

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02-Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы - Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.Васильева А.В.Васильева

«11» 06 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Развитие производственной деятельности ООО «ТаЮр»

Исполнитель  
студент 072-об группы

Исуп 11.06.2024  
подпись, дата

М. А. Куделько

Руководитель  
Доцент, канд.экон.наук

Суп 11.06.2024  
подпись, дата

А.В.Ступникова

Нормоконтроль

М 11.06.2024  
подпись, дата

Т. А. Мусиенко

Благовещенск 2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Амурский государственный университет»  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
- А.Васф А.В.Васильева  
«20» 05 2024 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Куделько Марии Александровны

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Развитие производственной деятельности ООО «ТаЮр»

(утверждена приказом от 04.04.2024 № 907-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) 11.06.2024

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, периодические издания, электронные ресурсы, бух. отчётность ООО «ТаЮр».

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические аспекты производственного менеджмента предприятия; анализ внутренней и внешней среды ООО «ТаЮр»; развитие производственной деятельности ООО «ТаЮр».

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала т.п):  
Приложение А объем продаж продукции, приложение Б плановый объем выручки, приложение В потребность в основных фондах, приложение Г расчёт потребности в ресурсах, приложение Д расчёт потребности в ресурсах на весь объём производимой продукции, приложение Е потребность в персонале и фонд оплаты труда, приложение Ж прогноз продаж, приложение К смета затрат (бюджет затрат), приложение Л налоговые отчисления предприятия, приложение Н бюджет прибылей/убытков, приложение П бюджет движения денежных средств, приложение Р расчет эффективности проекта, приложение С отчет о финансовых результатах ООО «ТаЮр».

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): консультант по экономической части- Ступникова А. В.

7. Дата выдачи задания 20.05.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы Ступникова А.В., к.э.н., доцент

Задание принял к подписанию(дата): 20.05.2024 Мария  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 94с., 17 рисунков, 33 таблицы, 13 приложений, 50 источников.

ОРГАНИЗАЦИЯ ООО «ТАЮР», ХЛЕБОБУЛОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ, АНАЛИЗ, ПРОИЗВОДСТВО, АССОРТИМЕНТ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.

Объектом исследования является организация ООО «ТаЮр», расположенная в г. Свободном.

Цель работы – развитие производственной деятельности ООО «ТаЮр».

В данной бакалаврской работе были изучены теоретические вопросы производственного менеджмента, проанализирована внутренняя и внешняя среды ООО «ТаЮр», разработаны мероприятия развития производственной деятельности ООО «ТаЮр», рассчитана эффективность и чувствительность проекта.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
6	
1 Теоретические аспекты производственного менеджмента предприятия	
8	
1.1 Понятие, сущность, цели и задачи производственного менеджмента	
Типы и формы организации производства	8
1.2 Методы, принципы и функции производственного менеджмента	13
1.3 Организация и планирование производства	
18	
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ТаЮр»	24
2.1 Краткая характеристика организации	
24	
2.2 Анализ внутренней среды организации	
27	
2.3 Анализ внешней среды организации	
40	
2.4 Анализ товарного ассортимента ООО «ТаЮр»	
47	
3 Развитие производственной деятельности ООО «ТаЮр»	
51	
3.1 Обоснование целесообразности развития производственной деятельности ООО «ТаЮр»	51
3.2 Разработка проекта открытия цеха по производству хлебобулочных изделий ООО «ТаЮр»	
53	
3.3 Оценка эффективности проекта открытия цеха по производству хлебобулочных изделий ООО «ТаЮр»	69

Заключение						
73						
Библиографический						список
76						
Приложение	А	Прогноз	объем	продаж		продукции
80						
Приложение	Б	Плановый		объем		выручки
81						
Приложение	В	Потребность	в	основных		фондах
82						
Приложение	Г	Расчёт	потребности	в		ресурсах
83						
Приложение Д		Расчёт потребности в ресурсах на весь объём производимой				
		продукции				
86						
Приложение	Е	Потребность	в	персонале	и	фонд оплаты труда
87						
Приложение		Ж		Прогноз		продаж
88						
Приложение	К	Смета	затрат	(бюджет		затрат)
89						
Приложение	Л	Налоговые		отчисления		предприятия
90						
Приложение Н		Бюджет прибылей/убытков				91
Приложение	П	Бюджет	движения	денежных		средств
92						
Приложение	Р	Расчет		эффективности		проекта
93						
Приложение	С	Отчет	о	финансовых	результатах	ООО «ТаЮр»
94						



## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире товары и услуги постоянно эволюционируют, технологии стремительно развиваются, компании создаются и реорганизируются, а профессиональные и личностные навыки сотрудников совершенствуются. В условиях постоянных изменений организации, регионы и государства обязаны развиваться, чтобы оставаться жизнеспособными.

Для того чтобы оставаться конкурентоспособной, компания должна постоянно меняться, так как требования рынка постоянно меняются. Если она не будет адаптироваться к изменениям, как прибыль, так и спрос на продукцию будут снижаться, и она не сможет функционировать в течение длительного времени.

Постоянное развитие становится важнейшей предпосылкой сохранения любой социально-экономической системы. Достижение успеха, усиление конкурентных преимуществ организации, города, региона, страны в целом невозможно без постоянного совершенствования и развития.

Эволюция представляет собой преобразование социальных и экономических аспектов определенного объекта, возникновение новых характеристик и формирование новых структурных подразделений. Прогресс социально-экономической системы происходит через процессы роста, расширения, улучшения и совершенствования. Обычно он сопровождается определенными изменениями, затрагивающими как количественные, так и качественные аспекты.

Решение этих трудностей без современного профессионального менеджмента невозможно. С увеличением взаимоотношений в сфере социальной и экономической деятельности роль менеджмента будет только увеличиваться, так как он является ключевым фактором современного развития.

Одна из важнейших задач производственного менеджмента на предприятии является формирование оптимальной технологической схемы и ее поддержание.

Производственный менеджмент является одной из самых распространенных и востребованных сфер управленческой деятельности. Грамотное функционирование предприятия, созданного для производства продукции и материальных благ, невозможно без знаний в этой области и качественного управления производственными процессами.

Производственная деятельность предприятия - это экономический процесс, включенный в общую хозяйственную деятельность, который состоит из целенаправленных действий по производству и изготовлению продукции [1, с.38].

Цель работы – развитие производственной деятельности ООО «ТаЮр».

В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты производственного менеджмента;
- 2) провести анализ внутренней среды ООО «ТаЮр»;
- 3) провести анализ внешней среды организации;
- 4) провести анализ ассортимента ООО «ТаЮр»;
- 5) разработать план развития производственной деятельности ООО «ТаЮр»;
- 6) оценить эффективность предложенных мероприятий по развитию производственной деятельности.

Объектом исследования в работе является Общество с ограниченной ответственностью "ТаЮр".

Предмет исследования – производственная деятельность.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие способы исследования: аналитический, экономический, метод сравнения, статистический, наблюдения, PEST - анализ, количественные способы исследований, ранжирование.

Основными источниками информации для выполнения выпускной квалификационной работы являлись: учебники, статьи, интернет ресурсы, а также

бухгалтерская и статистическая отчетность организации ООО «ТаЮр» за 2021  
– 2023 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

## **1.1 Понятие, сущность, цели и задачи производственного менеджмента. Типы и формы организации производства**

Под производством подразумевают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного – изделия, продукта, материала, услуги. Причем важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое.

Производственный менеджмент — наука и практика эффективного управления процессами преобразования исходных ресурсов всех видов в готовые товарные продукты и услуги [2, с. 366].

Производственный менеджмент — комплексная система, обеспечивающая конкурентоспособность выпускаемого продукта на рынке [3, с. 348].

Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы.

Цель производственного менеджмента заключается в обеспечении производства продукции и (или) услуг в заданном объеме, ассортименте, с высоким качеством, обладающей необходимыми свойствами, и по заранее установленной (нормированной) себестоимости[4, с.154].

Задачи производственного менеджмента для основных процессов материального производства:

- планирование запуска - выпуска партии продукции;
- организация производства продукции;
- организация выпуска и производства продукции;
- контроль процесса производства продукции;
- контроль качества продукции в процессе производства;
- контроль качества выпущенной продукции;
- активация трудовых процессов производства продукции;

- нормирование затрат всех типов ресурсов на единицу и партию продукции;
- разработка рациональных размеров партий выпуска и производства продукции;
- составление рациональных программ производства продукции;
- учет затрат всех типов ресурсов на производство единицы и партии продукции;
- координирование процессов выпуска продукции на различных стадиях: изготовительной, обрабатывающей, сборочной;
- подготовка к реализации: упаковка, сортировка, группировка.

Системный подход в производственном менеджменте заключается в анализе и построении производственной системы как части общей системы управления, включающей три вида подсистем управления: основное производство, вспомогательное производство и обслуживающее хозяйство[5, с.123].

Производственный менеджмент соединяет в себе все виды: инновационного, финансового, налогового и маркетингового менеджмента.

Основными элементами системы производственного менеджмента являются:

- организационная структура системы управления;
- производственная структура;
- подсистема прогнозирования и планирования;
- подсистема организации основного производства;
- подсистема организации обслуживающего производства;
- подсистема подготовки производства новой продукции.

Производственный менеджмент реализуется на практике производственными менеджерами, т. е. профессионалами-управленцами, занимающимися организацией и координацией производственного процесса на основе научного подхода с системных позиций [6, с.249].

К настоящему времени сложилось шесть основных форм организации про-

изводства: размещение, специализация, кооперирование, диверсификация, концентрация и комбинирование.

1. Размещение производства — это организация изготовления той или иной продукции, или оказание тех или иных услуг на определенной территории.

2. Специализация производства представляет собой обособление отдельных отраслей, предприятий, цехов и сосредоточение на них производства определенной продукции или осуществление определенной стадии технологического процесса. Специализация является следствием общественного разделения труда.

В промышленности существует три формы специализации:

- предметная специализация характерна тем, что предприятие сосредоточивается на изготовлении определенной конечной продукции;

- подетальная - фирма производит комплектующие будущего готового изделия (узлы, детали, блоки и т.п.);

- технологическая (стадийная) специализация предусматривает сосредоточение на определенной стадии технологического процесса, т.е. на изготовлении полуфабрикатов (текстиля, металлопроката, пряжи и т.п.).

3. Кооперирование производства представляет собой установление долгосрочных производственных связей между специализированными отраслями, предприятиями или цехами с целью совместного производства товаров или оказания услуг. Кооперирование является результатом специализации и является одной из сторон общественного разделения труда. Необходимость в кооперировании возникает из постоянной потребности специализированных предприятий в определенных материалах, полуфабрикатах, запасных частях или услугах. Как и специализация, кооперирование может принимать три основные формы: предметное, подетальное и технологическое (стадийное) кооперирование [7, с. 80].

4. Диверсификация производства - это расширение ассортимента выпускаемой продукции или увеличение числа отраслей деятельности предприятия.

Диверсификация помогает снизить зависимость от рыночной конъюнктуры, которая присуща специализации. Расширяя сферу своей деятельности, предприятие имеет возможность компенсировать возможные потери в одной из областей этой деятельности повышенными доходами в другой области бизнеса.

5. Концентрация производства представляет собой ситуацию, когда определенные виды продукции или услуг производятся на небольшом числе крупных предприятий. Основной целью концентрации производства является стремление увеличить объем продаж и, соответственно, прибыль, а также завоевать наибольшую долю рынка. Концентрация также приводит к снижению издержек на единицу продукции за счет постоянных расходов. Крупным компаниям легче повышать технический уровень производства благодаря их большим финансовым возможностям, что делает их более устойчивыми на рынке.

6. Комбинирование производства представляет собой объединение в одном производственном процессе различных производств, или многоступенчатая переработка первичного сырья. К важным признакам комбинирования относятся технологическое единство процессов объединяемых производств и организационное единство.

Эффективность комбинирования на основе комплексной переработки сырья определяется степенью извлечения из исходного сырья полезных компонентов (чем она выше, тем лучше экономические показатели предприятия) [8, с.96].



