

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Планирование проекта по развитию организации

Обучающийся

М.Ю. Юрин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полтева

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

Тольятти 2024

Аннотация

В современных условиях одной из важнейших составляющих успешного функционирования и развития организации, обеспечивающей ее выживание и устойчивое развитие, является управленческая деятельность. В настоящее время ключевыми факторами для организации в конкурентной борьбе становятся способность быстро изменяться, не пропускать возможности рынка, а также видеть перспективы роста. В качестве основных принципов развития организации и ее роста выступает новейшая философия управления, которая включает в себя ориентацию на узконаправленный спрос, маневренную научно-техническую, инновационную и рыночную политику.

Тема исследования на сегодняшний день является актуальной, так как планирование проекта по развитию организации позволяет пересмотреть действующую политику и успешность ведения бизнеса в целом, выявить слабые места деятельности, определить приоритеты роста.

Цель исследования заключается в планировании проекта по развитию организации.

Объектом исследования выступает ООО «Хлеб», основным видом деятельности которого является производство хлебобулочных изделий.

Предмет исследования – система планирования ООО «Хлеб».

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

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты планирования проекта по развитию организации ...	6
1.1 Экономическая сущность планирования проекта по развитию организации	6
1.2 Процесс планирования проекта по развитию организации.....	11
2 Анализ деятельности ООО «Хлеб» с целью выявления возможных направлений развития.....	17
2.1 Общая характеристика ООО «Хлеб»	17
2.2 Анализ экономических и финансовых показателей деятельности ООО «Хлеб»	19
2.3 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Хлеб»	26
3 Планирование проекта по развитию ООО «Хлеб».....	30
3.1 Общее описание проекта по развитию ООО «Хлеб».....	30
3.2 Разработка маркетингового, организационно-производственного и финансового планов по развитию ООО «Хлеб».....	32
3.3 Экономический эффект и оценка рисков проекта по развитию ООО «Хлеб»	40
Заключение	44
Список используемой литературы	47
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «Хлеб»	51

Введение

В современных условиях одной из важнейших составляющих успешного функционирования и развития организации, обеспечивающей ее выживание и устойчивое развитие, является управленческая деятельность. В настоящее время ключевыми факторами для организации в конкурентной борьбе становятся способность быстро изменяться, не пропускать возможности рынка, а также видеть перспективы роста. В качестве основных принципов развития организации и ее роста выступает новейшая философия управления, которая включает в себя ориентацию на узконаправленный спрос, маневренную научно-техническую, инновационную и рыночную политику.

Тема исследования на сегодняшний день является актуальной, так как планирование проекта по развитию организации позволяет пересмотреть действующую политику и успешность ведения бизнеса в целом, выявить слабые места деятельности, определить приоритеты роста.

Цель исследования заключается в планировании проекта по развитию организации.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты планирования проекта по развитию организации;
- провести анализ деятельности ООО «Хлеб» с целью выявления возможных направлений развития;
- разработать маркетинговый, организационный, производственный и финансовый план проекта по развитию ООО «Хлеб»;
- провести оценку рисков проекта по развитию ООО «Хлеб».

Объектом исследования выступает ООО «Хлеб», основным видом деятельности которого является производство хлебобулочных изделий.

Предмет исследования – система планирования ООО «Хлеб».

Информационно-методическую основу исследования составили периодические издания, экономические обзоры, статистическая информация, статистический материал, новостной портал, а также методы анализа, синтеза, обобщения, графический метод, расчетно-аналитический метод и другие методы исследования.

Теоретическую основу исследования составили труды авторов в области предпринимательства, планирования и разработке бизнес-планов, к числу которых относятся Т.С. Бронникова, В.П. Буров, Т.Н. Джакубова, М.Г. Лапуста, И.А. Либерман и другие.

Практическая значимость исследования заключается в возможности апробации в ООО «Хлеб» разработанного плана по развитию.

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

1 Теоретические аспекты планирования проекта по развитию организации

1.1 Экономическая сущность планирования проекта по развитию организации

В основе планирования проекта по развитию организации лежит определение целей и методов их достижения, согласование действий, участвующих в проекте, создание комплекса мероприятий, которые необходимо выполнить для достижения поставленных целей.

С точки зрения И.А. Либерман «планирование – это процесс создания и принятия целевых установок качественного и количественного характера, а также выявления путей по наиболее эффективному их достижению» [9, с. 138].

Л.Г. Руденко дает следующее понятие исследуемому термину «планирование представляет собой совокупность связанных между собой взаимными отношениями процедур. Первым этапом планирования проекта является разработка первоначальных планов, являющихся основой для разработки бюджета проекта, определения потребностей в ресурсах, организации обеспечения проекта, заключения контрактов и другое» [17, с. 95].

По мнению В.П. Букова «планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу» [4, с. 106].

Т.Н. Джакубова говорит о том, что «планирование проекта предшествует контролю по проекту и является основой для его применения, так как проводится сравнение между плановыми и фактическими показателями» [7, с. 41].

Следовательно, «на стадии планирования проекта по развитию организации определяются необходимые параметры, такие как продолжительность реализации проекта, количество необходимых ресурсов, в том числе трудовых, материальных, технических и финансовых, а также сроки и объемы привлечения сторонних организаций для выполнения проектной, строительной и других задач. Заданные сроки, минимальная стоимость и надлежащее качество должны обеспечиваться процессами и процедурами планирования проекта» [19, с. 231].

Основной целью планирования проекта по развитию организации, с точки зрения Х.А. Фасхиева, является «построение модели реализации проекта, которая необходима для координации деятельности участников проекта, с ее помощью определяется порядок, в котором должны выполняться работы» [19, с. 239].

«Планирование является одним из наиболее важных процессов. В зависимости от содержания и замысла проекта, объем и детали планирования зависят от полезности информации, которая может быть получена в ходе выполнения процесса» [19, с. 240].

Достигнув определенного результата, процедура может включать в себя повторные процессы планирования. Для изменения необходимых ресурсов, стоимости, а также содержания проекта необходимо изменить первоначальную дату его завершения. В этом случае достигнуто согласование сроков, номенклатуры ресурсов, бюджета и содержания проекта, соответствующих его целям.

Из-за большого количества неопределенных параметров и случайных обстоятельств полностью автоматизированный процесс планирования быть не может. Различные команды, занимающиеся различными исследованиями влияния внешних и внутренних факторов на проект, могут разрабатывать различные варианты плана в зависимости от того, какие факторы будут учитываться при его планировании [15, с. 92].

«При планировании проекта по развитию организации используются как основные процессы, так и вспомогательные процессы.

К основным процессам относятся составление смет и бюджета, разработка содержания проекта, расстановка работ, оценка трудозатрат и других ресурсов, документирование и другое» [16, с. 225].

К вспомогательным процессам относятся подбор кадров, планирование коммуникаций, организационное планирование, определение стандартов, планирование качества и другое [16, с. 227].

При планировании проекта по развитию организации определяется число уровней и вид планирования. На рисунке 1 представлены основные виды планирования.

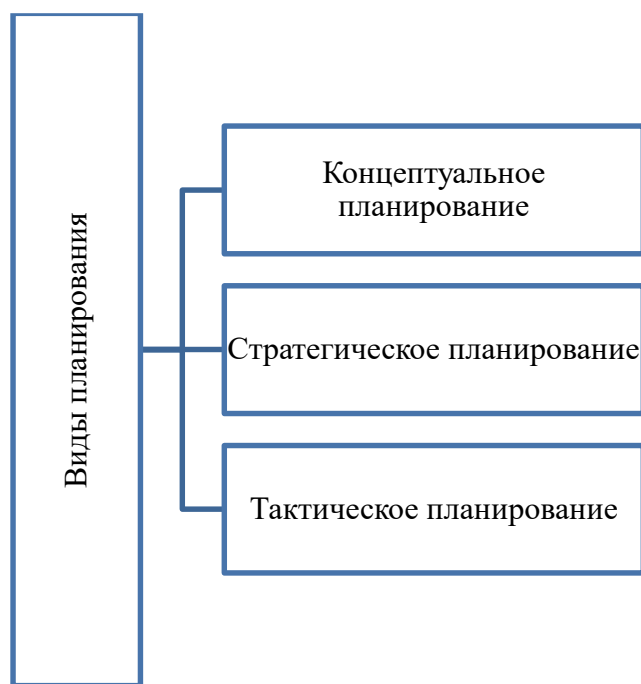


Рисунок 1 – Виды планирования

«Создание концептуального плана включает в себя разработку основной документации проекта, технических условий, календарных планов, а также процедур управления и контроля. В начальный период реализации проекта проводится концептуальное планирование.

Создание стратегических планов, объединенных в долгосрочные планы, является процессом стратегического планирования» [5, с. 196].

Для эффективного управления на оперативном уровне необходимо разработать тактический план для ответственных лиц, который включает в себя детализированные планы и графики [5, с. 197].

В системе управления предпринимательской деятельностью наибольшую роль играет планирование, которое включает в себя активизацию, стимуляцию и мотивацию планируемых действий. Функции планирования представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Функции планирования

Прогнозирование основано на учете и анализе совокупности факторов. В конкретной социальной и экономической среде оптимизация включает в себя выбор оптимального и наиболее эффективного пути развития организации.

Все структурные подразделения организации взаимодействуют друг с другом и стремятся к единому общему результату, что выражается в их координации и интеграции.

Для своевременной реализации превентивных мер, направленных на уменьшение или предотвращение негативных последствий, безопасность управления включает в себя защиту от возможных рисков. Для успешной деятельности и ответственности необходим единый общий порядок, который называется упорядочением [1, с. 172].

Возможность оперативного контроля за выполнением плана, выявлением ошибок и возможными корректировками - это то, что называется контролем. Воспитание и обучение представляет собой возможность обучения работников, включая ошибки, с помощью образцов рационального планирования действий. Доказательство успешности или не успешности менеджеров организации может быть представлено в виде документальной фиксации их действий.

Для успешной работы организации в определенной экономической среде необходимо соблюдать основные принципы планирования, обеспечивающие его успешное функционирование, к числу которых можно отнести необходимость, непрерывность, гибкость и эластичность, системность, точность и детализация, экономичность, оптимальность, стабильность, адекватность и другие принципы планирования.

В конечном итоге, плановые показатели должны быть тщательно обоснованы и достигнуты наилучшего социально-экономического эффекта организации, в то время как основные принципы планирования теснейшим образом связаны друг с другом. На всех этапах обоснования и реализации

проекта они определяют содержание и направление плановой деятельности [6, с. 51].

Следовательно, любая организация, которая планирует осуществлять какие-либо действия и развиваться, нуждается в планировании. В основе планирования лежит обоснование наиболее выгодных видов, объемов и сроков производства и реализации товаров, выполненных работ и услуг, а также других показателей, способствующих наибольшему доходу для организации. Без тщательного планирования и прогнозирования возможных последствий невозможно достичь положительных результатов.

1.2 Процесс планирования проекта по развитию организации

Предупреждение о возможных последствиях неблагоприятной деятельности организации достигается благодаря планированию, которое позволяет увидеть всю совокупность будущих бизнес-операций [8, с. 251]. Примерная схема, представленная на рисунке 3, наглядно демонстрирует, как происходит процесс составления и реализации плана по развитию организации.

