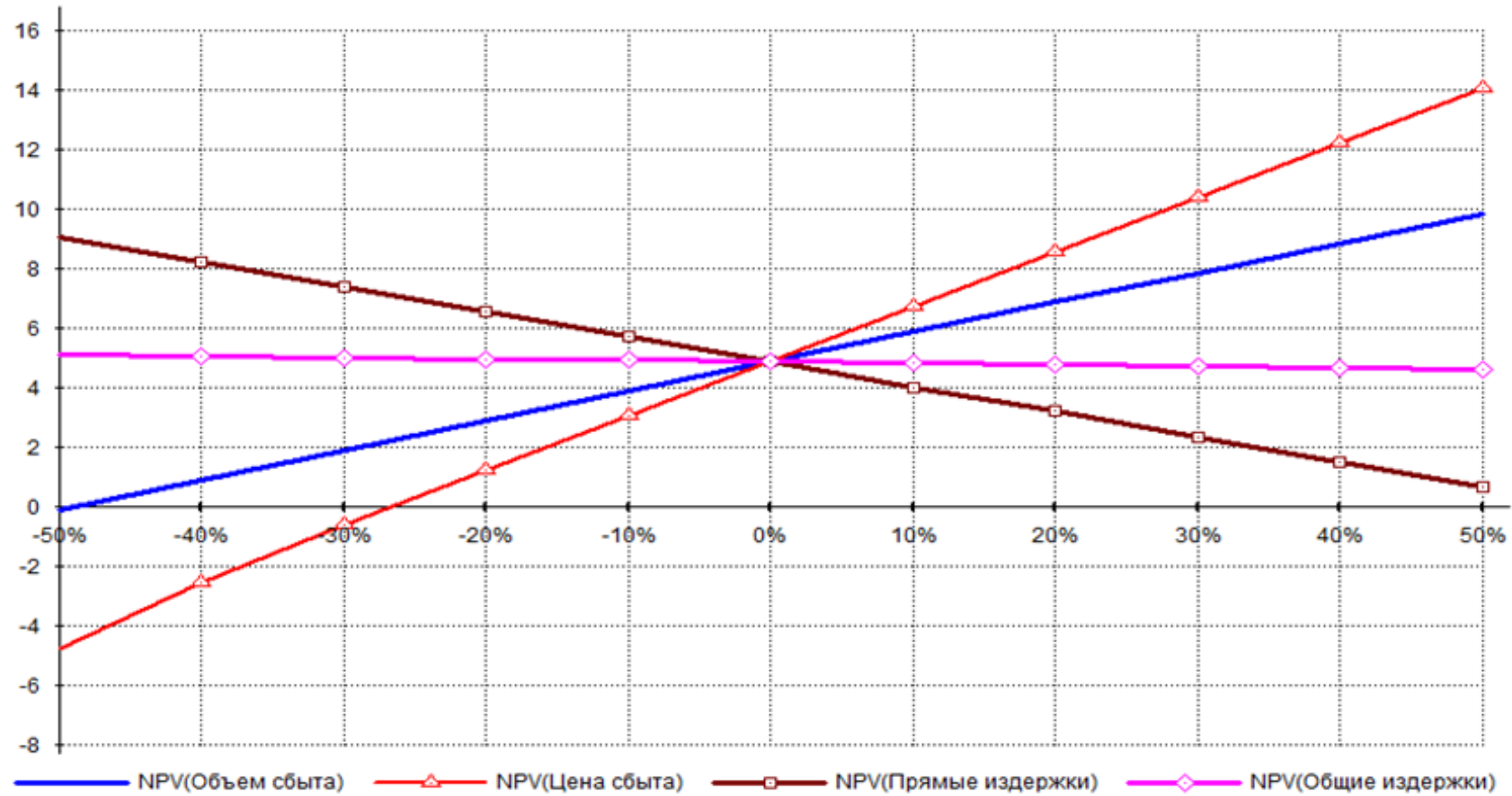


График И.1 – Прямые реагирования



Таблица К.1 – Вертикальный и горизонтальный анализ баланс (руб.)

Статья	Остатки по балансу, тыс. руб			Структура (удельный вес) имущества, %		Изменение	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.	2016 г.-2015 г.	2016 г.-2015 г.
Активы							
I Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	0	258	291	4	28	2	86,21
Основные средства	775728	1267849 5	2733325	492120	1465475	163,44	215,59
Финансовые вложения	36581	398736	465929	100112	357757	2,20	78,51
Прочие внеоборотные активы	1771251	616353	1240772	624419	1063647	14,28	201,31
Итого по разделу I	1438674	2545206	2911258	266052	1106531	114,38	176,91
II Оборотные активы							
Запасы	3497077	4283610	654181	78653	225820	122,49	152,72
Дебиторская задолженность	105303	104617	212072	6860	107455	49,33	100,66
Финансовые вложения	22944	19000	24000	3944	5000	82,81	126,32
Денежные средства	9456	98549	18623	8768	9167	52,92	197,95
Прочие оборотные активы	5874	1717	12723	415	1100	13,50	342,11

## Окончание приложения К

Итого по разделу II	553673	553673	772327	211679	218675	96,32	139,49
Баланс	2013477	3098879	3683586	-	-	-	-
III Капитал и резервы							
УК	735059	735059	735059	0	0	100	100
Нераспределенная прибыль	298839	318557	350763	19717	32205	106,60	110,11
Итого по разделу III	1033899	1053617	1085822	19717	32205	101,06	103,87
IV Долгосрочные обязательств							
Займы и кредиты	638039	1427508	1658197	789468	230689	116,16	233,73
Итого по разделу IV	638039	1427508	1658197	789468	230689	116,16	233,73
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	103195	206034	546654	102839	340620	199,65	265,32
Кредиторская задолженность	227465	373627	396718	23091	169253	94,18	174,41
Оценочные обязательства	10877	15001	19283	4123	4283	128,55	137,91
Итого по разделу V	341538	617754	939566	276216	321811	157,09	180,87