Рисунок 1 – Основные типы производства

Тип производства представляет собой комплексную характеристику технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных степенью его специализации, сложностью и устойчивостью изготавливаемой номенклатуры изделий, размером и повторяемостью выпуска продукции. В отечественной теории и практике выделяют три основных типа производства (рисунок 1). Характеристика типов производств представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристика типов производств

Сравниваемые признаки	Типы производств		
	единичное	серийное	массовое
Номенклатура и объем выпуска	Неограниченная номенклатура деталей, изготавливаемых по заказу	Широкая номенклатура деталей, изготавливаемых партиями	Ограниченная номенклатура деталей, изготавливаемых в большом объеме
Повторяемость выпуска	Отсутствует	Периодически повторяется	Постоянно повторяется
Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное, частично специальное	В основном специальное
Закрепление операций за станками	Отсутствует	Закрепляется ограниченное число операций	Закрепляются одна-две операции
Расположение оборудования	По группам однородных станков	По группам для обработки конструктивно и технологически однородных деталей	По ходу технологического процесса обработки деталей
Передача предметов труда с операции на операцию	Последовательная	Параллельно-последовательная	Параллельная
Форма организации производственного процесса	Технологическая	Предметная, групповая, гибкая, предметная	Прямолинейная

Единичное производство – это уникальная модель организации производства, которая характеризуется рядом специфических особенностей. Основной ее чертой является малый объем выпуска однотипных изделий, которые, как

правило, не подлежат повторному производству. Такая схема предполагает создание уникальных продуктов с индивидуальными характеристиками, в полной мере удовлетворяющих конкретным потребностям заказчика. В единичном производстве широко представлена номенклатура выпускаемых изделий, которая не обладает постоянным ассортиментом готовой продукции. Это связано с тем, что производство ориентируется на выполнение индивидуальных заказов, каждый из которых имеет свои уникальные требования к изделию.

Единичное производство характерно для станкостроения, судостроения, производства крупных гидротурбин и другого уникального оборудования.

Серийное производство - это вид производства, который отличается выпуском ограниченного ассортимента продукции партиями (сериями). Эти серии запускаются с определенной периодичностью, создавая цикл производства. Основная особенность серийного производства - постоянство структуры рабочего процесса во время выпуска одной партии (серии). Это означает, что на протяжении всего цикла производства одной серии используется один и тот же набор операций, оборудования и технологических приемов

Серийное производство отличается тем, что оно предназначено для массового производства уже установившегося типа продукции, такой как металлорежущие станки, насосы, компрессоры и другое широко используемое оборудование.

Массовое производство представляет собой процесс создания больших объемов однородной продукции в течение длительного времени. Для успешной реализации массового производства необходимо обеспечить высокое качество стандартизации и унификации при разработке деталей, узлов и агрегатов.

Массовое производство характерно для выпуска тракторов, продукции пищевой, автомобилей, текстильной и химической промышленности [9, с. 454].

## **1.2 Методы, принципы и функции производственного менеджмента**

Конкретное содержание, предметные области, функции и методы их исполнения зависят от уровня осуществления производственного менеджмента, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Уровни реализации производственного менеджмента

Макроуровень	Микроуровень
- мировая система; - народное хозяйство страны; - отрасли и сферы народного хозяйства страны; - объединения предприятий.	- отдельное предприятие; - производство; - цех/подразделение; - участок/отдел; - рабочее место

Место производственного менеджмента в общей системе управления предприятием представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 - Место производственного менеджмента в общей системе управления предприятием

На любом производстве взаимодействуют 3 элемента: рабочие, машины и предметы труда. Задача организации производства - найти такое сочетание этих элементов, когда достигается максимальный эффект при наименьших затратах. Методы и уровни организации производства на разных предприятиях очень разнообразны. Они зависят от масштабов производства, ассортимента выпуска-

емой продукции, количества используемого оборудования, технических характеристики т.д. [10, с. 46].

Организационные методы влияют на производственный цикл, производительность труда, качество продукции, себестоимость продукции и продолжительность производственных затрат.

Использование материалов и трудовых ресурсов, производственного оборудования и финансовых ресурсов зависит от уровня производства.

Все методы производственного менеджмента можно условно разделить на пассивные и активные.

Организационно-распорядительные методы относятся к пассивным методам. Их суть заключается в том, что перед началом любой деятельности необходимо правильно организовать процессы, включая проектирование, регламентацию, нормирование и инструктирование.

К активным методам относят:

1. экономические, в основе которых лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда;

2. социально-психологические, сводимые к двум основным направлениям:

- созданию благоприятного психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;

- выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, обеспечивающих его максимальную самореализацию.

Перечисленные методы реализуются в соответствии с определенными принципами, правилами. Таких принципов достаточно много, поэтому рассмотрим лишь наиболее важные из них.

Рациональная организация производства основана на соблюдении следующих принципов: специализация, пропорциональность производства, ритмичность производства, параллельность производства, непрерывность производства, прямоочность, автоматизация, синхронность.

Принцип пропорциональности предполагает продолжительность или кратность выполнения различных операций. Это означает соответствие производственных мощностей различных производственных площадок.

Принцип параллельности определяет, что процесс должен выполняться одновременно для всех операций.

Принцип непрерывности требует, чтобы передача полуфабрикатов с одного места на другое осуществлялась непрерывно, и гарантировалась постоянная занятость всех работников.

Принцип прямоочности предполагает кратчайший путь прохождения предметов труда, что достигается размещением рабочих мест по ходу технологического процесса [11, с. 86].

Эффективное управление производством является ключом к успеху предприятия, независимо от его размера и отрасли. Основные функции производственного менеджмента включают организацию, нормирование, планирование, координацию, мотивацию, контроль и регулирование. [12, с. 75].

1. Планирование играет ключевую роль в управлении производством. Менеджер на основе глубокого и всестороннего анализа состояния дел, в котором в настоящее время находится производство предприятия, формулирует стоящие перед ним цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы.

2. Организация. Прежде всего, в функции организации входит реализация разработанных производственных планов и программ. В его задачи входит создание производства, формирование его структуры и системы управления, обеспечение производственной деятельности необходимой документацией, организация самого производственного процесса. [10, с.46].

3. Координация. Производство живет и работает благодаря занятым на нем людям, а их совместной деятельностью необходимо управлять. Поэтому важное значение приобретает функция координации трудовой деятельности производственного коллектива.

4. Мотивация. Важно заинтересовать работников производственного сектора предприятия в правильном отношении к труду, создать стимулы к повышению собственной эффективности. Для этого необходимо определить, чего они хотят, и выбрать наиболее подходящий для предприятия и персонала способ удовлетворения выявленных потребностей. В производственном секторе в качестве мотивации используются различные виды наказаний. [13, с. 23].

5. Контроль. Суть пятой классической функции производственного менеджмента сводится к заблаговременному определению надвигающихся опасностей, обнаружению ошибок, отклонений от существующих стандартов. Тем самым создается основа для процесса корректировки производственной деятельности предприятия.

Функции производственного менеджмента делятся на тактические и стратегические.

Тактические функции содержат:

- тактику управления запасами, рассматривающую запасы в качестве необходимого атрибута производственной системы, а управление ими - как один из элементов управления материальными составляющими производства;

- тактику расчета необходимости в компонентах изделий, определяющую процесс планирования на предприятии в рамках зависимого спроса;

- тактику «точно в срок», руководствующуюся выбором путей минимизации запасов и рассматривающуюся возможностью работать без них, тактику агрегатного планирования, позволяющую принимать решения, направленные на эффективное планирование темпов производства за определенный период в условиях колеблющегося рыночного спроса;

- тактику составления производственного расписания на исполнительном уровне в зависимости от возникающих очередей, а также степени загруженности рабочих центров [14, с. 528].

Стратегические функции включают:

- стратегию товара, которая определяет направление выбора новых товаров и своевременную модернизацию уже производящихся.

- стратегию процесса направлена на выбор, резервирование и определение необходимых производственных мощностей для выпуска товаров. Под методом производства обычно понимается совокупность определенных технологий, средств труда и методов контроля и организации производства.

- Когда рассматривается стратегия расположения новых производств с учетом регионального аспекта, важно учитывать требования надежности, гибкости распределительной и снабженческой сети, поскольку это имеет существенное влияние на благоприятное развитие бизнеса;

- Стратегия организации производства определяет организационную структуру предприятия, выбор методов и форм производственной деятельности, построение рабочих центров и обеспечение их необходимыми ресурсами. Важно уделить внимание эффективному управлению производственными процессами, распределению обязанностей и ролей внутри организации, а также обеспечить соответствующий уровень квалификации персонала.

- Стратегия обслуживания производства включает в себя определение форм и методов технического, складского, транспортного обслуживания и обеспечения предприятия. Это важный элемент успешного функционирования производственного процесса, поскольку правильно организованное обслуживание позволяет обеспечить бесперебойную работу производства и своевременное выполнение заказов.

Все перечисленные функции не просто составляют единое целое, они переплетены друг с другом, проникают друг в друга, так что порой их трудно разделить. Они реализуются с помощью определенных методов, то есть совокупности способов приведения их в исполнение [7, с. 547].

### **1.3 Организация и планирование производства**

Производственное планирование — непрерывный процесс установления и конкретизации производственных целей развития организации и ее структур-

ных подразделений. Система производственного планирования группирует и представляет информацию, разработанную техническими специалистами (конструкторами, инженерами и технологами) в удобном для анализа виде. Кроме этого, расчет себестоимости, калькуляция нормативной и плановой себестоимости изделий — в комплексе дает возможность принять управленческие решения и, самое главное, оперативно оценить результат этих решений.

Планирование в производственной деятельности позволяет определить не-обходимые ресурсы, целевые установки предприятия, систему показателей для контроля результатов, сроки и последовательность реализации. К задачам производственного планирования можно отнести: составление производственного плана; формирование комплексного графика производства; детальное планирование и управление производством; стратегические направления деятельности предприятия; выделение «узких мест»; координацию работы структурных подразделений; мотивацию деятельности персонала [15, с. 244].

Анализ текущих результатов в сравнении с запланированными показателями работы предприятия позволяет решить следующие вопросы: что будет производиться; с какими определенными стандартами качества и затратами ресурсов на объект; для какой аудитории будет производиться; по какой цене; в каком объеме и в какие сроки. После разработки общих стратегических планов для каждого производственного направления разрабатываются маркетинговые стратегии по товарам, брендам и рынкам.

Выделяют три принципа производственного планирования:

- Принцип участия в разработке планов на предприятии предполагает, что каждое подразделение самостоятельно составляет свой план деятельности. Это позволяет подразделениям более глубоко понимать свои задачи, а также принимать важные решения на местах, учитывая специфику своей работы. Гибкость в выборе плановых решений позволяет подразделениям адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно реагировать на внешние факторы.

Однако важно придерживаться принципов согласованности и совместимости планов. Это означает, что действия одного подразделения не должны негативно сказываться на работе других подразделений, и все планы должны быть согласованы между собой для достижения общих целей предприятия.

- Принцип непрерывности в управлении предприятием предусматривает возможность внесения уточнений и корректировок в составленные планы в процессе их выполнения, а также продление планов на различные периоды времени. Этот принцип позволяет учитывать изменяющиеся внешние и внутренние усло-

вия, а также корректировать стратегии и тактику деятельности предприятия в соответствии с текущей ситуацией. Планы могут быть выстроены иерархически: текущий (краткосрочный), тактический (среднесрочный) и стратегический (долгосрочный), что обеспечивает целостное видение работы предприятия на разных временных горизонтах.

- Принцип холизма в управлении предприятием подчеркивает важность взаимосвязи и взаимозависимости между различными частями или подразделениями предприятия на всех уровнях иерархии. Это означает, что успешное достижение целей и выполнение задач в каждом отдельном подразделении напрямую влияет на общий результат работы предприятия в целом. Планы различных частей предприятия должны быть согласованы и взаимосвязаны для эффективного функционирования всей структуры организации. Реализация принципа холизма способствует синергии усилий различных подразделений и обеспечивает более эффективное достижение общих целей предприятия [16, с. 96].

При реализации принципов планирования должны соблюдаться следующие правила.

1. Связь уровней управления:

- планирование сверху вниз (детализация плана);
- планирование снизу-вверх (укрупнение плана);

- работа без плана (полное делегирование);
- планирование в зоне результата (частичное делегирование).

## 2. Привязка к календарю:

- объемное планирование по календарным интервалам; • жесткое планирование по датам завершения работ (по особым точкам);
- свободное планирование по очередности работ.