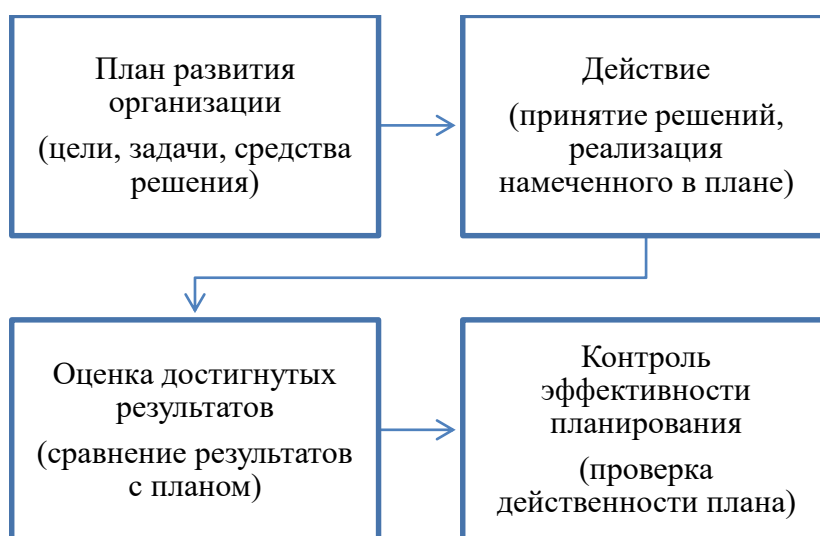


Рисунок 3 – Схема составления и реализация плана по развитию организации

Планирование развития организации представляет собой важнейший фактор выживания бизнеса в рыночных условиях. Какова бы ни была система отношений между обществом и организацией, планирование развития будет сохраняться, в то время как формы документации будут изменяться, методы их обоснования, а также порядок принятия решений [12, с. 176]. Обобщив опыт планирования деятельности организаций, следует выделить следующие направления их развития, рисунок 4.



Рисунок 4 – Направления планирования развития организации

В плане создания и освоения новой продукции организации отражены этапы создания и основные свойства новой продукции, модернизация

действующих видов продукции, снятие устаревшей продукции с производства, выпуск лицензированной продукции, внедрение новых стандартов и технических условий.

«В плане внедрения новых технологий в организацию отражены следующие этапы: автоматизация отдельных операций и производства в целом, внедрение передовых технических процессов, механизация тяжелого физического труда, модернизация инструментов и оборудования. Эти мероприятия способствуют повышению производительности труда, экономии сырьевых ресурсов и более эффективному использованию технологической оснастки, инструмента. Намечаются меры по ликвидации узких мест в производственных процессах организации» [14, с. 103].

«В плане совершенствования управления и организации производства выделяют следующие мероприятия: создание новых форм и систем управления, модернизация организационной и производственной структуры, совершенствование форм хозрасчетов, материально-технического обеспечения и другое» [14, с. 104].

В плане совершенствования организации труда отражены мероприятия такие как модернизация рабочих мест, совершенствование нормирования труда, передовых приемов, обслуживания, внедрение коллективных форм организации труда и другое [3, с. 105].

«В плане мероприятий по экономии сырья, материалов, энергии отражены этапы внедрения безотходных технологических процессов, замены дорогостоящих материалов на более дешевые альтернативные виды, режим экономии и другое» [18, с. 31]. Следует учитывать, что большая часть экономии достигается за счет освоения новых видов продукции и в результате внедрения прогрессивных технологий, механизированного и автоматизированного оборудования.

План социального развития коллектива организации включает в себя следующие мероприятия: совершенствование условий и охраны труда,

социально-культурных и бытовых условий, повышение квалификации персонала и другое.

«В плане мероприятий по охране природы отражены охрана и рациональное использование воздушного бассейна, земель и водных ресурсов» [2, с. 44].

«Каждый из вышеперечисленных планов имеет свою специфику разработки, связанную с характером мероприятий. В то же время целевая и организационная направленность, взаимосвязь и комплексное выполнение природоохранных мер требуют единой информационной системы для этих процессов» [20, с. 114].

Проект по развитию организации имеют общую основу, включающую в себя следующие компоненты, представленные на рисунке 5.

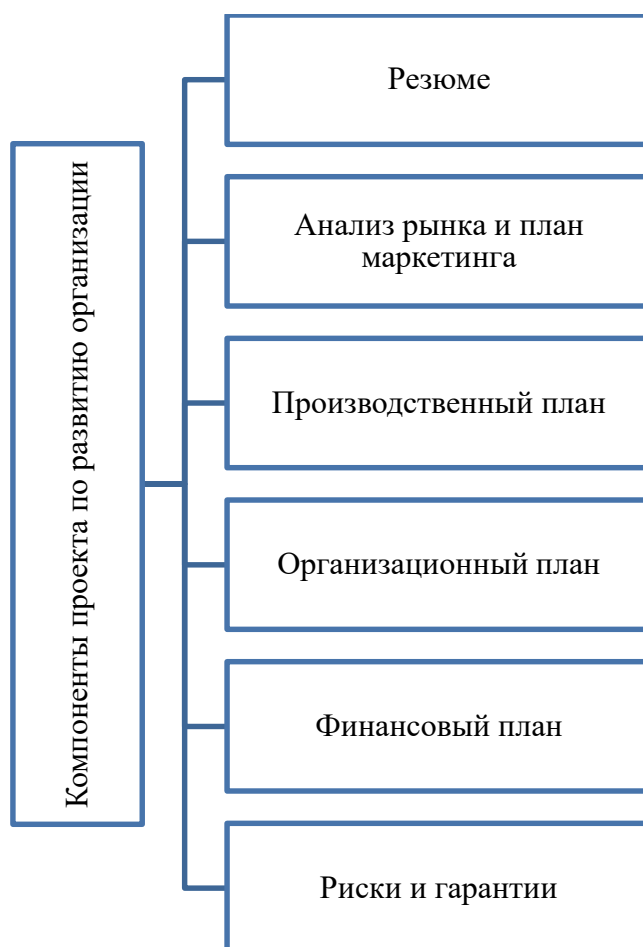


Рисунок 5 – Компоненты проекта по развитию организации

Резюме содержит основные параметры и краткую характеристику организации. В резюме обязательно должны содержаться краткие сведения о проекте, его целях и задачах, финансовых показателях и показателях эффективности, а также характеристиках продукта и гарантии качества [10, с. 62].

В разделе анализа рынка и плана маркетинга представлены характеристики продукта, его емкость на рынке и существующие тенденции развития. В этом блоке представлена информация об основных конкурентах, их масштабах и ценовом сегменте, а также дается характеристика потребителям продукции, составляется план маркетинга [11, с. 319].

В производственном плане приводится описание производственного процесса, расчета затрат и составляется план выпуска продукции. Согласно организационному плану, определяются необходимое количество специалистов, расходы на их труд и организационные структуры бизнеса в целом.

В финансовом разделе разрабатываются планы прибыли и убытков проекта, графики финансирования, а также рассчитываются показатели эффективности. На заключительном этапе проекта по развитию организации изучаются риски предпринимательства и способы их преодоления [13, с. 126].

В проекте по развитию организации должна быть представлена краткая и полная информация обо всех значимых аспектах, связанных с рассматриваемой организацией.

При составлении проекта важно убедиться в том, что использованные фразы и словосочетания не имеют двойного значения, избегать дублирования и ненужного повторения информации, необходимо соблюдать определенную последовательность действий.

Выводы по первому разделу.

«Планирование является одним из наиболее важных процессов. В зависимости от содержания и замысла проекта, объем и детали планирования

зависят от полезности информации, которая может быть получена в ходе выполнения процесса» [19, с. 240].

Планирование развития организации представляет собой важнейший фактор выживания бизнеса в рыночных условиях. Какова бы ни была система отношений между обществом и организацией, планирование развития будет сохраняться, в то время как формы документации будут изменяться, методы их обоснования, а также порядок принятия решений

Успешный проект по развитию организации напрямую зависит от тщательной проработки его плана, который включает в себя предварительные экономические обоснования, планирование затрат, необходимые для его реализации, прогнозирование ожидаемых результатов, таких как получение прибыли, занятие определенной доли рынка и другое.

В проекте по развитию организации должны быть учтены все возможные факторы, влияющие на проект и формирующие риски невыполнения поставленных целей. Для предпринимателя или менеджера это дает возможность не только определить необходимость разработки какого-либо проекта, а и оценить возможности его реализации на данном рынке.

2 Анализ деятельности ООО «Хлеб» с целью выявления возможных направлений развития

2.1 Общая характеристика ООО «Хлеб»

ООО «Хлеб» начала свою деятельность в 2017 году. Основным видом деятельности является производство хлеба и кондитерской продукции.

Юридический адрес: 445350, Самарская область, г. Жигулевск, ул. Ленина, дом 30.

Управление ООО «Хлеб» линейное, все подчинены директору организации, структура представлена на рисунке 6.

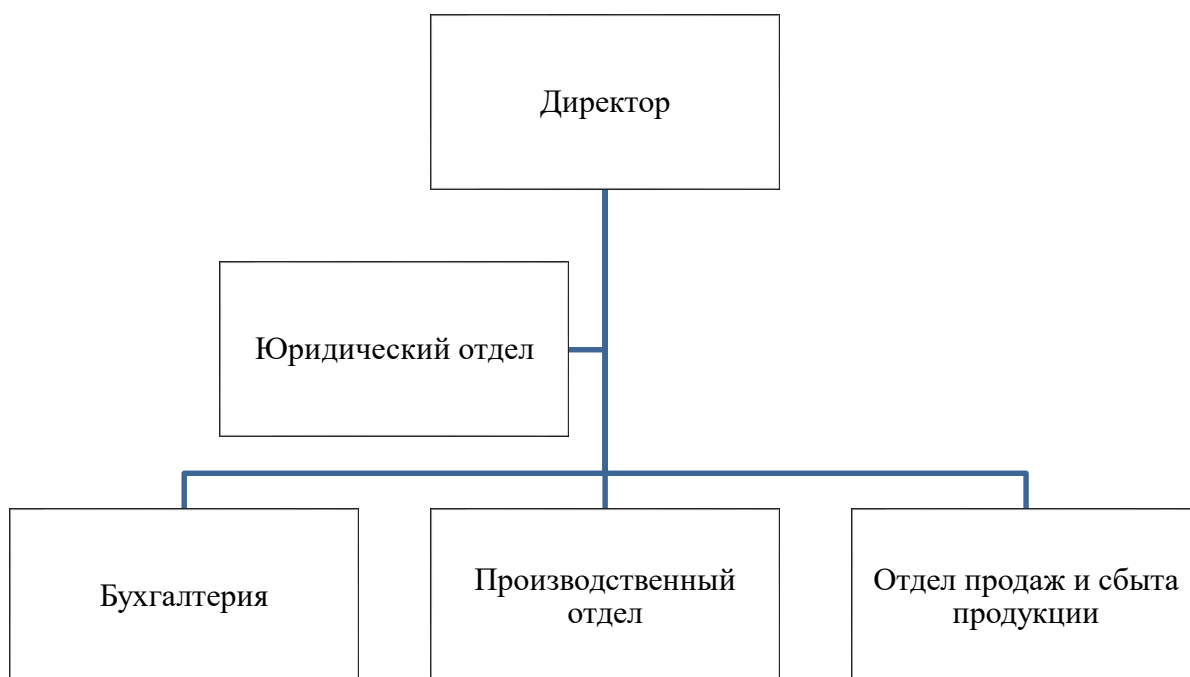


Рисунок 6 – Структура управления ООО «Хлеб»

Численность персонала ООО «Хлеб» в 2023 году составила 63 человека. Из представленной структуры управления видно, что между отдельными подразделениями есть прямая связь руководителя с подчиненными.