## 3. Влияние предшествующего результата:

- планирование с «нуля» (прошлые обязательства пропадают);
- возвратное планирование (прошлые обязательства остаются).

## 5. Связь между объектами планирования:

- планирование по «узкому» месту;
- планирование «от выхода к входу»;
- планирование «от входа к выходу»;
- последовательная «проводка» единиц продукции.

## 6. Потоки планирования:

- поток продукции — сырье, материалы, склад готовой продукции, производство, доставка;
- поток затрат — затраты на сырье, рабочую силу, оборудование, стоимость готовой продукции, себестоимость, затраты на реализацию;
- денежный поток оценивается с учетом объемов продаж, динамики цен, торговых и транспортных расходов, соотношения прироста доходов и расходов.

7. Организация плановых работ заключается в разделении процессов планирования и корректировки плана, разделении нормативного планирования и привязки плана к календарным срокам [13, с.112].

Производственное планирование состоит из нескольких этапов:

- 1) на первом этапе дается оценка внешней среды;
- 2) на втором этапе формулируются конкретные задачи и утверждаются сроки их решения. К задачам предъявляются достаточно жесткие требования и должны быть согласованы с руководителями подразделений;

3) на третьем этапе рассматриваются плановые предположения, т.е. ожидаемые характеристики ситуации, в которых должен выполняться план;

4) четвертый этап связан с выбором наиболее предпочтительного варианта действий, исходя из имеющихся альтернатив.

Затем разрабатываются детальные планы производства продукции на предприятии в виде конкретных задач по видам деятельности или для каждого звена играет важную роль в обеспечении эффективной работы и достижении поставленных целей. Основным принципом разработки таких планов является перспективность, что позволяет учитывать долгосрочные цели и стратегические направления развития предприятия

. Важными требованиями к таким планам являются эффективность и сбалансированность во времени. Эффективность предполагает оптимальное использование ресурсов, минимизацию издержек и максимизацию результатов производственной деятельности. Сбалансированность во времени позволяет учитывать различные факторы, такие как сезонность, спрос на продукцию, производственные мощности и т.д., для обеспечения плавного и эффективного процесса производства.

Оценка обоснованности и реалистичности плана производства осуществляется на основе эффективности разработанных мероприятий по результативным показателям. Выбор конкретных методов для обоснования плановых задач позволяет подтвердить целесообразность и реализуемость поставленных целей. Важно также учитывать изменчивость рыночной ситуации и оперативно корректировать планы с учетом внешних факторов, чтобы обеспечить адаптивность предприятия к изменениям.

Единовременные планы разрабатываются для контроля над выполнением какого-либо однократного проекта или программы. Выделяют два вида единовременных планов:

- программный план — создается для координации разных видов деятельности при реализации сложной производственной программы (внедрение

новой продукции, установление единой системы обмена информацией, реконструкция отделов производства);

- проектные планы создаются для реализации конкретного проекта и являются более детальными и ограниченными во времени (строительство нового офиса, введение производственных мощностей, рекламная кампания) [17, с.153].

На основе текущих планов разрабатываются оперативные планы, которые играют важную роль в решении конкретных задач в краткосрочной перспективе. Они направлены на детализацию конкретных шагов и действий для эффективного выполнения текущих планов. При разработке оперативного плана производства продукции необходимо учитывать множество факторов, таких как конкурентоспособность продукции, вместимость рынка, спрос на продукцию.

Узкая направленность оперативных планов позволяет более точно реагировать на текущие изменения и ситуации на предприятии. Детализация планов позволяет лучше контролировать выполнение поставленных задач и своевременно корректировать действия для достижения целей.

Оперативный план представляет собой уточнение и детализацию плановых задач, установленных в текущих планах, с их распределением по времени - месяцам, декадам, дням. Его основная цель заключается в том, чтобы обеспечить согласованную работу всех подразделений предприятия, обеспечить бесперебойную деятельность всех отделов, планомерную загрузку оборудования, сокращение производственных циклов и объема незавершенного производства.

Производственный план включает в себя следующие разделы: исходные данные для планирования; портфель заказов; план производства и реализации продукции; материально-техническое обеспечение; план по труду и заработной плате; организационно-технические мероприятия; финансовый план; мероприятия по охране окружающей среды. [18, с. 223].

Перед разработкой производственного плана необходимо пройти несколько предварительных этапов. Прежде всего, необходимо провести тща-

тельный и всесторонний анализ выполнения текущего плана и разработать мероприятия по оптимизации использования ресурсов. Затем следует вести диалог с поставщиками и потребителями для определения объема, номенклатуры и ассортимента продукции, а также комплектующих и материалов. После этого заключаются договора с поставщиками о объемах поставок, сроках и технических требованиях. И наконец, важно определить объем новой продукции и вывести с производства не конкурентоспособные продукты.

При разработке плана необходимо ответить на следующие ключевые вопросы:

- какие виды продукции и в каких количествах производить;
- в какие сроки должна быть готова продукция к отправке покупателю;
- какого качества должна быть продукция в планируемом периоде;
- каковы должны быть объемы потребляемых ресурсов;
- будут ли меняться цены или применяться другие способы стимулирования спроса [19, с.152];

Такой способ разработки плана производства позволяет оптимально удовлетворить прогнозируемый спрос, учитывая имеющиеся ресурсы. Главная цель такого взаимодействия - минимизировать затраты и достичь сбалансированности между объемом производства, реализацией продукции и использованием ресурсов.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ТАЮР»

### 2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «ТаЮр»

Общество с ограниченной ответственностью "ТаЮр", согласно Уставу, сокращенно, ООО "ТаЮр" было зарегистрировано 7 декабря 2009 Межрайонной инспекцией ФНС России №5 по Амурской области. Организация находится по адресу: Россия, 676450, Амурская область, г. Свободный, ул. Каменчука, д.12



Рисунок 3 – Месторасположение ООО "ТаЮр" магазин «Весна»

Единственным учредителем Общества и директором в одном лице является Рукман Юрий Петрович.

ООО "ТаЮр" имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим полным фирменным наименованием.

ООО "ТаЮр" владеет двумя магазинами со схожим ассортиментом «Весна» и «Татьяна».

Компания занимается розничной торговлей пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. Целью создания общества является удовлетворение общественных потребностей в продукции, товарах, работах и услугах, а также реализация экономических интересов участников и членов коллектива.

Для реализации целей и задач общество осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая и розничная торговля товарами народного потребления продовольственной продукцией, в том числе собственного производства;
- внешнеэкономическая и внешнеторговая деятельность
- осуществление других видов хозяйственной деятельности, не противоречащей законодательству Российской Федерации.

Розничная торговля - один из наиболее динамично развивающихся секторов российской экономики. Важные экономические показатели этой сферы включают объемы продаж и количество работающих. Согласно данным Росстата, в настоящее время около 7 миллионов человек заняты в розничной торговле.

На основании организационно-правовой формы собственника, форма собственности общества с ограниченной ответственностью "ТаЮр", определяется как "частная собственность".

Общество является коммерческой организацией, которая стремится получить прибыль как основную цель своей деятельности. Оно обладает гражданскими правами и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Численность персонала в ООО "ТаЮр":

- Генеральный директор - 1,
- Зам. ген. директора- 1
- Менеджер по продажам – 1,
- Главный бухгалтер – 1.

Всего: 4 человек управленческого персонала.

Общая численность работающих в ООО "ТаЮр" 12 человек.

В ООО "ТаЮр" существует линейная структура управления. Это обусловлено тем, что в данной организации существует вертикальная иерархия, то есть все цели, задачи и указания по развитию и работе организации задаются ее учре-

директором и директором в лице Рукман Юрия Петровича.



Рисунок 4 – Схема организационной структуры ООО "ТаЮр"

Динамика основных показателей деятельности предприятия представлена в таблице 3.

Таблица 3– Динамика основных экономических показателей ООО «ТаЮр»

Показатели	2021г.	2022г.	2023 г.	Абсолютное отклонение 2023 г. к 2021 г.	Темп прироста 2023 г. к 2021 г., %
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	3 937	4 877	5 221	1284	32,6
Средняя стоимость активов, тыс. руб.	1049,5	1283,5	1 584,5	535	50,98
Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб.	600	962,5	1469,5	869,5	144,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	278	178	340	62	22,3

1	2	3	4	5	6
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	3 659	4 699	4 881	1222	33,4
Среднесписочная численность персонала, чел.	10	12	12	2	20

В рассматриваемом периоде 2021-2023 гг. выручка увеличилась на 32,6 %, средняя стоимость активов увеличилась на 50,98 %, средняя стоимость собственного капитала возросла на 144,9 %. Валовая прибыль увеличилась на 22,3 %, темп роста меньше чем у выручки. Расходы по обычной деятельности возросли на 33,4 %, темп роста больше, чем у выручки [20, с.246].

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «ТаЮр»

Основной целью ООО «ТаЮр», как коммерческой организации, является получение прибыли для ее эффективной деятельности.

То есть, существующая на сегодняшний день стратегия ООО «ТаЮр» направлена на укрепление рыночного положения компании с возможностью успешно конкурировать на рынке, привлекать клиентов и достигать своих глобальных целей.

ООО «ТаЮр» реализует корпоративную, деловую и функциональные стратегии.

Корпоративная стратегия представляет собой набор утверждений, определяющих общие цели организации, методы их достижения, виды деятельности, которые планируется осуществлять, а также ожидаемые экономические и неэкономические результаты, на которые рассчитывает компания [21, с. 163].

В ООО «ТаЮр» осуществляются следующие виды корпоративной стратегии:

- стратегия фокусирования. Для проведения стратегии, ООО «ТаЮр» строит свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. Другими словами, она исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей, вполне определенных или даже конкретных клиентов.

- стратегия стабильности. Данная стратегия направлена на сохранение существующего положения ООО «ТаЮр», так как нет необходимости расширять деятельность, прибыль минимальна и гарантирована.

Далее рассмотрим деловую стратегию. Она направлена на создание и укрепление стабильной и долгосрочной конкурентной позиции организации в определенной сфере деятельности.

Организация осуществляет следующие виды деловой стратегии:

- продуктово-рыночная. Данная стратегия своего рода правила, на которые ориентируется и по которым действует ООО «ТаЮр» в рыночно-экономически условиях; правила, определяющие какие виды продукции предприятие будет реализовать, куда и кому сбывать совою продукцию, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Далее рассмотрим функциональные стратегии ООО «ТаЮр». Она обеспечивают реализацию генеральной стратегии по отдельным направлениям их деятельности.

В ООО «ТаЮр» реализуются следующие функциональные стратегии:

- Финансовая стратегия организации «ТаЮр» решает задачи, обеспечивающие финансовую устойчивость предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Финансовая стратегия организации охватывает все стороны деятельности предприятия, в том числе оптимизацию основных и оборотных средств, распределение прибыли, безналичные расчеты, налоговую и ценовую политику и др.

- продуктовая стратегия определяет, чем занимается ООО «ТаЮр»: какую продукцию продаёт и в каком объёме.

- стратегия ценообразования помогает увеличивать прибыль и выручку организации, а также удовлетворять запросы рынка и повышать лояльность покупателей магазина «Весна».

- стратегия управления персоналом представляет собой разработанный руководством организации «ТаЮр» комплекс мер и последовательных действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию ответ-

ственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические цели и задачи организации, а также имеющиеся в ее распоряжении ресурсы.

Ведущая роль среди функциональных стратегий отводится маркетинговой стратегии, включающей комплекс долгосрочных мероприятий по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продуктов, а также по реализации продукции на соответствующих рынках. Данная стратегия не развита в организации ООО «ТаЮр». Маркетинговые стратегии играют огромную роль в деятельности предприятия и фактически являются необходимым элементом любого успешного бизнеса [22, с. 380].

Был проведен анализ ликвидности. Ликвидность предприятия - способность в любой момент оплатить свои текущие обязательства, способность превращать свои активы в деньги для совершения всех необходимых платежей по мере наступления их срока

В таблице 4 показана группировка активов и пассивов бухгалтерского баланса организации ООО «ТаЮр» за 2021-2023 годы.

Таблица 4 - Анализ ликвидности баланса ООО «ТаЮр»

Показатель	Что входит	2021 г	2022 г	2023 г.
<b>Актив</b>				
А1(высоколиквидные активы), тыс. руб.	денежные средства и денежные эквиваленты	600	600	600
А2(активы средней скорости реализации), тыс. руб.	деньги на расчетном счету	0	0	0
А3(медленно реализуемые активы), тыс. руб.	вклады на срок до 1 года	520	407	492
А4(трудно реализуемые активы), тыс. руб.	краткосрочная дебиторская задолженность	0	0	0
<b>Пассив</b>				
П1, высокая срочность погашения, тыс. руб.	кредиторская задолженность	236	407	187
П2, умеренная срочность погашения, тыс. руб.	кредиты со сроком погашения до 1 года	0	0	0

П3, низкая срочность погашения, тыс. руб.	долги по дивидендам	0	0	0
П4, постоянные, тыс. руб.	Долгосрочные кредиты	600	600	600

Результаты расчетов по данным анализируемого предприятия показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид:

Таблица 5 - Результат анализа ликвидности баланса ООО «ТаЮр»

За 2021 год:	За 2022 год:	За 2023 год:
A1 > П1	A1 > П1	A1 > П1
A2 = П2	A2 = П2	A2 = П2
A3 > П3	A3 > П3	A3 > П3
A4 < П4	A4 < П4	A4 < П4

1) неравенство  $A1 \geq П1$  означает, что организация имеет достаточные средства для погашения своих срочных обязательств и наиболее ликвидных активов на момент составления бухгалтерского баланса.

2) выполнение неравенства  $A2 \geq П2$  показывает, что быстро продаваемые активы превышают краткосрочные обязательства. Это говорит о том, что организация может быть способной выполнять свои платежи в ближайшем будущем. Она может своевременно погашать кредиты и получать средства от продажи продукции в кредит.

3) при выполнении неравенства  $A3 \geq П3$  в будущем, при своевременном поступлении средств от продаж и платежей, организация может быть платежеспособной в течение периода, равного средней продолжительности одного оборота оборотных средств после отчетной даты.

4) Выполнение неравенства:  $A4 \leq П4$  говорит о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации и наличии собственных оборотных средств.

Условие ликвидности бухгалтерского баланса выполняется за все анализируемые годы. Организация не испытывает недостатка в наиболее ликвидных активах, следовательно, можно говорить об абсолютной ликвидности баланса.

Наряду с абсолютными показателями рассчитываются относительные показатели для оценки ликвидности предприятия:

Проанализируем ликвидность организации, используя относительные показатели:

1. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно. Коэффициент

абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{\text{денежные средства и денежные эквиваленты}}{\text{кредиторская задолженность} + \text{кредиты со сроком погашения до 1 года}} \quad (1)$$

$$K_{2021} = 600 / (236+0) = 2,5$$

$$K_{2022} = 600 / (407+ 0) = 1,5$$

$$K_{2023} = 600 / (187+ 0) = 3,2$$

2. Коэффициент абсолютной ликвидности отражает способность предприятия немедленно погасить часть своей кредиторской задолженности. Коэффициент быстрой ликвидности определяется по формуле:

$$K = \frac{\text{денежные средства и денежные эквиваленты} + \text{деньги на расчетном счете}}{\text{кредиторская задолженность} + \text{кредиты со сроком погашения до 1 года}} \quad (2)$$

$$K_{2021} = (600 + 0) / (236+ 0) = 2,5$$

$$K_{2022} = (600 + 0) / (407+ 0) = 1,5$$

$$K_{2023} = (600 + 0) / (187+ 0) = 3,2$$

3. Коэффициент текущей ликвидности - основной показатель платежеспособности предприятия, отражающий наличие достаточных средств для погашения краткосрочных обязательств в течение года. Коэффициент текущей ликвидности определяется по формуле:

$$K = (\text{денежные средства и денежные эквиваленты} + \text{деньги на расчетном счете} + \text{вклады на срок до 1 года}) / (\text{кредиторская задолженность} + \text{кредиты со сроком погашения до 1 года}) \quad (3)$$

$$K_{2021} = (600 + 0 + 520) / (236 + 0) = 4,7$$

$$K_{2022} = (600 + 0 + 407) / (407 + 0) = 2,5$$

$$K_{2023} = (600 + 0 + 492) / (187 + 0) = 5,8$$

Результаты расчетов коэффициентов ликвидности организации ООО «ТаЮр» за 2021–2023 представлены в таблице 6.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2023 году вырос по сравнению с 2021, что говорит о хорошей тенденции развития предприятия.

Таблица 6 -Динамика коэффициентов ликвидности ООО «ТаЮр»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г	Нормативное значение показателя
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,5	1,5	3,2	> 0,1–0,2
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	2,5	1,5	3,2	> 0,7–0,8
Коэффициент текущей ликвидности	4,7	2,5	5,8	> 1

Значение коэффициента быстрой (срочной) ликвидности во все анализируемые периоды выше нормативного значения. Следовательно, организация ООО «ТаЮр» способна погашать краткосрочные обязательства за счет быстро реализуемых активов.

Значение коэффициента текущей ликвидности в 2023 году выросло. Он показывает превышение оборотных активов над краткосрочными финансовыми обязательствами, он обеспечивает резервный запас для компенсации убытков - на данном предприятии этого резерва достаточно для покрытия убытков[23,с 95].

Дальше целесообразно провести анализ рентабельности. Для оценки уровня эффективности функционирования предприятия. Рентабельность представляет собой относительный показатель прибыли, т.е. размер прибыли, соот-

несенный с величиной затрат на производство товарной продукции, (выполненных работ, предоставленных услуг), или иного аналогичного показателя, являясь по сути нормой прибыли.

В ходе анализа были рассчитаны рентабельность продаж, от обычной деятельности, чистая, экономическая, собственного капитала, валовая, перманентного капитала и затратноотдача.

1. Рентабельность продаж – характеризует сколько бухгалтерской прибыли приходится на рубль объема продаж:

$$R1 = (\text{прибыль от продаж} / \text{выручка от продаж}) * 100 \% \quad (4)$$

$$R_{2021} = (278/3937) * 100 \% = 7,06 \%$$

$$R_{2022} = (178/4877) * 100 \% = 3,6 \%$$

$$R_{2023} = (340/5221) * 100 \% = 6,5 \%$$

2. Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности - показывает уровень прибыли после уплаты налогов:

$$R2 = (\text{прибыль до налогообложения} / \text{выручка от продаж}) * 100 \% \quad (5)$$

$$R_{2021} = (278/3937) * 100 \% = 7,06 \%$$

$$R_{2022} = (178/4877) * 100 \% = 3,6 \%$$

$$R_{2023} = (340/5221) * 100 \% = 6,5 \%$$

3. Чистая рентабельность - показывает сколько чистой прибыли приходится на единицу выручки. Значение данного показателя состоит в том, что он выступает в качестве очень важного регулятора. Чистая рентабельность дает также ориентир для инвестирования в данное предприятие за счет заемных средств.

$$R3 = (\text{чистая прибыль} / \text{выручка от продаж}) * 100 \% \quad (6)$$

$$R_{2021} = (278/3937) * 100 \% = 7,06 \%$$

$$R_{2022} = (178/4877) * 100 \% = 3,6 \%$$

$$R_{2023} = (289/5221) * 100 \% = 5,5 \%$$

4. Экономическая рентабельность - показывает эффективность использования всего имущества.

$$R_4 = (\text{чистая прибыль} / \text{средняя стоимость активов}) * 100 \% \quad (7)$$

$$R_{2021} = (278/1049,5) * 100 \% = 26,49 \%$$

$$R_{2022} = (178/1283,5) * 100 \% = 13,9 \%$$

$$R_{2023} = (289/1584,5) * 100 \% = 18,2 \%$$

5. Рентабельность собственного капитала представляет собой показатель эффективности использования собственного капитала. Он определяет, сколько копеек "собственной прибыли" приходится на каждый рубль собственного капитала предприятия.

$$R_5 = (\text{чиста прибыль} / \text{средняя стоимость собственного капитала}) * 100 \% \quad (8)$$

$$R_{2021} = (278/600) * 100 \% = 46,3 \%$$

$$R_{2022} = (178/962,5) * 100 \% = 18,5 \%$$

$$R_{2023} = (289/1469,5) * 100 \% = 19,7 \%$$

6. Валовая рентабельность - показывает, сколько валовой прибыли приходится на единицу выручки.

$$R_6 = (\text{прибыль валовая} / \text{выручка от продаж}) * 100 \% \quad (9)$$

$$R_{2021} = (278/3937) * 100 \% = 7,06 \%$$

$$R_{2022} = (178/4877) * 100 \% = 3,6 \%$$

$$R_{2023} = (340/5221) * 100 \% = 6,5 \%$$

7. Затратоотдача - показывает сколько прибыли от продажи приходится на 1 ты. руб. затрат:

$$R_7 = (\text{прибыль от продаж} / \text{затраты на производство и реализацию продукции}) * 100\% \quad (10)$$

$$R_{2021} = (278/3659) * 100 \% = 7,6 \%$$

$$R_{2022} = (178/4699) * 100 \% = 3,8 \%$$

$$R_{2023} = (340/4881) * 100 \% = 6,97 \%$$

8. Рентабельность перманентного капитала - показывает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации на длительный срок:

$$R8 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя стоимость собственного капитала} + \text{средняя стоимость долгосрочных обязательств}} * 100 \% \quad (11)$$

$$R2021 = (278/(600+0)) * 100 \% = 46,3 \%$$

$$R2022 = (178/(962,5+0)) * 100 \% = 18,5 \%$$

$$R2023 = (289/(1469,5+0)) * 100 \% = 19,7 \%$$

Таблица 7 - Показатели рентабельности ООО «ТаЮр» за 2021- 2023 годы

Показатели	Значение показателя, %			Абсолютное отклонение 2022г. к 2021 г., п.п.	Абсолютное отклонение 2023 г. к 2022 г., п.п.	Абсолютное отклонение 2023 г. к 2021 г., п.п.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.			
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельность продаж	7,06	3,6	6,5	-3,46	2,9	-0,56
Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	7,06	3,6	6,5	-3,46	2,9	-0,56

Продолжение таблице 7

1	2	3	4	5	6	7
Чистая рентабельность	7,06	3,6	5,5	-3,46	1,9	-1,56
Экономическая рентабельность	26,49	13,9	18,2	-12,59	4,3	-8,29
Рентабельность собственного капитала	46,3	18,5	19,7	-27,8	1,2	-26,6
Валовая рентабельность	7,06	3,6	6,5	-3,46	2,9	-0,56
Затратоотдача	7,6	3,8	6,97	-3,8	3,17	-0,63
Рентабельность перманентного капитала	46,3	18,5	19,7	-27,8	1,2	-26,6

По данным, приведенным в таблице, можно проследить, что показатели рентабельности в 2022 году снизились по сравнению с 2021, а в 2023 выросли по сравнению с 2022, но оказались ниже уровня 2021 г.

В целом, анализируя полученные результаты можно увидеть, что эффективность деятельности организации в 2023 году по сравнению с 2021 годом снизилась, так как все основные показатели рентабельности снизились.

Наибольшее снижение показали рентабельность собственного капитала и рентабельность перманентного капитала. За исследуемый период они снизились на 26,6 % и составили 19,7 %.

Так же значительно снизилась экономическая рентабельность – за исследуемый период она уменьшилась на 8,29 % и составила 18,2 %, что говорит о том, что на 1 рубль стоимости активов компании приходится 0,182 рублей чистой прибыли. Чистая рентабельность снизилась на 1,56 % и составила 5,5 %, что говорит о том, что на 1 рубль выручки приходится 0,055 рублей чистой прибыли. Затратоотдача снизилась на 0,63 % и составила 6,97 %, что говорит о том, что на 1 рубль затрат приходится 0,0697 рублей прибыли от продаж [24, с. 84].

Наименее значительное снижение показали рентабельность продаж, Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности, валовая рентабельность. Эти показатели уменьшились на 0,56 % и составили 6,5 %.

Финансовая устойчивость компании – это такое состояние ее ресурсов, при котором развитие деятельности осуществляется преимущественно благодаря наличию собственных средств, при этом сохраняется платежеспособность организации.

Для определения типа финансовой устойчивости ООО «ТаЮр» необходимо рассчитать показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования.

1) Наличие собственных оборотных средств(СОС).

СОС= собственный капитал- внеоборотные активы.