Директор осуществляет организационное управление организацией, обеспечивает научно-технический прогресс и совершенствование деятельности обслуживающих подразделений.

Директор обязан систематически анализировать и совершенствовать существующие технологические процессы, чтобы повысить производительность труда в целом.

Юридический отдел занимается документооборотом, заключает договорные отношения с партнерами и поставщиками, действует в интересах организации.

В ООО «Хлеб» бухгалтерия осуществляет управление экономикой, направленной на рациональное хозяйствование, поиск и использование ресурсов для достижения наибольшей эффективности, анализирует деятельность и разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, эффективной организации производства, увеличению объемов продаж и росту прибыли.

Производственный отдел осуществляет производство продукции в соответствии со стандартами и нормами. На данный момент организация выпускает следующие виды продукции: булки, батончики, баранки, сухари, конфеты, печенье, мучное и кремовое изделия, а также макаронные продукты.

В то время как отдел продаж и сбыта имеют непосредственное отношение к покупателям товаров, их обслуживанию и сбору информации о клиенте, в распоряжении отдела находится ряд специалистов, которые занимаются выкладкой товара на полках, ротацией, отслеживанием сроков.

ООО «Хлеб» занимается производством, выпуском и реализацией хлеба, кондитерской продукции и макарон. Осуществляет оптовую и розничную торговую, посредническую деятельность. Организация имеет сеть магазинов на территории г. Жигулевск.

2.2 Анализ экономических и финансовых показателей деятельности ООО «Хлеб»

В таблице 1 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. (Приложение А).

Таблица 1 – Анализ экономических показателей деятельности ООО «Хлеб»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм., тыс. руб.		Темп прироста, %	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Внеоборотные активы	7411	7193	5604	-218	-1589	-2,94	-22,09
Оборотные активы	34746	37954	50795	3208	12841	9,23	33,83
Капитал и резервы	2557	11977	15592	9420	3615	368,40	30,18
Долгосрочные обязательства	2447	1535	220	-912	-1315	-37,27	-85,67
Краткосрочные обязательства	37153	30635	40587	-6518	9952	-17,54	32,49
Баланс	42157	45147	56399	2990	11252	7,09	24,92
Выручка	56815	77313	89985	20498	12672	36,08	16,39
Себестоимость продаж	30229	37477	45935	7248	8458	23,98	22,57
Валовая прибыль	26586	39836	44050	13250	4214	49,84	10,58
Прибыль от продаж	3736	15217	11132	11481	-4085	307,31	-26,84
Прибыль до налогообложения	1101	11840	4713	10739	-7127	975,39	-60,19
Чистая прибыль	864	9420	3615	8556	-5805	990,28	-61,62

За период исследования в организации произошло снижение внеоборотных активов, что привело к снижению основного капитала и отложенных налоговых активов.

За период с 2021 по 2022 год произошло снижение внеоборотного капитала на 2,94%, а за период с 2022 по 2023 год на 22,09% соответственно, рисунок 7.

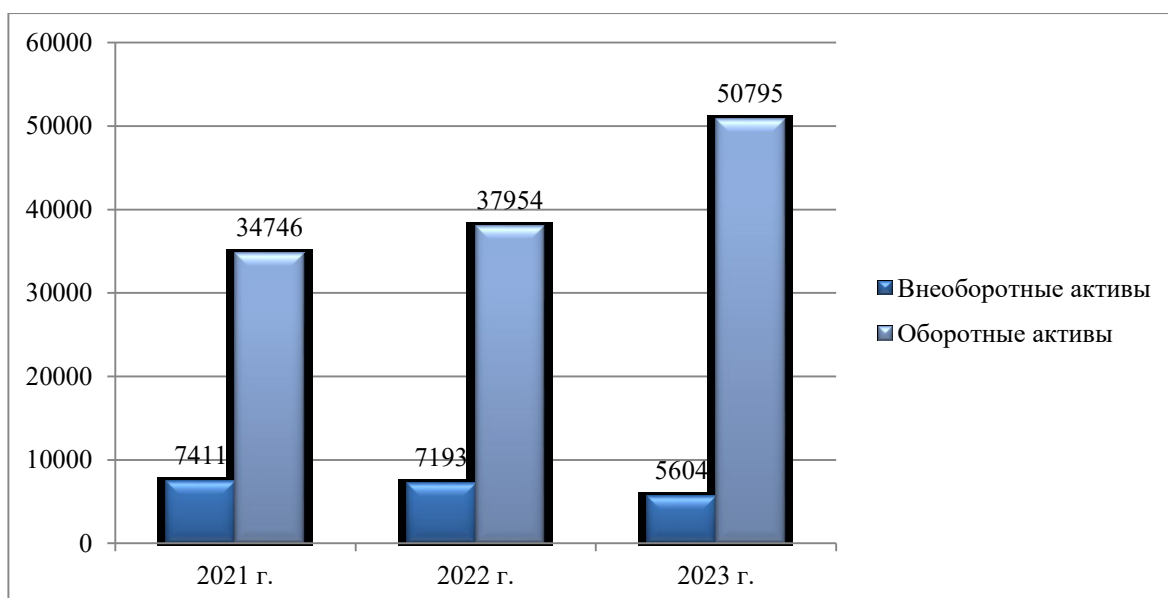


Рисунок 7 – Динамика активов ООО «Хлеб» в тыс. руб.

Наибольшую долю в активах баланса занимают оборотные средства, темпы роста которых за период с 2021 по 2022 год составили 9,23%, а за период с 2022 по 2023 год достигли 33,83%. В значительной мере на оборотные активы повлиял рост запасов и дебиторов.

За период с 2021 по 2023 год уровень собственного капитала и резервов организации увеличился на 30,18%, рисунок 8.

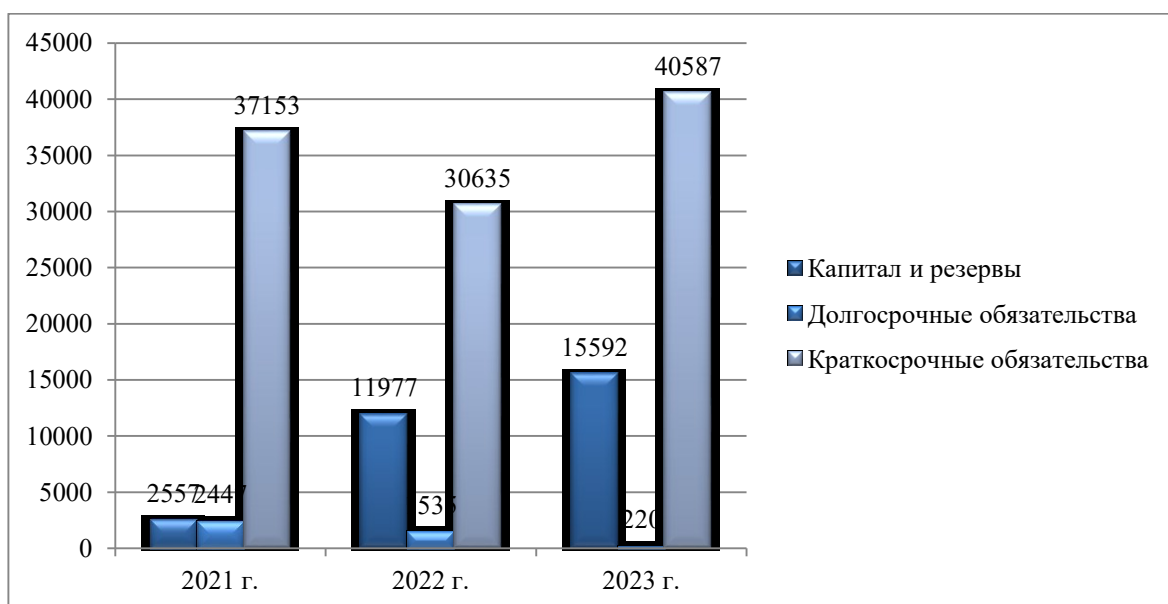


Рисунок 8 – Динамика пассива ООО «Хлеб» в тыс. руб.

Влияние на рост оказало увеличение нераспределенной прибыли. В период между 2021 и 2023 годами произошло снижение долгосрочной задолженности. В структуре пассивов баланса наибольшую долю занимают краткосрочные кредиты, темп роста которых за период с 2022 по 2023 год составил 32,49%.

В результате изменений в активах и пассивах баланс организации вырос, темпы роста за период с 2022 по 2023 год составили 24,92%, рисунок 9.

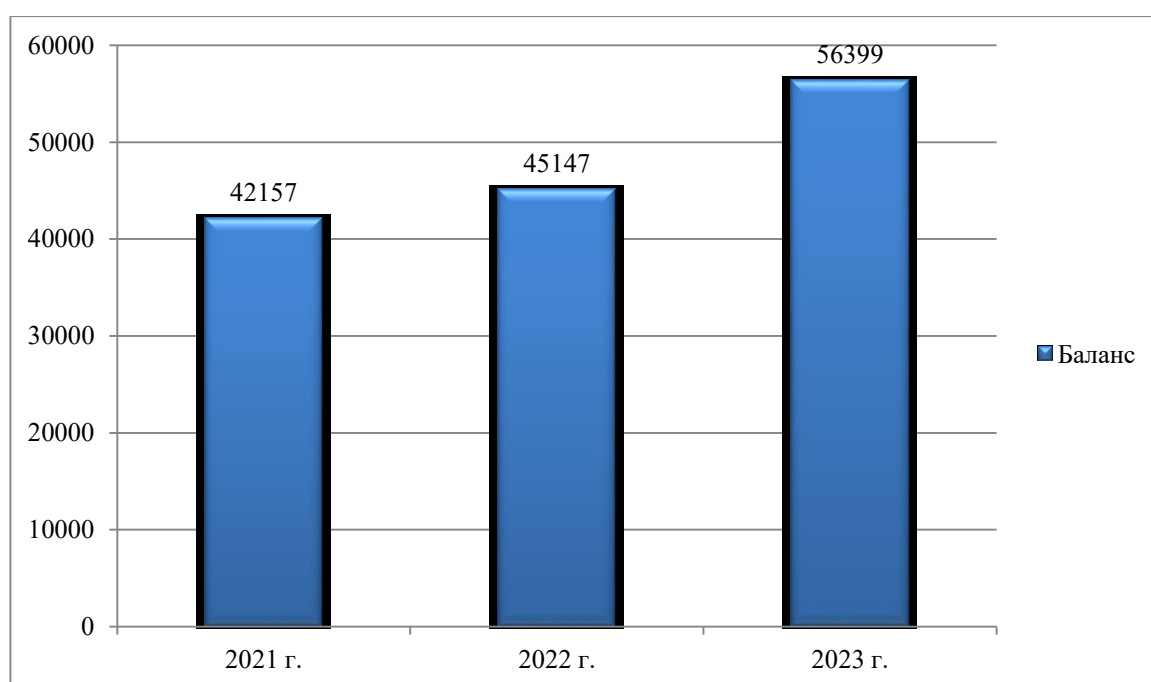


Рисунок 9 – Динамика баланса ООО «Хлеб» в тыс. руб.