(12)

$$\text{COC}_{2021} = 600 - 0 = 600$$

$$\text{COC}_{2022} = 962,5 - 0 = 962,5$$

$$\text{COC}_{2023} = 1469,5 - 0 = 1469,5$$

2) Наличие функционирующего капитала (то есть собственных и привлеченных источников формирования запасов).

$$\text{ФК} = (\text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства}) - \text{внеоборотные активы} \quad (13)$$

$$\text{ФК}_{2021} = (600 + 0) - 0 = 600$$

$$\text{ФК}_{2022} = (962,5 + 0) - 0 = 962,5$$

$$\text{ФК}_{2023} = (1469,5 + 0) - 0 = 1469,5$$

3) Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ).

$$\text{ОИ} = \text{собственный капитал} - \text{краткосрочные заемные средства} \quad (14)$$

$$\text{ОИ}_{2021} = 600 - 0 = 600$$

$$\text{ОИ}_{2022} = 962,5 - 0 = 962,5$$

$$\text{ОИ}_{2023} = 1469,5 - 0 = 1469,5$$

Результаты расчета показывают, что ООО «ТаЮр» имеет абсолютную независимость финансового состояния. Все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, то есть организация не зависит от внешних кредиторов. Это свидетельствует не столько о прочном финансовом положении компании, а о том, что ее руководство не желает или не имеет возможности ис-

пользовать внешние источники средств для основной деятельности [25, с. 197].

Также важным является этап оценки движения персонала, который необходим для выявления проблем, влияющих на текучесть кадров. Оценка указывает на интенсивность использования персонала и качество его использования.

Анализ движения персонала - изменение списочной численности работников вследствие приема на работу и увольнения с работы. Для оценки интенсив-

ности движения работников используются частные коэффициенты оборота рабочей силы:

1. Коэффициент оборота по приему вычисляют как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за этот период:

$$K_{об} = \frac{Ч_{пр}}{ССЧ}$$

(15)

Где  $K_{об}$  - коэффициент оборота по приему;

$Ч_{пр}$  - численность работников, принятых за период;

$ССЧ$  - среднесписочная численность сотрудников за тот же период.

$$K_{об2021} = \frac{0}{11} = 0$$

$$K_{об2022} = \frac{2}{11} = 0,18$$

$$K_{об2023} = \frac{0}{12} = 0$$

2. Коэффициент оборота по выбытию вычисляют как отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности за тот же период:

$$K_{об.в} = \frac{Ч_{в}}{ССЧ}$$

(16)

Где  $K_{об.в}$  - коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{в}$  - численность уволенных работников (по всем причинам);

$ССЧ$  - среднесписочная численность сотрудников за тот же период.

$$K_{об.в2021} = \frac{1}{11} = 0,09$$

$$K_{об.в2022} = \frac{0}{11} = 0$$

$$K_{об.в 2023} = \frac{0}{12} = 0$$

3. Коэффициент текучести кадров равен отношению числа уволенных по собственному желанию, за прогул, за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников за этот период:

$$K_{тек} = \frac{Ч_{ув}}{ССЧ} \tag{17}$$

Где  $K_{тек}$  - Коэффициент текучести кадров;

Чув- это численность сотрудников, уволившихся по собственному желанию, за прогул, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период;  
 ССЧ- среднесписочная численность сотрудников за тот же период.

$$K_{тек2021} = 1 \setminus 11 = 0,09$$

$$K_{тек2022} = 0 \setminus 11 = 0$$

$$K_{тек2023} = 0 \setminus 12 = 0$$

Показатели движения персонала в ООО «ТаЮр» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8- Показатели движения персонала в ООО «ТаЮр» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. от 2021 г. (+,-)
Численность работников на начало года, чел.	11	10	12	1
Принято в течение года, чел.	0	2	0	0
Выбыло в течение года, чел.	1	0	0	-1
в том числе:	-	-	-	-
в связи с сокращением численности персонала	-	-	-	-
- переведено на другие предприятия	-	-	-	-
- уволено по собственному желанию	1	0	0	-1
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
- уволено в связи с уходом на службу, учебу, пенсию	-	-	-	-
Численность работников на конец года, чел.	10	12	12	2
Среднесписочная численность работников, чел.	11	11	12	1
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	0	0,18	0	0
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	0,09	0	0	-0,09
Коэффициент текучести кадров	0,09	0	0	-0,09

Количество выбывших работников заметно уменьшилось, что и отражает коэффициент оборота рабочей силы по выбытию, также растет количество принятых на работу сотрудников, что характеризуется увеличением коэффициента оборота рабочей силы по приему. Сократилась текучесть кадров, так как происходит снижение коэффициента текучести кадров, что говорит о благоприятном климате в организации [26, с. 344].

Маркетинговый анализ - это широкий спектр деятельности, направленной на стимулирование продаж товаров, развитие и ускорение обмена, с целью удовлетворения потребностей и получения прибыли. Реклама является неотъемлемой частью маркетинга. Основная цель маркетинговой деятельности в компании - увеличение выручки.

ООО «ТаЮр» ограничивается только наружной рекламой, которая является одной из самых популярных форм рекламы товаров и услуг. Она позволяет достигать людей на улице или во время поездок, а не только дома. Особенностью наружной рекламы является ее широкая аудитория, что делает ее эффективным и доступным средством коммуникации с потребителями. Наружная информация предприятия включает вывеску, состоящую из названия магазина, и указателя времени работы магазина [27, с. 236].

Анализ внутренней среды позволил выявить сильные и слабые стороны магазина «Весна» (таблица 9).

Таблица 9 - Сильные и слабые стороны магазина «Весна»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- выгодное расположение;</li> <li>- благоприятный климат в организации;</li> <li>- организация имеет абсолютную ликвидность баланса;</li> <li>- абсолютная независимость финансового состояния;</li> <li>- наличие алкогольной декларации;</li> <li>-удобный режим работы;</li> <li>-низкая текучесть кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабый маркетинг;</li> <li>- недостаточный имидж на рынке;</li> <li>- нет чёткого стратегического направления развития;</li> <li>- фирма не использует стимулирование сбыта;</li> <li>-снижение рентабельности;</li> </ul>

В результате можно увидеть, что слабыми сторонами организации является слабый маркетинг; недостаточный имидж на рынке; нет чёткого стратегического направления развития; фирма не использует стимулирование сбыта; снижение рентабельности. Снижение рентабельности происходит из-за того, что ва-

ловая прибыль растёт меньшими темпами чем выручка, а расходы по обычной деятельности большими темпами.

### **2. 3 Анализ внешней среды организации**

Анализ внешней среды - это процесс оценки текущего состояния и будущих перспектив основных субъектов и факторов окружающей среды, которые имеют важное значение для организации. В рамках этого анализа рассматриваются отрасль, рынки, поставщики и глобальные факторы внешней среды, которые оказывают влияние на организацию, но не могут быть прямо контролируемы ею.

В современных условиях розничная торговля имеет значительное значение в мировой экономике. Ее доля в мировом ВВП составляет около 10%, а в общей занятости - до 13%. Развитие рыночных отношений в Российской Федерации существенно увеличивает важность и влияние розничной торговли[28, с. 187].

Розничная торговля - один из наиболее динамично развивающихся секторов российской экономики. Важные экономические показатели этой сферы - объемы продаж и уровень занятости, которые отражают тенденции в экономике страны. По данным Росстата, в настоящее время в розничной торговле работает около 7 миллионов человек[29, с. 436].

Был проведён анализ внешней среды ООО «ТаЮр». Были применены рейтинговый сравнительный анализ конкурентов, анализ конкурентной среды, а также PEST-анализ.

PEST-анализ — это модель для исследования внешнего окружения компании. Чтобы выполнить анализ, нужно описать четыре группы, которые могут повлиять на предприятие.

В таблице 10 представлен PEST- анализ организации «ТаЮр» .

Таблица 10 - PEST- анализ ООО «ТаЮр»

Политические факторы	Экономические факторы
1	2

<ul style="list-style-type: none"> <li>-введённые зарубежные санкции повлияли на уход иностранной продукции;</li> <li>- высокие таможенные пошлины на ввозимые из-за рубежа продукты питания;</li> <li>- возможности льготного кредитования для развития малого и среднего предпринимательства;</li> <li>- государственное регулирование курса евро и доллара;</li> <li>- принят новый закон, регламентирующий рекламную деятельность, ужесточающий требования к рекламным текстам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-усиление конкуренции на рынке продуктов питания;</li> <li>-повышение цен поставщиков;</li> <li>- при нестабильном курсе валют с рынка уходят мелкие продавцы розницы, что способствует укреплению торговых позиций.</li> <li>- при росте инфляции повышаются цены на зарубежные товары, снижаются общие объемы продаж.</li> <li>- инфляция уменьшает покупательскую способность населения, следовательно, снижаются общие объемы продаж.</li> </ul>
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- население в последнее время более склонно приобретать продукцию отечественного производства;</li> <li>-рост числа трудовых мигрантов;</li> <li>- в обществе растет положительное отношение к натуральным продуктам;</li> <li>- Снижение качества жизни населения приводит к увольнению сотрудников, уходу к конкурентам, переезду в другие регионы.</li> <li>- доходы населения снижаются, изменяется структура спроса, клиенты выбирают экономичную продукцию;</li> <li>-привычки и характер поведения работников влияют на качество обслуживания покупателей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление технологии увеличения срока хранения замороженной продукции;</li> <li>- российская продукция стала более качественно обрабатываться и упаковываться;</li> <li>- развитие средств автоматизации, приводит к оптимизации работы магазина.</li> </ul>

PEST-анализ ООО «ТаЮр» показал, что в настоящее время на рынке продовольственных товаров сложились благоприятные условия для его развития. Общество поддерживает развитие экономики в целом. Население в последнее время более склонно приобретать продукцию отечественного производства [30, с. 89].

Для оценки конкурентоспособности ООО «ТаЮр» магазина «Весна» были выбраны несколько однотипных магазинов: ООО «АМУРТОРГ ТД» магазин «Мария», ИП Чернобаева Н.С магазин «Добрый» и магазин «Фламинго», рас-

ложенных неподалеку, занимающихся розничной торговлей продуктами питания (рисунок 5).

Проведем рейтинговый сравнительный анализ показателей конкурентов с деятельностью магазина «Весна» (таблица 11).

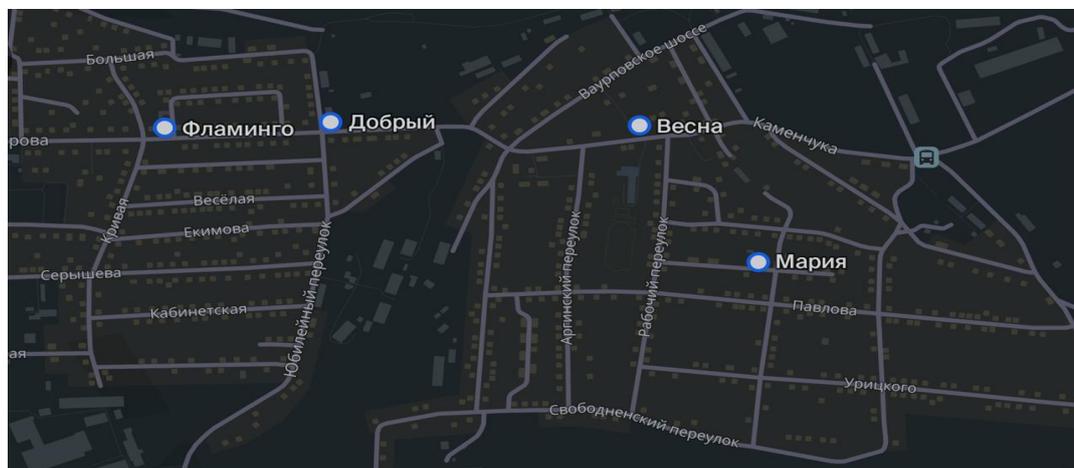


Рисунок 5- Расположение анализируемых магазинов в г. Свободном

Рейтинговая оценка представляет собой метод, при котором значения оценки по нескольким качественным параметрам, которые выражаются в баллах, суммируются.

Оценка проводилась по пяти параметрам по 5-балльной шкале, где компания получала максимальные 5 баллов, если она полностью соответствовала параметру. В таблице 11 также представлено итоговое суммарное значение для каждого магазина.

Таблица 11 – Оценка конкурентоспособности магазинов, реализующих продукты питания в г. Свободном

Параметры	R	Удельный вес	«Весна»		«Мария»		«Добрый»		«Фламинго»	
			Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Уровень цен	1	0,25	5	1,25	3	0,75	5	1,25	4	1
Ассортимент	2	0,214	4	0,856	3	0,642	5	1,07	3	0,642
Скорость и качество	3	0,179	5	0,895	3	0,537	4	0,716	3	0,537

Продолжение таблицы 11										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Режим работы	5	0,107	4	0,428	3	0,321	5	0,535	5	0,535
Расположение	7	0,036	5	0,18	2	0,072	4	0,144	4	0,144
Мерчандайзинг	4	0,143	4	0,572	2	0,286	4	0,572	3	0,429
Оценка покупателей (в Яндекс картах)	6	0,071	4	0,284	3	0,213	4	0,284	1	0,071
итого	-	1	32	4,47	19	2,82	30	4,18	23	2,36

Многоугольник конкурентоспособности магазинов, реализующих продукты питания в г. Свободном, представлен на рисунке 6.

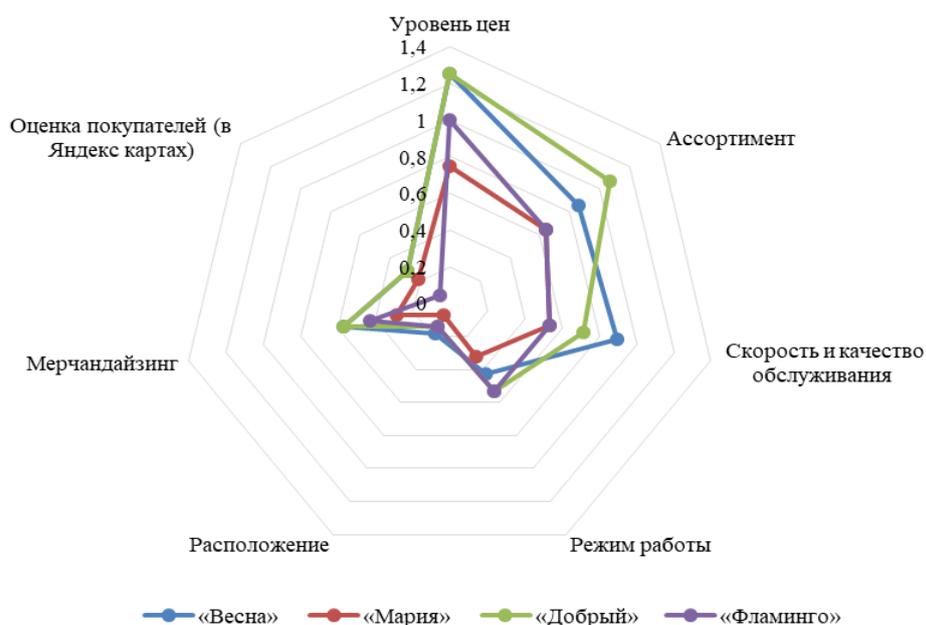


Рисунок 6 - Многоугольник конкурентоспособности анализируемых магазинов

Из результата проведённой оценки следует, что магазин «Весна» ООО «ТаЮр» набрал 4,47 баллов, что свидетельствует о её высокой конкурентоспособности.

Магазины «Мария» и «Фламинго» слабые конкуренты, так как набрали меньше всего баллов (2,82 и 2,36 соответственно). Магазин «Добрый» является сильным конкурентом поскольку имеет большое количество баллов - 4,18. Его сильными сторонами является: низкий уровень цен, ассортимент и режим работы. У магазина «Весна» можно выделить следующие конкурентные преимущества: уровень цен, выгодное расположение, скорость и качество обслуживания. Слабыми сторонами является: мерчандайзинг и ассортимент [31, с. 181].

Конкуренция на рынке торговли продуктами питания в г. Свободном высокая.

Для анализа конкурентной среды используем метод Пяти сил Портера. Она используется для оценки рыночной привлекательности и уровня конкурентной борьбы в отрасли. Пять конкурентных сил, определенных Портером, включают угрозу новых конкурентов, угрозу замены продукта, силу покупателей, силу поставщиков и уровень конкуренции между существующими игроками на рынке.

Анализ влияния 5 сил модели Портера на магазин «Весна» ООО «ТаЮр», представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ влияния 5 сил модели Портера

Фактор	Влияние фактора	Заключение
1	2	3

1. Конкуренция отрасли со стороны реальных конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество реальных конкурентов: 150</li> <li>- доля рынка: ООО «ТАЮР» 5 %;</li> <li>ИП Чернобаева Н.С магазин «Добрый» 2 %, ООО «АМУРТОРГ ТД» магазин «Мария» 2 %, ООО «АВОСЬКА» 10 %, ООО «ФРЕШМАРКЕТ» 9 %, ООО «Бликий» 8 %.</li> <li>- Качество продукции: соответствует требованиям качества.</li> <li>- Материальное положение конкурентов: ООО «ТАЮР» - среднее; ИП Чернобаева Н.С магазин «Добрый» - низкое, ООО «АМУРТОРГ ТД» магазин «Мария» - низкое, ООО «АВОСЬКА» - высокое, ООО «ФРЕШ-МАРКЕТ» - высокое, ООО «Бликий» - высокое.</li> <li>- Издержки перехода клиента с одной фирмы на другую: сводятся к минимуму, вероятность перехода клиента в другую фирму - высокие.</li> <li>- Привлекательность рынка данного продукта: расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности и благоприятный прогноз.</li> </ul>	Влияние реальных конкурентов на компанию высокое, так как достаточно большое количество реальных конкурентов на рынке продуктов питания в городе Свободном.
2. Угроза появления новых	- Емкость рынка и ее динамика: высокая, имеет тенд-	Средняя угроза появления новых

Продолжение таблицы 12

1	2	3
конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>енцию роста</li> <li>- Эффект жизненного цикла продукта: фаза зрелости.</li> <li>- Масштабность торговли: средняя.</li> <li>- Уровень затрат на закупку: высокий.</li> <li>- Потребность в дополнительных капитальных вложениях: есть (расширение складов и торговых залов).</li> <li>- Степень дифференциации продукция: высокий уровень разнообразия товара.</li> <li>- Доступность каналов распределения продукции: высокая доступность.</li> <li>- Уровень развития рыночной инфраструктуры: высокий.</li> <li>- Наличие административных барьеров: низкие.</li> <li>- Перспективность отрасли: высокая.</li> </ul>	конкурентов на рынке, данная сфера деятельности имеет низкие барьеры вхождения на рынок.

3. Влияние потребителей продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Количество потребителей: частные лица.</li> <li>- Степень зависимости потребителя от приобретаемого товара: высокая.</li> <li>- Доходность потребителей: от низкой до высокой.</li> <li>- Степень стандартизации продукции: стандартизированный.</li> <li>- Информированность потребителей о продукции фирмы: средняя.</li> <li>- Степень организации потребителей: высокая.</li> <li>- Скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей: средняя.</li> <li>- Возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем: средняя.</li> </ul>	Высокое влияние потребителей товаров
4. Влияние поставщиков продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>Количество поставщиков: ИП Борчанова, ООО «Троя», ООО «Амурский кристал», ООО «Арт маркет», ООО «Бридер», ООО «Корейский дом», ООО «Ровена», ИП Ситикова и др.</li> <li>- Роль поставляемых продуктов в конечном изделии: высокая.</li> <li>- Наличие эффективных заменителей поставляемых продуктов: отсутствуют.</li> <li>- Степень дифференциации поставляемой продукции: высокая.</li> <li>- Степень зависимости фирмы от поставок: высокая.</li> </ul>	Высокое влияние поставщиков продукции
5. Влияние товаров - заменителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Количество эффективных заменителей товара: минимальное.</li> <li>- Объем производства товаров-заменителей: низкий.</li> <li>- Разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами – заменителями: низкая.</li> </ul>	Низкое влияние товаров заменителей

Исходя из таблицы 12 следует, что высокое влияние на ООО «ТаЮр» оказывают реальные конкуренты, потенциальные конкуренты, потребители и поставщики. Низкое влияние - товары-заменители. Наглядно вывод изображен на рисунке 7.

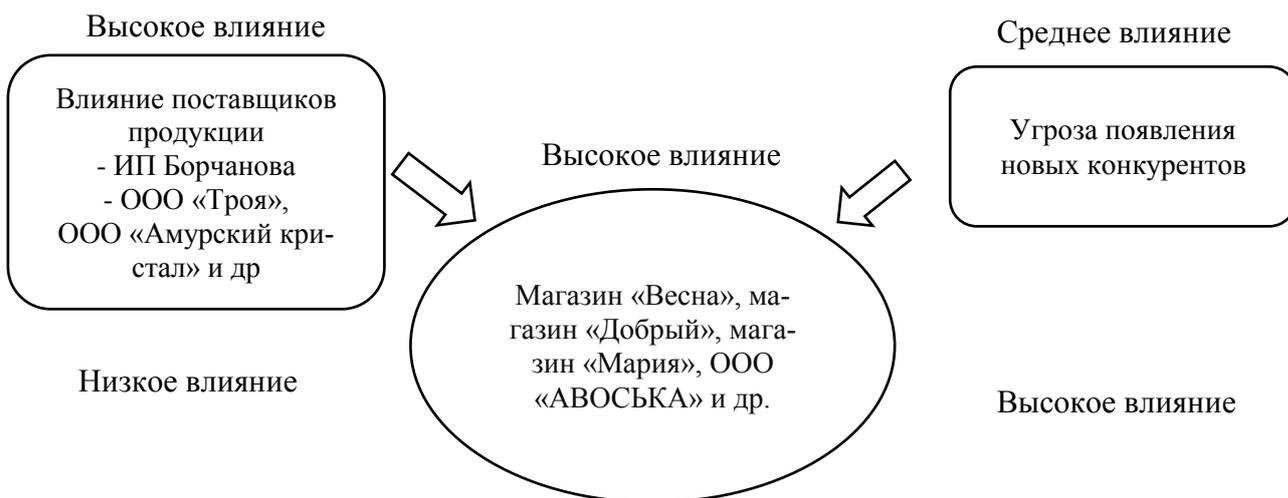




Рисунок 7 – Влияние 5 сил М. Портера на ООО «ТаЮр»

Анализ внешней среды позволил выявить возможности и угрозы (табл.13) ООО «ТаЮр».

Таблица 13 - Возможности и угрозы организации

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование положительной репутации;</li> <li>- появление новых поставщиков (с более выгодными условиями);</li> <li>- возможность выхода на новые рынки сбыта (открытие нового магазина в центре города);</li> <li>- возможность завоевания новых сегментов рынка;</li> <li>- повышение конкурентоспособности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение требований покупателей;</li> <li>- высокий уровень конкуренции;</li> <li>- изменение цен на продукты;</li> <li>- проблемы с поставщиками (может не быть нужного товара, значит нечего продавать);</li> <li>- высокая зависимость от грузоперевозчика (задержка сроков поставки).</li> </ul>

Проанализировав сильные и слабые стороны, угрозы и возможности, можно сделать вывод, что заметно явное преобладание сильных сторон над слабыми. Но, тем не менее, достаточно много угроз, в то время как относительно мало возможностей. Таким образом, магазин «Весна» достаточно успешный и, не смотря на все угрозы и слабые стороны, будет продолжать свое развитие и открывать новые возможности, что в свою очередь добавит магазину новых сильных сторон.

#### 2. 4 Анализ товарного ассортимента ООО «ТаЮр»

Ассортимент является одним из базовых определений в торговле, без понимания которого невозможно рассчитывать на получение прибыли. Именно правильное формирование ассортимента имеет важное значение для продвижения, обеспечивает успех на рынке и хорошие продажи. При этом самое главное в этой работе - всегда ориентироваться на потребности целевой аудитории, а также на особенности рынка.

Для этого проанализируем ассортимент ООО «ТаЮр» магазин «Весна» с помощью ABC-анализа (таблица 14), который позволит вычислить товары, больше всего приносящие выручку, и на основании этой информации принять решение - что стоит закупать и на каких условиях.