За период с 2021 по 2023 год объемы продаж ООО «Хлеб» увеличились, а темп прироста валового дохода за этот период достиг 10,58%, рисунок 10.

В течение 2023 года ООО «Хлеб» получило доход до налогообложения на сумму 4713 т.р., что на 60,19% меньше, чем в 2022 году.

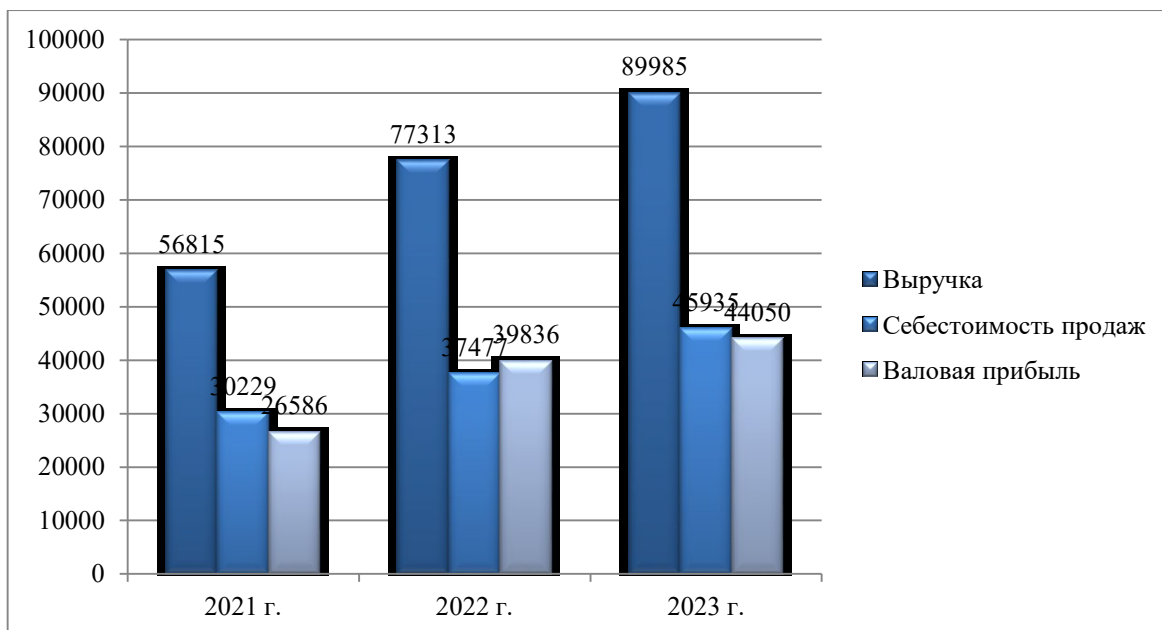


Рисунок 10 – Динамика финансовых результатов ООО «Хлеб» в тыс. руб.

Чистая прибыль организации за 2021-2022 гг. увеличилась на 8556 т.р., но в 2023 году она сократилась на 61,62% по отношению к 2022 году, рисунок 11.

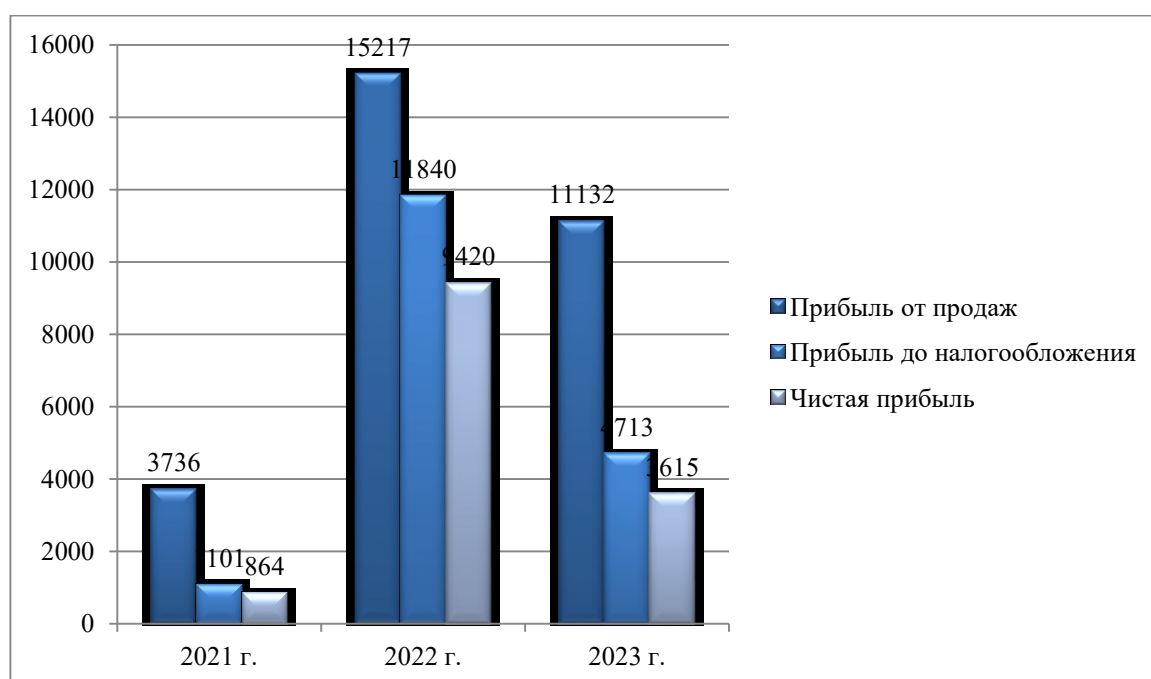


Рисунок 11 – Динамика финансовых результатов ООО «Хлеб» в тыс. руб.

В целом отмечено, что деятельность ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. улучшилась, повысились продажи и прибыль организации. Анализ рентабельности ООО «Хлеб» представлен в таблице 2 (Приложение А).

Таблица 2 – Анализ рентабельности ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм., %
Рентабельность продаж	6,6	19,7	12,4	5,8
Рентабельность собственного капитала	41,0	130,0	26,0	-15,0
Рентабельность активов	2,7	21,6	7,1	4,4

За период с 2021 по 23 год прибыль ООО «Хлеб» увеличилась, о чем свидетельствует рост рентабельности продажи на 5,8%, рисунок 12.

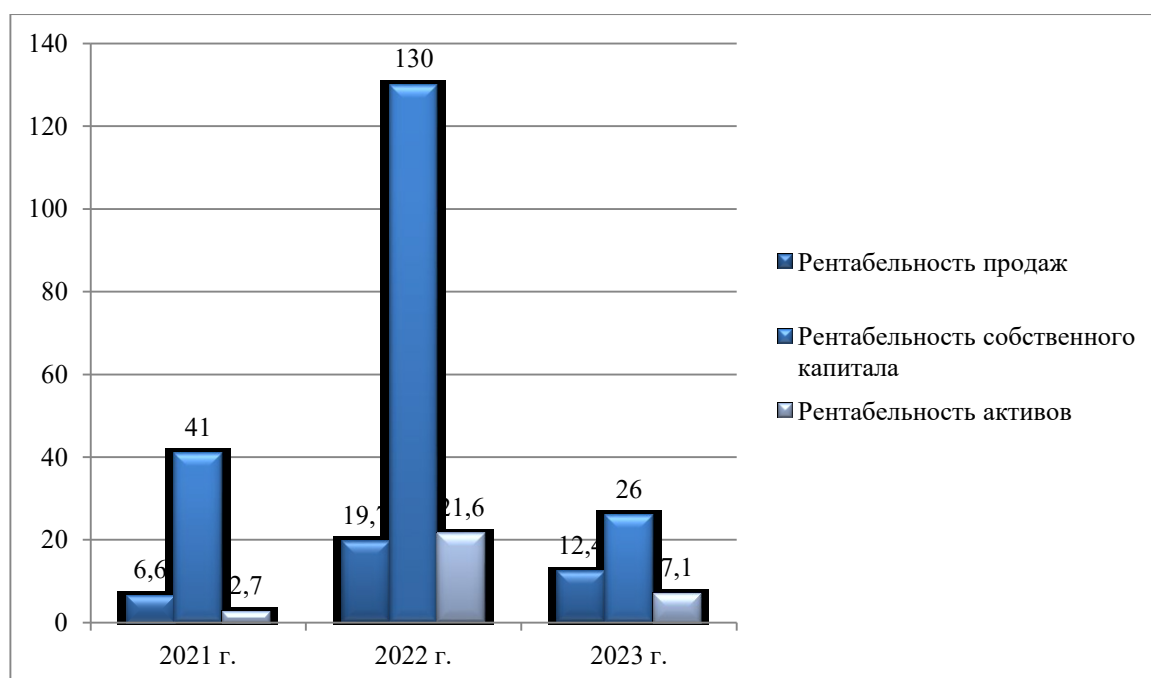


Рисунок 12 – Динамика рентабельности ООО «Хлеб» в %

На 15% уменьшилась рентабельность собственного капитала ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. Рентабельность активов возросла на 4,4%.

В целом, за 2021-2023 гг. в ООО «Хлеб» произошло увеличение прибыли, сократились долгосрочные обязательства и повысилась эффективность использования ресурсной базы. Однако, резервы и собственные средства организации значительно ниже обязательств, что свидетельствует о финансовой зависимости организации от внешних источников финансирования.

Анализ ликвидности ООО «Хлеб» представлен в таблице 3 (Приложение А).

Таблица 3 – Анализ ликвидности ООО «Хлеб»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм., +/-
Коэффициент текущей ликвидности	0,94	1,24	1,25	0,31
Коэффициент быстрой ликвидности	0,24	0,26	0,32	0,08
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,04	0,02	-0,01

Коэффициент текущей ликвидности за 2021-2023 гг. увеличился на 0,31 из-за роста оборотных активов, коэффициент быстрой ликвидности возрос на 0,08, рисунок 13.