Таблица 14 - ABC-анализ ассортимента магазина «Весна»

Товары	Выручка, тыс. руб.	Доля, %	Накопленная доля, %	Группа
Молочная продукция	875	16,76	16,76	А
Хлебобулочные изделия	740	14,17	30,93	А
Вино-водочная продукция	680	13,02	43,95	А
Колбасные изделия	635	12,16	56,11	А
Замороженная продукция	590	11,30	67,41	А
Бакалея	480	9,19	76,6	А
Соки	379	7,26	83,86	В
Фрукты	340	6,51	90,37	В
хозяйственные товары	277	5,31	95,68	С
Игрушки	225	4,31	100	С
Итого	5221	-	-	-

Таким образом, ABC-анализ показал, что большинство групп товаров (6 групп) относятся к группе А, а это означает, что эти товары составляют 20 % от общего ассортимента и обеспечивают 80 % продаж. В данную группу вошли следующие товары: хлебобулочные изделия, молочная продукция, вино-водочная продукция, колбасные изделия, замороженная продукция, бакалея. Товары, относящиеся группе В (2 группы товаров) составляют 30 % ассортимента и дают 15 % продаж. И 2 группы товаров, относящиеся к группе С составляют 50 % ассортимента и дают 5 % продаж. Но от закупки групп товаров В и С не стоит отказываться, так как они в любом случае приносят выгоду компании [32, с. 11].

Для большей эффективности применим метод XYZ (таблица 15). Это метод оценки стабильности спроса на выбранные позиции, который помогает понять, насколько сильно на продажи влияют внешние факторы: сезонность, ре-

кламные кампании, влияние моды. Обычно метод XYZ используют, чтобы спланировать объёмы закупок и скорректировать ассортимент продукции.

Таблица 15 - XYZ-анализ ассортимента магазина «Весна»

Товары	Выручка, тыс. руб.				Коэффициент вариации, %	Группы
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1	2	3	4	5	6	7
Колбасные изделия	165,00	155,00	160,00	155,00	2,61	X
Молочная продукция	215,00	225,00	210,00	225,00	2,97	X
Хлебобулочные изделия	190,00	185,00	210,00	185,00	5,35	X
Соки	100,00	89,00	100,00	90,00	5,55	X
Замороженная продукция	150,00	140,00	160,00	140,00	5,62	X
Фрукты	90,00	80,00	90,00	80,00	5,88	X
Бакалея	125,00	112,00	130,00	113,00	6,43	X
хозяйственные товары	65,00	65,00	82,00	65,00	10,63	Y
Вино-водочная продукция	200,00	140,00	200,00	140,00	17,65	Y
Игрушки	100,00	25,00	70,00	30,00	54,57	Z

Таким образом, XYZ-анализ показал, что большинство групп товаров (7 групп) относятся к группе X, а это означает, что эти товары продаются стабильно. В данную группу вошли следующие товары: хлебобулочные изделия, молочная продукция, колбасные изделия, замороженная продукция, бакалея, соки, фрукты. Товары, относящиеся группе Y (2 группы товаров) продаются хуже, но несмотря на сложности прогнозирования спроса, необходимо иметь в запасе. И 1 группа товаров, относящаяся к группе Z. Спрос на них нестабилен, но он может быть, как очень высоким, так и низким. Поэтому иногда количество товаров Z лучше сократить до минимума[33, с. 58].

Далее используем такой инструмент анализа, как матрица БКГ. Он помогает оценить успешность отдельных категорий товаров (рисунок 8). В таблице 16 представлены данные для построения матрицы БКГ.

Таблица 16 - Данные для построения матрицы БКГ

Товары	Выручка, тыс. руб.		Доля сбыта, %		Темп роста доли сбыта, %
	2022	2023	2022	2023	
Хлебобулочные изделия	700	740	14,35	14,17	98,75
Молочная продукция	840	875	17,22	16,76	97,30
хозяйственные товары	250	277	5,13	5,31	103,50
Бакалея	450	480	9,23	9,19	99,64
Замороженная продукция	550	590	11,28	11,30	100,20
Игрушки	195	225	4,00	4,31	107,78
Вино-водочная продукция	640	680	13,12	13,02	99,25
Соки	352	379	7,22	7,26	100,58
Фрукты	310	340	6,36	6,51	102,45
Колбасные изделия	590	635	12,10	12,16	100,54
Итого	4877	5221	100,00	100	100,00

На основании таблицы 16 можно составить матрицу БКГ, которая позволит разделить товары на группы и определить стратегию развития.

Исходя из матрицы БКГ видно, что между секторов «собаки» и «трудные дети» находятся: игрушки, хоз. товары, фрукты, соки и бакалея - это товары, которые растут, но еще не приносят ощутимой прибыли. Если вкладывать в них ресурсы, могут стать «звездами». Но если ситуация на рынке изменится, и спрос упадет, могут превратиться в «собак».

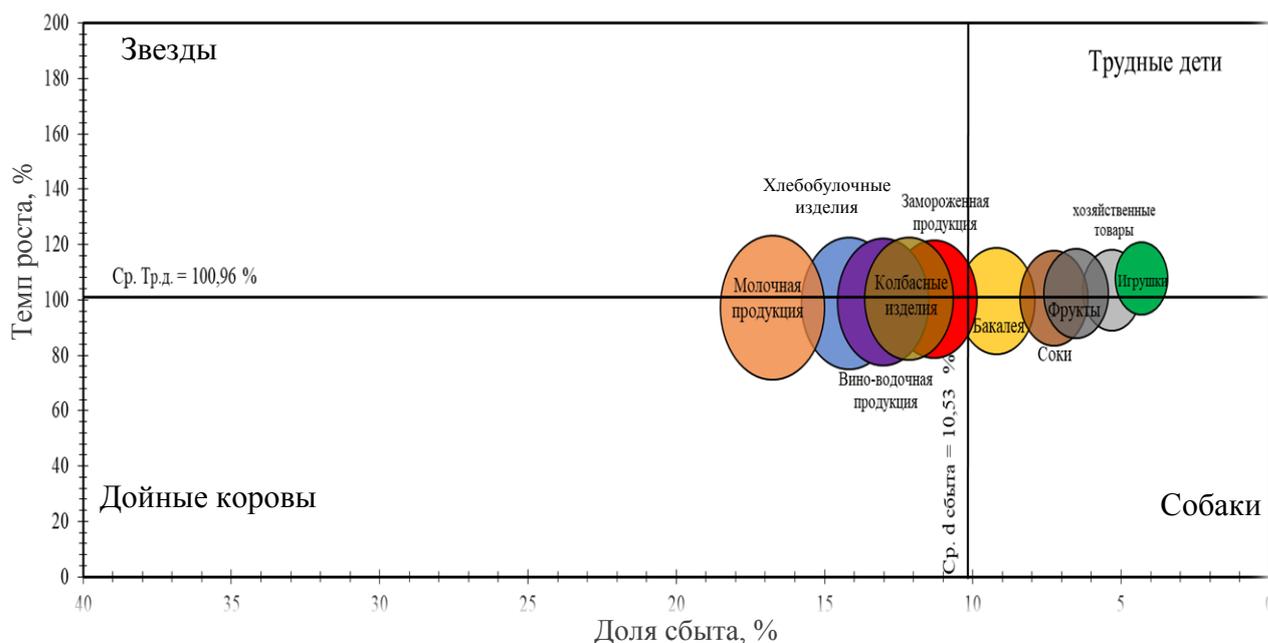


Рисунок 8 – Матрица БКГ

Между секторов «звезды» и «дойные коровы» находятся: хлебобулочные изделия, молочная продукция, вино-водочная продукция, колбасные изделия и замороженная продукция - популярные продукты, которые пользуются спросом и приносят компании прибыль[34, с. 181].

Таким образом, одной из наиболее выгодных номенклатурных позиций являются хлебобулочные изделия, которые пользуются спросом и приносят компании прибыль. Данную позицию стоит развивать для повышения конкурентоспособности и увеличения прибыли организации.

## 3 РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТАЮР»

### 3.1 Обоснование целесообразности развития производственной деятельности ООО «ТаЮр»

В условиях конкурентной борьбы на рынке, организации должны быть способными эффективно управлять своими финансовыми ресурсами, чтобы преодолеть финансовые трудности и обеспечить свое существование на долгосрочной основе. Эффективность деятельности организации в условиях рыночной экономики определяет её способность к финансовому выживанию, привлечению источников финансирования и их прибыльное использование.

Для повышения конкурентоспособности в условиях рынка фирма должна придерживаться той или иной стратегии развития. Существует множество стратегий развития для бизнеса: конкурентная стратегия, функциональная стратегия, продуктовая стратегия, финансовая стратегия, маркетинговая стратегия, а также стратегия диверсификации [35, с. 176].

Компания должна постоянно изменяться, чтобы успешно функционировать на рынке. Требования рынка постоянно меняются, поэтому коммерческие организации должны адаптироваться к изменениям. В противном случае прибыль и спрос на продукцию будут снижаться. Для предотвращения этого используется диверсификация.

Диверсификация производства предполагает стратегическое изменение деятельности. При этом расширяется или ассортимент, или рынок сбыта. По сути, диверсификация обозначает расширение специализации. То есть если компания занимается торговой деятельностью она может развить и другую, в частности производственную деятельность [36, с. 136].

Анализ ассортимента показал, что одной из наиболее выгодных номенклатурных позиций являются хлебобулочные изделия, которые пользуются спросом и приносят компании прибыль. Данную позицию стоит развивать для повышения конкурентоспособности и увеличения прибыли организации.

Хлеб — один из основных продуктов в рационе. Рынок хлебобулочных из-

делий действительно можно назвать одним из самых устойчивых. Несмотря на колебания цен и изменения в потребительских предпочтениях, хлеб остается базовым продуктом питания для большинства людей. Кроме того, разнообразие хлебобулочных изделий позволяет удовлетворить вкусы самых разных потребителей. Благодаря широкому ассортименту и стабильному спросу, производство хлебобулочных изделий является прибыльным бизнесом.

На рисунке 9 представлена динамика продаж хлебобулочных изделий в России за 2019 – 2023 гг.

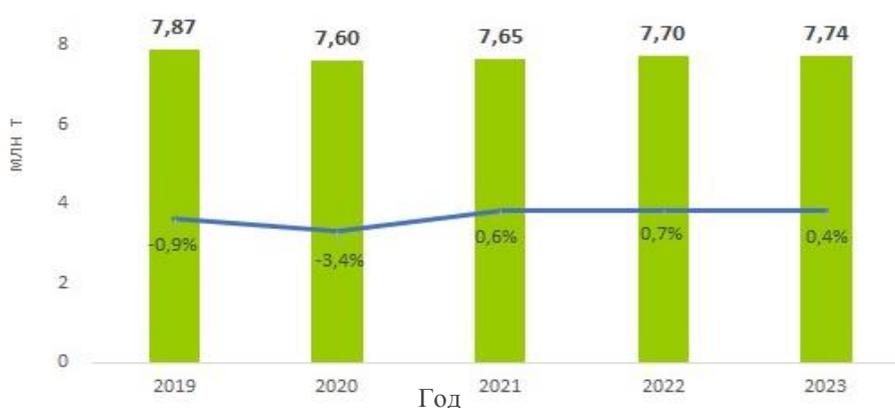


Рисунок 9 – Продажи хлебобулочных изделий в России за 2019 – 2023 гг.

По данным «Анализа рынка хлебобулочных и мучных кондитерских изделий в России», подготовленного BusinessStat в 2024 г, в 2023 г их продажи в стране выросли на 0,4 % и достигли 7,74 млн т. В 2021-2023 гг. продажи находились приблизительно на одном и том же уровне, незначительно увеличиваясь на 0,4-0,7 %.

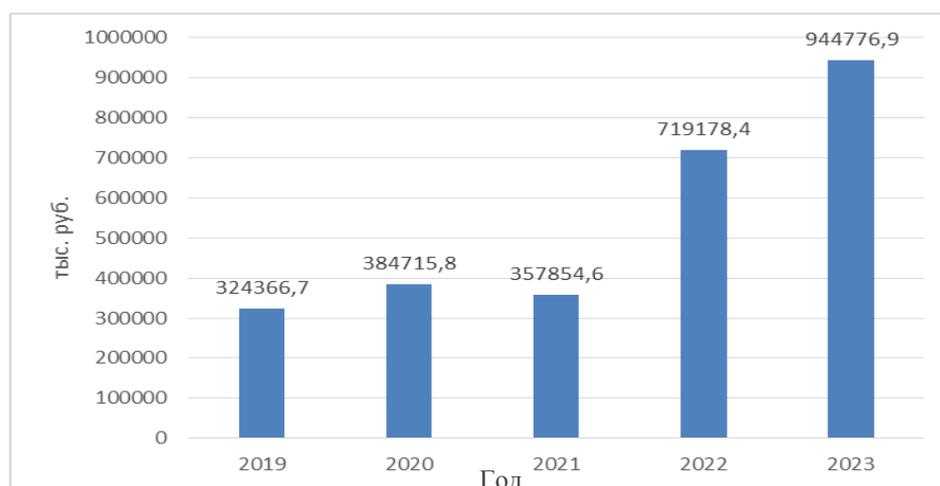


Рисунок 10- Розничная продажа хлебобулочных изделий в Амурской обл.