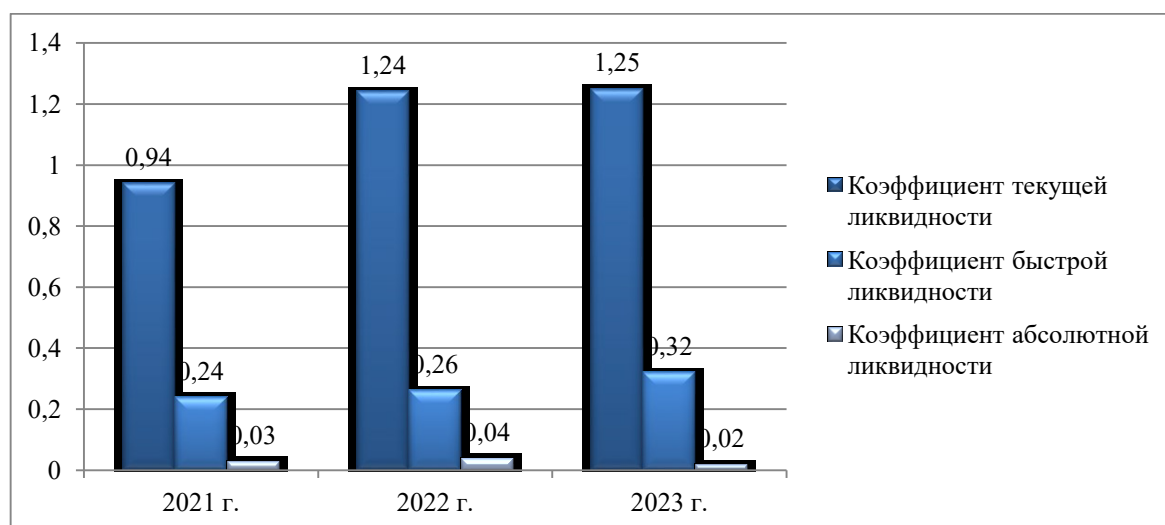


Рисунок 13 – Динамика показателей ликвидности ООО «Хлеб»

За период с 2021 по 2023 год доля собственных средств ООО «Хлеб» снизилась, коэффициент абсолютного ликвидного риска уменьшился на 0,1%. Анализ платежеспособности ООО «Хлеб» представлен в таблице 4 (Приложение А).

Таблица 4 – Анализ платежеспособности ООО «Хлеб»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм., +/-
Коэффициент платежеспособности	1,06	1,36	1,38	0,32
Коэффициент восстановления платежеспособности	0,62	1,03	0,63	0,01
Коэффициент утраты платежеспособности	0,64	0,83	0,63	-0,01

За период с 2021 по 2023 год в ООО «Хлеб» коэффициент платежеспособности вырос на 0,32, рисунок 14.

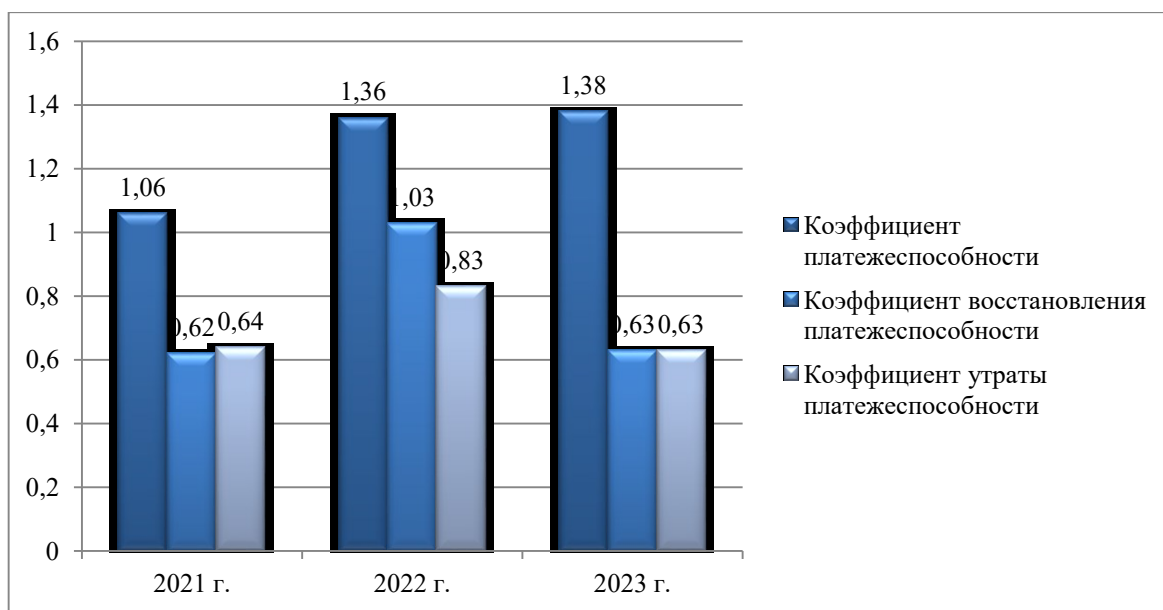


Рисунок 14 – Динамика показателей платежеспособности ООО «Хлеб»

В ООО «Хлеб» наблюдается рост возможностей восстановления платежеспособности, что приводит к снижению коэффициента неплатежеспособности на 0,01.

В целом отмечено, что в ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации на 2%. Показатели платежеспособности возросли.

2.3 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Хлеб»

Для проведения анализа внутренней и внешней среды выбран комбинированный метод SWOT-анализ, позволяющий определить сильные и уязвимые места деятельности организации, возможности и угрозы в будущем. SWOT-анализ ООО «Хлеб» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «Хлеб»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкий ассортимент производимой продукции Узнаваемость марки Высокая квалификация и специализация персонала Прямые договора с поставщиками Обширная база оптовых клиентов	Устаревшие технологии производства Отсутствие современных разработок по производству Ограниченная возможность расширения рынка сбыта Неполное использование производственных мощностей
Возможности	Угрозы
Оптимизация бизнес-процесса Рост спроса среди населения Охват дополнительной доли на рынке сбыта Снижение экономической нестабильности	Рост конкуренции Рост инфляции Рост цен на сырье Снижение заказов от оптовых поставщиков

Сильными сторонами деятельности ООО «Хлеб» являются широкий ассортимент производимой продукции и узнаваемость марки среди населения. Сотрудники организации высококвалифицированные и специализированные, все имеют большой стаж работы и наличие высшего образования по профилю.

ООО «Хлеб» имеют прямые договора с поставщиками на долгосрочной основе, а также обширную базу оптовых клиентов, среди которых большую часть составляют государственные учреждения.

Среди слабых сторон деятельности отмечено, что ООО «Хлеб» используют устаревшие технологии производства, в организации отсутствуют современные разработки по производству хлебобулочных и кондитерских изделий. Помимо этого, производственные мощности ООО «Хлеб» используются не в полной мере. Организация имеет ограниченные возможности расширения на рынке сбыта и осуществляют сбыт продукции только на территории г. Жигулевск.

Возможностями ООО «Хлеб» является оптимизация бизнес-процессов за счет производства новых видов продукции. В результате увеличится спрос среди населения. Охват дополнительной доли рынка сбыта позволит принести прибыль. Снижение экономической нестабильности позитивно окажет влияние на деятельность в целом.

Среди угроз отмечены рост конкуренции, инфляции и цен на сырье, а также снижение потовых заказов среди государственных учреждений. Для проведения влияния факторов внешней среды ООО «Хлеб» в таблице 6 проведен PEST-анализ.

Таблица 6 – PEST-анализ ООО «Хлеб»

Политические факторы	Экономические факторы
Заинтересованность государства низкая Отсутствие государственной поддержки Ввод ограничений на ввоз импортного сырья	Высокий уровень инфляции Снижение доходности населения Высокие налоговые ставки Уменьшение численности населения
Социальные факторы	Технологические факторы
Несоответствие квалификации персонала требованиям Отток специалистов Несвоевременное перечисление заработной платы Некомфортные условия труда	Низкая доля затрат на НИОКР Медленное внедрение новых технологий Развитие хлебобулочного производства осуществляется по разным направлениям

Изучая факторы, отмечено, что наибольшее воздействие на развитие ООО «Хлеб» оказывает снижение доходов населения и высокие налоговые ставки, в результате чего ООО «Хлеб» растет себестоимость и снижается прибыль.

Рост инфляции влечет за собой рост цен на приобретаемое сырье, что также приводит к увеличению себестоимости. Для успешного ведения бизнеса ООО «Хлеб» необходимо учитывать выявленные внешние факторы.

Выводы по второму разделу.

ООО «Хлеб» начала свою деятельность в 2017 году. Основным видом деятельности является производство хлеба и кондитерской продукции. Деятельность ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. улучшилась, повысились продажи и прибыль организации.

За 2021-2023 гг. в ООО «Хлеб» произошло увеличение прибыли, сократились долгосрочные обязательства и повысилась эффективность использования ресурсной базы. Однако, резервы и собственные средства организации значительно ниже обязательств, что свидетельствует о финансовой зависимости организации от внешних источников финансирования.

В ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации на 2%. Показатели платежеспособности возросли.

Сильными сторонами деятельности ООО «Хлеб» являются широкий ассортимент производимой продукции и узнаваемость марки среди населения. Сотрудники организации высококвалифицированные и специализированные, все имеют большой стаж работы и наличие высшего образования по профилю.

Среди слабых сторон деятельности отмечено, что ООО «Хлеб» используют устаревшие технологии производства, в организации отсутствуют современные разработки по производству хлебобулочных и кондитерских изделий. Помимо этого, производственные мощности ООО «Хлеб» используются не в полной мере.

Возможностями ООО «Хлеб» является оптимизация бизнес-процессов за счет производства новых видов продукции. В результате увеличится спрос

среди населения. Охват дополнительной доли рынка сбыта позволит принести прибыль. Снижение экономической нестабильности позитивно окажет влияние на деятельность в целом. Среди угроз отмечены рост конкуренции, инфляции и цен на сырье, а также снижение потовых заказов среди государственных учреждений.

Изучая факторы, отмечено, что наибольшее воздействие на развитие ООО «Хлеб» оказывает снижение доходов населения и высокие налоговые ставки, в результате чего ООО «Хлеб» растет себестоимость и снижается прибыль. Рост инфляции влечет за собой рост цен на приобретаемое сырье, что также приводит к увеличению себестоимости.

Для успешного ведения бизнеса ООО «Хлеб» необходимо учитывать выявленные внешние факторы. Организации рекомендуется разработать проект по развитию.

3 Планирование проекта по развитию ООО «Хлеб»

3.1 Общее описание проекта по развитию ООО «Хлеб»

Основным видом деятельности ООО «Хлеб» является производство хлеба и кондитерской продукции, пользующейся повседневным спросом. На территории организации помимо производственных и административных отделов располагается розничный магазин. Также на территории ООО «Хлеб» имеется помещение свободного назначения – 50 кв.м.

Для развития ООО «Хлеб» рекомендуется разработать и внедрить проект по созданию кондитерской «Волшебные вкусы».

В ассортименте кондитерской продукции в ООО «Хлеб» имеются традиционные торты, пирожные и под заказ. Для создания кондитерской организации необходимо расширить ассортимент кондитерских изделий, а именно добавить чизкейки, тарты, бланманже, капкейки и безалкогольные напитки.

Преимуществами кондитерской «Волшебные вкусы» являются:

- доступные цены на кондитерскую продукцию;
- натуральные ингредиенты и высоко качественное сыре;
- разнообразный ассортимент;
- наличие постоянных клиентов;
- узнаваемость бренда.

Продукция кондитерской «Волшебные вкусы» недлительного срока хранения, будут изготавливаться по собственным рецептам ООО «Хлеб». Также для клиентов необходимо учесть напитки: чай, кофеи другие безалкогольные напитки. В таблице 7 представлен ассортимент кондитерской «Волшебные вкусы».

Ассортимент кондитерской «Волшебные вкусы», предоставленный в таблице 7, будет меняться в зависимости от предпочтений клиентов.

Таблица 7 – Ассортимент кондитерской «Волшебные вкусы»

Наименование продукции	Масса	Затраты на единицу продукции, руб.	Наценка, %	Цена реализации единицы продукции, руб.
Торт «Прага»	1 кг.	750	20	900
Торт «Три шоколада»	1 кг.	750	20	900
Торт «Наполеон»	1 кг.	700	20	840
Торт «Медовик»	1 кг.	700	20	840
Торт «Морковный»	1 кг.	850	20	970
Торт «Крем-чиз»	1 кг.	800	20	860
Пирожные «Тирамису»	200 гр.	70	15	81
Пирожные «Йогуртовые»	200 гр.	60	15	69
Пирожные «Эклер»	200 гр.	60	15	69
Пирожные «Картошка»	200 гр.	50	15	58
Пирожные «Прага»	200 гр.	70	15	81
Пирожные «Медовое»	200 гр.	60	15	69
Капкейк «Ванильный»	50 гр.	45	30	59
Капкейк «Шоколадный»	50 гр.	45	30	59
Капкейк «Красный бархат»	50 гр.	50	30	65
Капкейки «Фруктовые»	50 гр.	50	30	65
Чизкейк «Творожный»	100 гр.	80	50	120
Чизкейк «Шоколадный»	100 гр.	80	50	120
Чизкейк «Фруктовый»	100 гр.	80	50	120
Чизкейк «Мятный»	100 гр.	80	50	120
Тарты «Яблоко с медом»	100 гр.	80	50	120
Тарты «Апельсин с миндалем»	100 гр.	80	50	120
Тарты «Груша с оерхом»	100 гр.	80	50	120
Бланманже «Кофейный»	70 гр.	55	40	77
Бланманже «Творожный»	70 гр.	55	40	77
Бланманже «Фруктовый»	70 гр.	55	40	77

Реализация проекта по созданию кондитерской «Волшебные вкусы» будет осуществлена за счет собственных денежных средств ООО «Хлеб».

Разработаем маркетинговый, организационно-производственный, финансовый планы проекта по развитию ООО «Хлеб».

3.2 Разработка маркетингового, организационно-производственного и финансового планов проекта по развитию ООО «Хлеб»

Маркетинговый план.

Несмотря на рост конкуренции на рынке, спрос на кондитерские изделия растет. Возрастная категория потребителей кондитерской «Волшебные вкусы» от 10 до 75 лет. Доход потребителей средний и выше среднего. Основные потребители:

- жители домохозяйств, территориально близко расположенных к кондитерской;
- обучающиеся и сотрудники, территориально близко расположенных к кондитерской;
- жители, придерживающиеся правильному рациональному питанию;
- остальные жители г. Жигулевск.

Вышеперечисленные группы потребителей могут быть привлечены разными способами. Так, для жителей домохозяйств, обучающихся и сотрудников, территориально близко расположенных к кондитерской рекомендуется разработать акции и скидки во время обедов и по вечерам.

Для жителей, придерживающихся правильному питанию, в кондитерской будут изготовлены низкокалорийные изделия, по не завышенной цене. В г. Жигулевск нет прямых конкурентов изготавливающих аналогичный вид продукции.

Для остальных жителей г. Жигулевск необходимо разработать купоны со скидками и другие акции. Также дополнительно на здание кондитерской нужно сделать яркую вывеску.

Основными конкурентами кондитерской «Волшебные вкусы» будут выступать:

- кондитерская «Сладости для радости»;

- кондитерская «Фабрика Жигулевска»;
- кондитерская «Сладкий домик»;
- кондитерская «Вкусняшка».

Вышеперечисленные конкуренты производят кондитерские изделия недлительного срока хранения. Среди преимуществ маркетинга отмечены мастер-классы, розыгрыши, промо-акции. На рисунке 15 отражена доля рынка кондитерских изделий недлительного срока хранения г. Жигулевск.

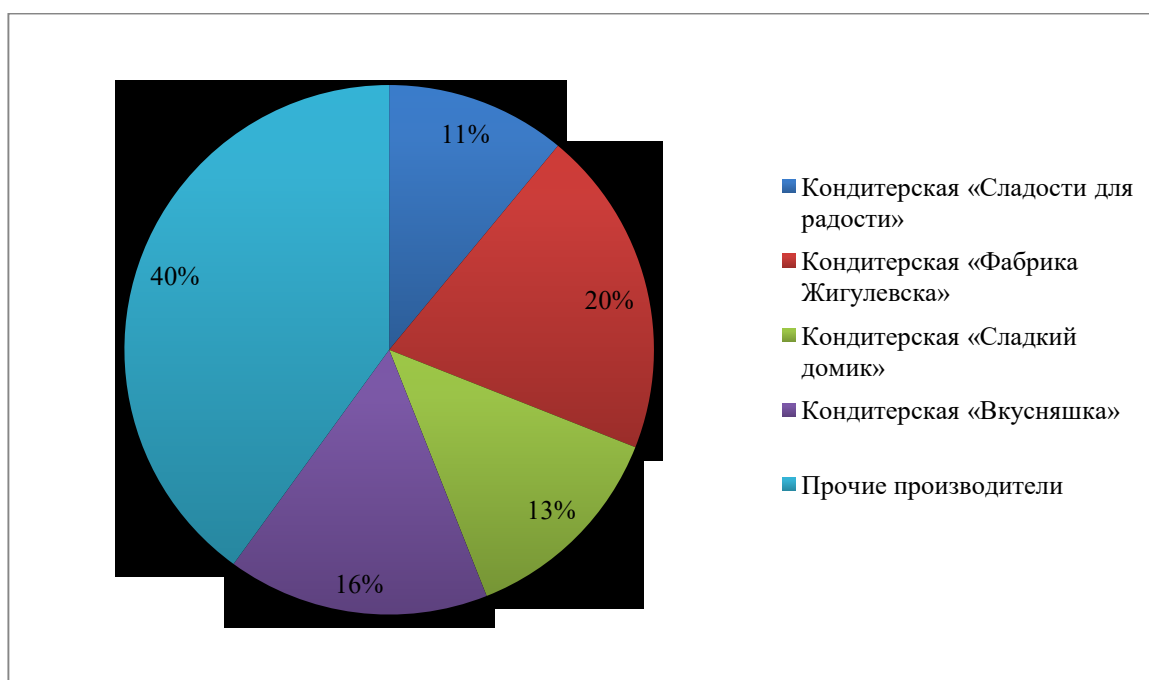


Рисунок 15 – Доля рынка кондитерских изделий недлительного срока хранения г. Жигулевск

Наибольшую долю на рынке кондитерских изделий недлительного срока хранения г. Жигулевск составляют прочие производители пекарен, хлебозаводов и других организаций, изготавливающих кондитерскую продукцию в малом объеме.

Среди специализированных организаций, изготавливающих кондитерские изделия недлительного срока хранения в большем объеме, наибольшую долю занимает кондитерская «Фабрика Жигулевска» в размере 20%.

Наценка на кондитерские изделия конкурентов в размере 50-150%. С целью привлечения новых клиентов и удержания старых клиентов и заказчиков кондитерской «Волшебные вкусы» целесообразно снизить торговую наценку на определенный вид товаров, чтобы продукция была более востребована.

Для привлечения клиентов на первом этапе кондитерской «Волшебные вкусы» необходимо создать сообщество в популярной на сегодняшний день сети «Вконтакте». На странице будет размещена вся необходимая информация о кондитерской, режим работы, ассортимент продукции, цены и другое. На стене сообщества ежедневно будут размещены красивые фотографии изделий, информация о возможности осуществления пред заказов, полезные советы и рецепты, акции и другое.

Сообщество в «Вконтакте» позволит вызвать интерес со стороны покупателей, а также видеть ежедневные изменения, происходящие в кондитерской.

Помимо этого для привлечения аудитории в сообщество в «Вконтакте» кондитерской «Волшебные вкусы» необходимо разместить розыгрыш на стене группы, итоги которого будут проведены в прямой трансляции. Приз победителя: торт «Прага». Также при открытии кондитерской будет устроена акция с призами. Первые 30 покупателей получают подарки: бланманже.

Помимо создания сообщества в «Вконтакте» для кондитерской «Волшебные вкусы» будет разработан и создан собственный сайт по системе «Webasyst». На сайте также будет размещена информация кондитерской, режим работы, ассортимент продукции, цены и другое. Ежемесячная стоимость обслуживания сайта составит 1250 р.

На фасаде помещения кондитерской «Волшебные вкусы» будет размещена вывеска. Среди дополнительных средств рекламы будут распечатаны визитки и листовки.

Для постоянных клиентов, сумма заказов свыше 2 т.р. будут изготовлены карты, по которым клиент сможет получать скидку в размере, установленной от суммы покупки. Стоимость одной карты составляет 12 р.

Также в течении года запланировано осуществлять дополнительные рекламные акции и розыгрыши призов на праздничные даты, приуроченные к праздникам «Новый год», «Международный женский день», «День защитника Отечества», «День Победы», «День России». Дополнительные затраты составят 10 т.р.

В таблице 8 отражены затраты на маркетинг и рекламу кондитерской «Волшебные вкусы».

Таблица 8 – Затраты на маркетинг и рекламу кондитерской «Волшебные вкусы»

Наименование показателя	Количество	Цена, руб.	Итого, руб.
Приз победителю в «Вконтакте»	1	900	900
Акция с призами при открытии	30	55	1650
Разработка и обслуживание сайта	12	1250	15000
Вывеска над входом	1	15000	15000
Визитки	1000	1,1	1100
Листовки	100	3,5	350
Карты постоянного клиента	500	12	6000
Дополнительные затраты	5	2000	10000
Итого			50000

Затраты на маркетинг и рекламу в первый год деятельности кондитерской «Волшебные вкусы» составят 50 т.р.

Организационно-производственный план.

Организационно-правовая форма кондитерской «Волшебные вкусы» регулируется в государственных органах в качестве ООО «Хлеб».

Для открытия кондитерской потребуется в штат новые четыре единицы, в числе которых продавцы-кассиры и кондитеры. В таблице 9 представлено штатное расписание кондитерской.

Таблица 9 – Штатное расписание кондитерской «Волшебные вкусы»

Наименование должности	Человек	Месячная заработная плата, тыс. руб.	Годовая заработная плата, тыс. руб.
Кондитер	2	40	960
Продавец-кассир	2	30	720
Итого	4	70	1680
Страховые взносы			504
Итого с начислениями			2184

Годовая заработная плата новым сотрудникам составит 1680 т.р., сумма с начислениями в размере 2184 т.р.

График работы персонала кондитерской «Волшебные вкусы» два через два дня. Управление кондитерской входит в обязанности руководителя ООО «Хлеб», ведение бухгалтерской отчетности входит в обязанности главного бухгалтера, заключение договоров с оптовиками и решение юридических споров входит в обязанности юриста, потовые продажи входит в обязанности отдела продаж и сбыта, производственный отдел отвечает за производство продукции.

Поддержание порядка и чистоты в кондитерской «Волшебные вкусы» возлагается на кондитеров в кухонной зоне и продавцов-кассиров в зоне обслуживания и клиентском зале.

Помещение 50 кв.м. имеет две зоны, одна зона будет переоборудована в кондитерский цех, вторая зона торговый зал. Помещение подлежит внутренней отделке, фасад ремонтировать не потребуется, дополнительно будет установлена вывеска над входом.

Смета затрат на оборудование в кондитерский цех представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Смета затрат на оборудование в кондитерский цех

Наименование оборудования	Цена за единицу, руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Амортизационные отчисления, руб./мес.
Кухонные весы	1900	1	1900	32

Продолжение Таблицы 10

Наименование оборудования	Цена за единицу, руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Амортизационные отчисления, руб./мес.
Тестомес	40000	1	40000	333
Миксер	22000	1	22000	262
Конвекционная печь	33000	1	33000	550
Электрическая плита	20000	1	20000	333
Расстойный шкаф	20000	1	20000	167
Вытяжной зонт	10000	1	10000	119
Под оборудование подставка	2500	1	2500	30
Моечная ванна	4000	1	4000	48
Шкаф холодильный	33000	1	33000	393
Инвентарь и посуда	13000	-	13000	-
Производственный стол	3500	3	10500	126
Стеллаж	2500	2	5000	60
Итого	205400	15	214900	2453

Затраты на оборудование кондитерского цеха «Волшебные вкусы» составят 214,9 т.р. В таблице 11 представлена смета затрат на торговый зал.

Таблица 11 – Смета затрат на торговый зал

Наименование оборудования	Цена за единицу, руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Амортизационные отчисления, руб./мес.
Стойка барная	16000	1	16000	242
Аппарат кассовый	32000	1	32000	381
Шкаф холодильный	34000	2	68000	810
Стол	3000	4	12000	171
Стул	700	20	14000	200
Кофемашина	25000	1	25000	417
Инвентарь и посуда	10000	-	10000	-
Холодильная витрина	25000	1	25000	298
Прочие расходы	20000	-	20000	-
Итого	165700	30	222000	2519

Затраты на торговый зал кондитерской «Волшебные вкусы» составят 222 т.р.

Следовательно, для закупки оборудования, инвентаря, мебели затраты составят 436,9 т.р. Амортизационные отчисления составят 4972 р.

Кондитерские изделия будут изготовлены по собственным разработанным рецептам ООО «Хлеб», этапы изготовления представлены на рисунке 16.

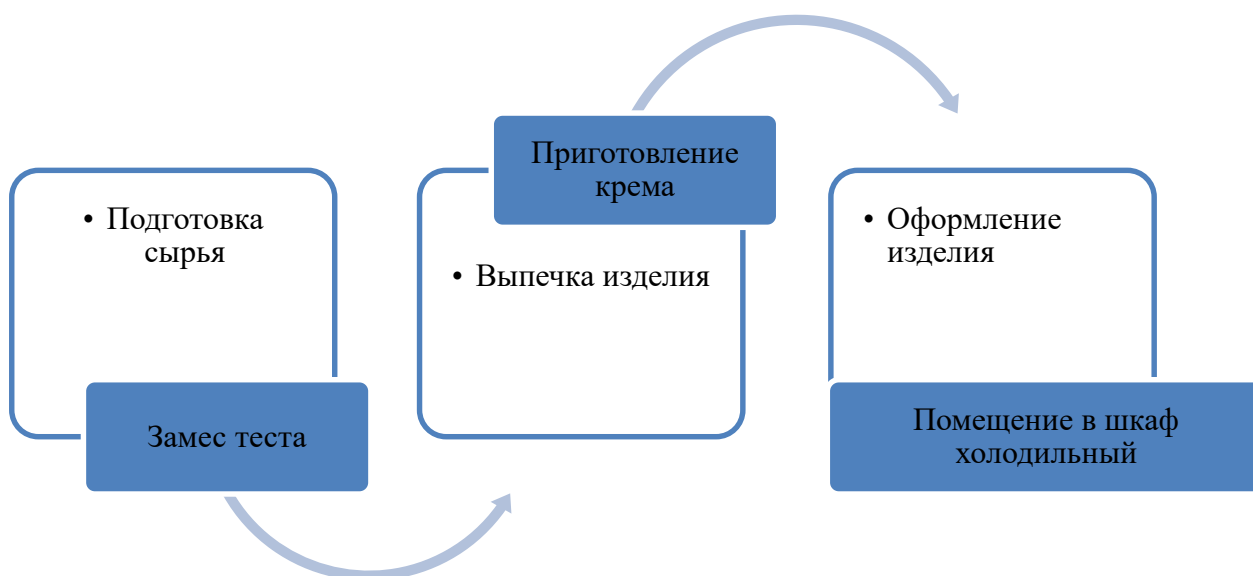


Рисунок 16 – Этапы изготовления продукции кондитерской «Волшебные вкусы»

Технология изготовления изделия в зависимости от его вида разнообразна, но все изделия проходят этапы, представленные на рисунке выше. В таблице 12 представлена смета затрат на внутреннюю отделку помещения.

Таблица 12 – Смета затрат на внутреннюю отделку помещения

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.
Отделка пола	50
Краска стен в торговом зале	30
Отделка стен плиткой в кондитерском цехе	40
Ремонт и отделка санузла, в том числе закупка оборудования	50
Освещение	30
Итого	200

Затраты на внутреннюю отделку помещения кондитерской «Волшебные вкусы» составят 200 т.р. Следовательно, общие организационно-производственные затраты составят 636,9 т.р.

Финансовый план.

При запуске кондитерской «Волшебные вкусы» в первый квартал объем продаж будет минимальный, далее, отталкиваясь от спроса потребителей, кафе планирует достичь поставленных результатов, представленных в таблице 13.

Таблица 13 – План реализации продукции кондитерской «Волшебные вкусы»

Наименование продукции	Объем единиц в месяц	Объем единиц в год	Средняя цена, руб.	Выручка в месяц, руб.	Годовая выручка, руб.
Торты	180	2160	750	135000	1620000
Пирожные	700	8400	60	42000	504000
Капкейки	500	6000	48	24000	288000
Чизкейки	400	4800	80	32000	384000
Тарты	300	3600	80	24000	288000
Бланманже	350	4200	55	19250	231000
Кофе, чай и безалкогольные напитки	2000	24000	60	120000	1440000
Итого					4755000

Выручка от продаж в первый год работы кондитерской «Волшебные вкусы» достигнет 4755 т.р. В таблице 14 отражены затраты на закупку сырья для изготовления кондитерских изделий.

Таблица 14 – Затраты на сырье

Наименование	Затраты в месяц, руб.	Годовые затраты, руб.
Мука	3500	42000
Молочная продукция	20000	240000
Яйца	4000	48000
Сахар	2000	24000
Кофе, чай	5000	60000
Напитки	2000	24000
Добавки, фрукты, украшения	12000	144000
Итого	48500	582000

Затраты на производство в первый год работы кондитерской «Волшебные вкусы» достигнут объема в размере 582 т.р. Дополнительными текущими затратами кондитерской выступят:

- амортизация 4972 р.;
- коммерческие расходы 30000 р.;
- коммунальные услуги 9000 р.;
- управленческие расходы 5000 р.;
- дополнительные расходы 21028 р.

Следовательно, текущие годовые затраты составят 70 т.р.

3.3 Оценка эффективности и рисков проекта по развитию ООО «Хлеб»

В таблице 15 приведены обобщенные затраты на реализацию кондитерской «Волшебные вкусы».

Таблица 15 – Обобщенные затраты на реализацию кондитерской «Волшебные вкусы»

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.
Инвестиционные затраты	
Затраты на закупку оборудования, мебели, инвентаря	436,9
Затраты на внутреннюю отделку помещения	200
Итого	636,9
Текущие затраты	
Затраты на маркетинг и рекламу	50
Заработная плата персонала	2184
Затраты на сырье	582
Прочие текущие затраты	70
Итого	2886

Далее спрогнозируем денежные потоки по предлагаемому проекту и рассчитаем показатели эффективности.

Таблица 16 – Прогноз денежных потоков проекта

	2024	2025	2026	2027
Инвестиционные затраты	-636,9	0	0	0
Приток от операционной деятельности (выручка)	0	4755	4755	4755
Отток от операционной деятельности (текущие затраты + амортизация + изменение чистого оборотного капитала)	-582	-2881	-2881	-2881
Итого сальдо от операционной деятельности	-582	1874	1874	1874
Итого денежный поток	-1219	1874	1874	1874

Рассчитаем показатель внутренней нормы доходности с помощью встроенной функции в MS Excel =ВСД(). Так, полученная внутренняя норма доходности IRR составила 143 %, что существенно превышает требуемую норму доходности, которая оценивается на уровне 26% (нормативный метод расчёта). При ставке дисконтирования 26% чистый дисконтированный доход (NPV) составляет величину 2385,62 т. р. Расчёт произведён с помощью встроенной функции в MS Excel =ЧПС(). Таким образом, проект эффективен и рекомендуется к реализации.

В таблице 17 проведена оценка рисков проекта и пути их устранения на основании анализа внешних и внутренних факторов.

Таблица 17 – Оценка рисков проекта и пути их устранения

Наименование	Вероятность наступления	Пути устранения
Проблемы с ремонтом внутренней отделки	средняя	Заключение договоров, в которых будут указаны точные даты выполнения строительных работ и предусмотрены штрафы за нарушение сроков сдачи объекта
Неквалифицированный персонал	средняя	Тщательный отбор персонала, выводные условия сотрудничества
Наличие проблем с оборудованием	средняя	Гарантии на оборудование, соблюдение инструкций по сбору и эксплуатации, своевременное техническое обслуживание, надежные поставщики
Рост конкурентов	высокая	Рост сервисного обслуживания, квалифицированный персонал, обновление ассортимента продукции, активность рекламной и маркетинговой деятельности
Рост цен на сырье	средняя	Заключение долгосрочных договоров с надежными поставщиками
Чрезвычайные ситуации	низкая	Соблюдение инструкций, производственной дисциплины, противопожарного режима

При оценке рисков выявлено, что высокая вероятность наступления роста конкурентов на рынке. Кондитерской «Волшебные вкусы» необходимо на регулярной основе совершенствовать сервисное обслуживание, обновлять ассортимент продукции в зависимости от спроса и предпочтений клиентов, вести активную рекламную и маркетинговую деятельность.

Средняя вероятность наступления рисков выявлена при ремонте внутренней отделки, наличии неквалифицированного персонала, проблем с оборудованием и рост цен на сырье. Пути устранения рисков, представленные в таблице 16, позволят кондитерской «Волшебные вкусы» вести эффективную деятельность и наращивать клиентскую базу.

Выводы по третьему разделу.

Для развития ООО «Хлеб» рекомендуется разработать и внедрить проект по созданию кондитерской «Волшебные вкусы».

В ассортименте кондитерской продукции в ООО «Хлеб» имеются традиционные торты, пирожные и под заказ. Для создания кондитерской организации необходимо расширить ассортимент кондитерских изделий, а именно добавить чизкейки, тарты, бланманже, капкейки и безалкогольные напитки.

Преимуществами кондитерской «Волшебные вкусы» являются: доступные цены на кондитерскую продукцию; натуральные ингредиенты и высоко качественное сырье; разнообразный ассортимент; наличие постоянных клиентов; узнаваемость бренда.

Реализация проекта по созданию кондитерской «Волшебные вкусы» будет осуществлена за счет собственных денежных средств ООО «Хлеб».

Полученная внутренняя норма доходности IRR составила 143 %, что существенно превышает требуемую норму доходности, которая оценивается на уровне 26% (нормативный метод расчёта). При ставке дисконтирования 26% чистый дисконтированный доход (NPV) составляет величину 2385,62 т. р. Таким образом, проект эффективен и рекомендуется к реализации.

При оценке рисков выявлено, что высокая вероятность наступления роста конкурентов на рынке. Кондитерской «Волшебные вкусы» необходимо на регулярной основе совершенствовать сервисное обслуживание, обновлять ассортимент продукции в зависимости от спроса и предпочтений клиентов, вести активную рекламную и маркетинговую деятельность.

Средняя вероятность наступления рисков выявлена при ремонте внутренней отделки, наличии неквалифицированного персонала, проблем с оборудованием и рост цен на сырье. Пути устранения рисков, предлагаемые к реализации, позволят кондитерской «Волшебные вкусы» вести эффективную деятельность и наращивать клиентскую базу.

Заключение

Планирование является одним из наиболее важных процессов. В зависимости от содержания и замысла проекта, объем и детали планирования зависят от полезности информации, которая может быть получена в ходе выполнения процесса.

Планирование развития организации представляет собой важнейший фактор выживания бизнеса в рыночных условиях. Какова бы ни была система отношений между обществом и организацией, планирование развития будет сохраняться, в то время как формы документации будут изменяться, методы их обоснования, а также порядок принятия решений

Успешный проект по развитию организации напрямую зависит от тщательной проработки его плана, который включает в себя предварительные экономические обоснования, планирование затрат, необходимые для его реализации, прогнозирование ожидаемых результатов, таких как получение прибыли, занятие определенной доли рынка и другое.

В проекте по развитию организации должны быть учтены все возможные факторы, влияющие на проект и формирующие риски невыполнения поставленных целей. Для предпринимателя или менеджера это дает возможность не только определить необходимость разработки какого-либо проекта, а и оценить возможности его реализации на данном рынке.

ООО «Хлеб» начала свою деятельность в 2017 году. Основным видом деятельности является производство хлеба и кондитерской продукции. Деятельность ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. улучшилась, повысились продажи и прибыль организации.

За 2021-2023 гг. в ООО «Хлеб» произошло увеличение прибыли, сократились долгосрочные обязательства и повысилась эффективность использования ресурсной базы. Однако, резервы и собственные средства организации значительно ниже обязательств, что свидетельствует о

финансовой зависимости организации от внешних источников финансирования.

В ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации на 2%. Показатели платежеспособности возросли.

Сильными сторонами деятельности ООО «Хлеб» являются широкий ассортимент производимой продукции и узнаваемость марки среди населения. Сотрудники организации высококвалифицированные и специализированные, все имеют большой стаж работы и наличие высшего образования по профилю.

Среди слабых сторон деятельности отмечено, что ООО «Хлеб» используют устаревшие технологии производства, в организации отсутствуют современные разработки по производству хлебобулочных и кондитерских изделий. Помимо этого, производственные мощности ООО «Хлеб» используются не в полной мере.

Возможностями ООО «Хлеб» является оптимизация бизнес-процессов за счет производства новых видов продукции. В результате увеличится спрос среди населения. Охват дополнительной доли рынка сбыта позволит принести прибыль. Снижение экономической нестабильности позитивно окажет влияние на деятельность в целом. Среди угроз отмечены рост конкуренции, инфляции и цен на сырье, а также снижение потовых заказов среди государственных учреждений.

Изучая факторы, отмечено, что наибольшее воздействие на развитие ООО «Хлеб» оказывает снижение доходов населения и высокие налоговые ставки, в результате чего ООО «Хлеб» растет себестоимость и снижается прибыль. Рост инфляции влечет за собой рост цен на приобретаемое сырье, что также приводит к увеличению себестоимости.

Для успешного ведения бизнеса ООО «Хлеб» необходимо учитывать выявленные внешние факторы. Организации рекомендуется разработать проект по развитию.

Для развития ООО «Хлеб» рекомендуется разработать и внедрить проект по созданию кондитерской «Волшебные вкусы».

В ассортименте кондитерской продукции в ООО «Хлеб» имеются традиционные торты, пирожные и под заказ. Для создания кондитерской организации необходимо расширить ассортимент кондитерских изделий, а именно добавить чизкейки, тарты, бланманже, капкейки и безалкогольные напитки. Преимуществами кондитерской «Волшебные вкусы» являются: доступные цены на кондитерскую продукцию; натуральные ингредиенты и высоко качественное сырье; разнообразный ассортимент; наличие постоянных клиентов; узнаваемость бренда.

Реализация проекта по созданию кондитерской «Волшебные вкусы» будет осуществлена за счет собственных денежных средств ООО «Хлеб».

Полученная внутренняя норма доходности IRR составила 143 %, что существенно превышает требуемую норму доходности, которая оценивается на уровне 26% (нормативный метод расчёта). При ставке дисконтирования 26% чистый дисконтированный доход (NPV) составляет величину 2385,62 т. р. Таким образом, проект эффективен и рекомендуется к реализации.

При оценке рисков выявлено, что высокая вероятность наступления роста конкурентов на рынке. Кондитерской «Волшебные вкусы» необходимо на регулярной основе совершенствовать сервисное обслуживание, обновлять ассортимент продукции в зависимости от спроса и предпочтений клиентов, вести активную рекламную и маркетинговую деятельность.

Средняя вероятность наступления рисков выявлена при ремонте внутренней отделки, наличии неквалифицированного персонала, проблем с оборудованием и рост цен на сырье. Пути устранения рисков, предлагаемые к реализации, позволят кондитерской «Волшебные вкусы» вести эффективную деятельность и наращивать клиентскую базу.

Список используемой литературы

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228802> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.
2. Басовский, Л. Е. Экономика : учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 80 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/12198>. - ISBN 978-5-369-00649-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1918581> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.
3. Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие / Т.С. Бронникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 215 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/22181. - ISBN 978-5-16-013492-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843577> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.
4. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика : учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 192 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018750-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2053971> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.
5. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2125913> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.
6. Гудилин, А. А. Менеджмент : практикум / А. А. Гудилин, О. О. Скрябин, Е. В. Трушина. - Москва : Издательский Дом НИТУ «МИСиС»,

2023. - 122 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2147676> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

7. Джакубова, Т. Н. Бизнес-план: расчеты по шагам : практическое пособие / Т. Н. Джакубова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Финансы и Статистика, 2021. - 105 с. - ISBN 978-5-00184-034-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1522846> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

8. Лапуста, М. Г. Предпринимательство : учебник / М.Г. Лапуста. — Изд. испр. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019212-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2084148> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

9. Либерман, И. А. Планирование на предприятии : учебное пособие / И. А. Либерман. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 205 с. - (Карманное учебное пособие). - ISBN 978-5-369-00587-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/927421> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

10. Переверзев, М. П. Предпринимательство и бизнес : учебник / М. П. Переверзев, А. М. Лунева ; под ред. М. П. Переверзева. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 176 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003128-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/993585> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

11. Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 413 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1852443. - ISBN 978-5-16-017418-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852443> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

12. Предпринимательство : учебное пособие / Н. Ю. Никитина, С. М. Корунов, А. А. Яшин, И. Д. Опарин ; под общ. ред. Н. Ю. Никитиной. - 2-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА ; Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2022. - 256 с. - ISBN 978-5-9765-5071-1 (ФЛИНТА) ; ISBN 978-5-7996-3362-2 (Изд-во Урал. ун-та). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1900023> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

13. Предпринимательство : учебник / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 6-е изд.. - Москва : Дашков и К, 2022. - 190 с. - ISBN 978-5-394-05072-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083921> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

14. Предпринимательство : учебное пособие / Н. Ю. Никитина, С. М. Корунов, А. А. Яшин, И. Д. Опарин ; под общ. ред. Н. Ю. Никитиной ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2020. - 256 с. - ISBN 978-5-7996-3107-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1950238> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

15. Предпринимательство и стартапы : практическое руководство / М. Андрессен, С. Бланк, Т. Батлер [и др.]. - Москва : Альпина Паблишер, 2023. - 156 с. - ISBN 978-5-9614-7479. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2138707> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

16. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1937176> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

17. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций : учебник для бакалавров / Л. Г. Руденко. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 240 с. - ISBN 978-5-394-02497-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083293> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

18. Столярова, И. Ю. Менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Столярова. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 83 с. - ISBN 978-5-9765-4790-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852373> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

19. Фасхиев, Х. А. Бизнес-план инвестиционного проекта: разработка и обоснование : монография / Х.А. Фасхиев, А.Н. Чернов. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 396 с. - ISBN 978-5-16-112600-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2156586> (дата обращения: 22.07.2024)

20. Чунихина, И. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / И. А. Чунихина. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 175 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896315> (дата обращения: 22.07.2024). – Режим доступа: по подписке.

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «Хлеб»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Хлеб» на 31.12.2023 года

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31 декабр На ____я 20 <u>23</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>22</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>21</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	5427	7144	7356
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	177	49	55
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	5604	7193	7411
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	33249	26047	22790
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4255	3424	2305
	Дебиторская задолженность	12356	6982	7936
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	636	1121	1045
	Прочие оборотные активы	299	380	670
	Итого по разделу II	50795	37954	34746
	БАЛАНС	56399	45147	42157

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1.

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31 декабр На ____ я 20__23 г. ³	На 31 декабря 20__22 г. ⁴	На 31 декабря 20__21 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15582	11967	2547
	Итого по разделу III	15592	11977	2557
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства	220	283	196
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	0	2252	2251
	Итого по разделу IV	220	2535	2447
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	9995	12996	24095
	Кредиторская задолженность	30151	17459	12782
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	441	180	276
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	40587	30635	37153
	БАЛАНС	56399	45147	42157

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Хлеб» за 2023 год

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 23 г. ³	За _____ 20 22 г. ⁴
	Выручка ⁵	89985	77313
	Себестоимость продаж	(45935)	(37477)
	Валовая прибыль (убыток)	44050	39836
	Коммерческие расходы	(12152)	(8336)
	Управленческие расходы	(20766)	(16283)
	Прибыль (убыток) от продаж	11132	15217
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	(660)
	Прочие доходы	1121	5506
	Прочие расходы	(7540)	(8223)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	4713	11840
	Налог на прибыль ⁷	1092	2420
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(1283)	(2327)
	отложенный налог на прибыль	191	-93
	Прочее	-6	
	Чистая прибыль (убыток)	3615	9420

Продолжение Приложения А

Таблица А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО «Хлеб» за 2022 год

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 22 г. ³	За _____ 20 21 г. ⁴
	Выручка ⁵	77313	56815
	Себестоимость продаж	(37477)	(30229)
	Валовая прибыль (убыток)	39836	26586
	Коммерческие расходы	(8336)	(8384)
	Управленческие расходы	(16283)	(14466)
	Прибыль (убыток) от продаж	15217	3736
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	(660)	(0)
	Прочие доходы	5506	1362
	Прочие расходы	(8223)	(3997)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	11840	1101
	Налог на прибыль ⁷	-2420	-237
	в т.ч. текущий налог на прибыль	()	()
	отложенный налог на прибыль		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	9420	864