В Амурской области по данным Росстата объем реализованных хлебобулочных товаров за 2023 финансовый год вырос (рисунок 10). В 2023 году сумма реализованных хлебобулочных изделий составила 944776,9 тыс. руб.

Численность населения, уровень дохода и цены являются основными факторами совокупного спроса, которые можно измерить количественно. Изменение численности населения зависит от естественного прироста (или убыли) и миграции [37, с. 330].

Фактическая численность населения города Свободный значительно превышает статистическую за счет реализации строительства Амурского ГХК и Амурского ГПЗ.

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Амурской области численность постоянного населения города Свободного на 1 января 2023 года составила 48789 человек. За 2022 год численность населения увеличилась на 524 человек. На 1 июня 2024 численность населения (постоянных жителей) Свободного составляет 54 017 человек,

Если тенденция миграционного прироста сохранится, ожидается положительная динамика численности населения города в ближайшей перспективе.

Следовательно, можно сделать вывод, что спрос на хлебобулочные изделия в г. Свободный увеличивается, так как численность населения растёт.

### **3.2 Разработка мероприятий по развитию производственной деятельности ООО «ТаЮр»**

В компании планируется открытие цеха по производству хлебобулочных изделий, таким образом, расширится ассортимент и повысится конкурентоспособность ООО «ТаЮр».

ООО «ТаЮр» будет заниматься производством хлебобулочной продукции. Ассортимент производства будет сконцентрирован на производстве высококачественной хлебобулочной продукции, в том числе хлеба различных сортов из муки высшего сорта, батонов и различной выпечки. Всю производимую продукцию планируется реализовывать путем продажи в продовольственных магазинах «Весна» и «Татьяна» организации «ТаЮр»

Планируемый ассортимент хлебобулочных изделий:

1. Хлеб «Белый»
2. Хлеб «Ржаной»
3. Хлеб «Цельнозерновой»
4. Багет
5. Булочки «Ассорти»[38, с. 112].

Продукция ООО «ТаЮр» хотя и не является революционной в данной сфере, но, акцентируя производство на качество, а не на количество можно обрести своих постоянных покупателей.

Для ведения производства хлебобулочных изделий необходимы следующие официальные документы:

- Сертификаты на весь ассортимент продукции;
- Медицинские книжки на каждого работника;
- план производственного контроля;
- журнал учета дезинфицирующих средств;
- договоры на проведение дезинсекции, дератизации;
- договор на вывоз мусора (ТБО);
- договор о проведении медосмотров сотрудников;
- договор на утилизацию пищевых отходов;

- договор на лабораторные исследования по производственному контролю;
- договор на очистку системы вентиляции.

Для организации пекарни в помещении магазина необходимо убедиться в соответствии помещения всем необходимым санитарным требованиям для производства продукции питания, а также соблюдения требования по пожарной безопасности[39, с. 216].

Политика ценообразования состоит в следующем: в основе цены на продукцию лежит себестоимость на производство данной продукции.

Цена устанавливается с помощью прибавления наценки к стоимости сырьевого набора, входящего в изделие. Цены на продукцию представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Цены на хлебобулочные изделия

Вид продукта	Цена, руб.
1. Хлеб «Белый»	34
2. Хлеб «Ржаной»	32
3. Хлеб «Цельнозерновой»	31
4. Багет	30
5. Булочки «Ассорти»	47

Система распространения товара заключается в том, что произведенная продукция напрямую предоставляется потребителю, соответственно без посредников и по доступным ценам. Таким образом, ценовая политика предприятия ООО «ТаЮр» на производство хлебобулочных изделий состоит в установлении цен ниже среднерыночных[40, с. 236].

Производимая продукция будет реализовываться в торговом зале магазина «Весна» и в магазине «Татьяна». На начальном этапе будет иметь место следующая схема продаж: производитель - конечный потребитель.

Продовольственные магазины посещают люди всех возрастов. Схема продаж продукции, производимой предприятием, заключается в том, что рас-

положение торговой точки и соответственно само производство находится в 100 метрах от территории учебного заведения (школы №11), с высокой проходимостью потенциальных потребителей.

С учетом местоположения магазина, условно можно выделить следующие основные группы потенциальных покупателей:

- жители расположенных близлежащих домов;
- ученики и учителя,
- работники и посетители прочих близлежащих структур и организаций.

Для эффективной рекламы необходимы маркетинговые мероприятия. Объектом рекламы будет являться ассортимент магазина, в частности хлебобулочная продукция.

Реклама будет направлена на увеличение объема реализации продукции и увеличение информированности потребителей о расширении ассортимента ООО «ТаЮр»[41, с. 326].

Предлагается следующий план рекламной кампании:

- обновление баннера магазина;
- раздача буклетов, листовок с рекламной информацией о магазине «Весна», поможет привлечь внимание клиентов к организации;

Расходы на маркетинг представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Расходы на маркетинг

Наименование комплекса средств маркетинга, поставщиков и условия сотрудничества	Планируемое количество, в ед.	Стоимость 1ед., в руб.	Общая стоимость, в руб.
Разработка эскиза для рекламного баннера магазина 3х6 и его печать на рекламном полотне в ООО «Альта»	1	20 000	20 000
Размещение рекламного баннера (оплата только за работу установщика, аренда места не требуется, так как будет установлен на самом магазине).	1	3 000	3 000
Разработка рекламных листовок (создание дизайна листовок)	1	1 000	1 000

Печать рекламных листовок в ООО «Альта», 5руб./лист.	3 600	3	10 800
Распространение рекламных листовок, услуги промоутера составляют 200 руб. в час. Работа запланирована на 3 раз в неделю по 2 часа в течении двух месяцев.	24	400	9 600
Итого			44 400

Таким образом, расходы на рекламу составляют в совокупности 44 400 рублей. Правильное применение методов стимулирования для предприятия в будущем обеспечит хорошую прибыль.

Производственный цех будет располагаться в пристройке за магазином «Весна», расположенной по адресу: Россия, Амурская область, г. Свободный, ул. Каменчука, д.12. Данная земля находится в собственности владельца организации ООО «ТаЮр». Общая площадь помещения составляет 137 кв. м., включая санузел и подсобку. Площадь пристройки будет составлять 30 кв. м. Этой площади достаточно для организации производственного цеха. Основным критерием выбора места в данном случае служила близость к месту сбыта продукции.

Организация технологического процесса имеет ряд особенностей, связанных со спецификой деятельности предприятий. Предприятие выполняет не только производственную, но и торговую функции, то есть не только производит разнообразные хлебобулочные изделия, но и организует их реализацию[42,с.94].

В организации будет следующая схема технологического процесса:

- приемка сырья:
- хранение сырья на складе;
- первичная обработка сырья:
- приготовление хлебобулочных изделий:
- передача хлебобулочных изделий в торговый зал.

- реализация хлебобулочных изделий потребителям в торговом зале;
- мойка использованной посуды;
- вывоз технических отходов из кухни на свалку.

Производственная программа рассчитывается на основании имеющихся производственных мощностей организации в размере выпускаемой номенклатуры изделий и услуг. Программа реализации способна показать, во сколько увеличивается объем продаж каждый год, и как меняется выручка в зависимости от цены[43, с. 369].

Расчет объема продаж представлен в приложении, таблице А. Объем продаж в 1 год работы составит 149 650 единиц товара, во второй год 179 580 шт., в третий год 215 496 шт. Прирост будет составлять в среднем 20 % в год.

Расчет планового объема выручки представлен в приложении, таблица Б. Плановый объем выручки за третий год составит 7446000 руб. Прирост цены в среднем 2 рубля в год.

Для осуществления производства и реализацию розничной торговли хлебобулочными изделиями необходимо помещение с производственным, торговым залом и складским подсобным помещением[44, с. 20].

Основная потребность в производственной площади и помещениях, также их стоимость представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Производственные площади и помещения

Наименование, характеристика	Общее количество кв. м.	Обеспечение, источник	Готовность, %	Затраты на проект, в тыс. руб.
Основное помещение, для реализации продукции	90	В собственности	100	0
Подсобное помещение	47	В собственности	100	0
Производственное помещение	30	Договор строительства	0	360
Итого	167	-	-	360

Для строительства производственного помещения будет подписан договор со строительной бригадой «Строй с Нами» из города Свободный. Стои-

мость пристройки может быть разной, в зависимости от ее назначения, и в среднем это 12 тыс. руб. за 1 метр кв.

Техническое и технологическое оснащение заключается в приобретении специализированного оборудования соответственно для нужд производственного помещения и для нужд реализации продукции.

На данный момент ассортимент пекарного оборудования достаточно широк. Для целей нормального функционирования производства необходимо приобрести качественную и доступную, в плане эксплуатации технику. Для производства хлеба, батонов и булочек «Ассорти» необходимо следующее оборудование, представленное в таблице 20.

Таблица 20 – Оборудование и инструменты

Наименование	Цена, тыс. руб.	Количество		Поставщик, условия	Затраты на Проект, тыс. руб.
		имеется	дополнительно		
1	2	3	4	5	6
Подовая печь FINES FD68/3-М II	495	0	1	«ГУРУ ХЛЕБ»	495
Тестомесильная машина Hurakan HKN-M40SN2V	74,85	0	1	«ГУРУ ХЛЕБ»	74,85

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6
Холодильная камера POLAIR Standard KXH-2,94 и моноблок MM109S	94,86	0	1	«ГУРУ ХЛЕБ»	94,86
Мукопросеиватель «Каскад»	31,9	0	1	«ГУРУ ХЛЕБ»	31,9
Контейнер с крышкой для теста РАКО	1,79	0	10	«ГУРУ ХЛЕБ»	17,9
Тележка (со сплошной поверхностью)	2,89	0	3	«ГУРУ ХЛЕБ»	8,67
Хлебные формы для расстойки теста Ringoplast	1,03	0	10	«ГУРУ ХЛЕБ»	10,3
Хлебные формы для расстойки теста Ringoplast	0,94	0	10	«ГУРУ ХЛЕБ»	9,4
Стол производственный серия «NormalInox»	8,69	0	2	«ГУРУ ХЛЕБ»	17,38

Стеллаж производственный "Base"	7,996	0	2	«ГУРУ ХЛЕБ»	15,992
СПЛб 1200x400x2000/ 4 полки					
Цельнотянутая ванна мочная двухсекцион- ная "Norma" ВМЦН- 1000/600	17,727	0	1	«ГУРУ ХЛЕБ»	17,727
Тележка-шпилька ТШПн- 20(660*430н*1800 мм)	20,034	0	1	«ГУРУ ХЛЕБ»	20,034
Стеллаж хлебный	5	1	2	«ГУРУ ХЛЕБ»	10
Итого	-	1	45	-	824,013

Всё оборудование предоставляет организация «ГУРУ ХЛЕБ», которая имеет широкий ассортимент оборудования для производства хлебобулочных изделий. «ГУРУ ХЛЕБ», предоставляет полный спектр сервисных услуг: доставку, шефмонтаж, пусконаладочные работы, плановое, гарантийное и послегарантийное обслуживание, обеспечение запасными частями, комплектующими, расходными материалами. Доставка включена в стоимость. Затраты на всё оборудование и инструменты составят 824 013 руб.

Потребность в основных фондах представлена в приложении, таблица В. Всего основных средств потребуется 1 184 013 руб.

Сумма амортизационных отчислений основных средств представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Расчёт амортизационных отчислений

Виды основных средств	Цена, руб.	Срок полезного использования, годы	норма амортизации, %	Сумма амортизации в год, руб.
1. Здания и сооружения	360 000	30	3,30	11880
2. Рабочие машины и оборудование	824013	15	7	55208,871
3. транспортное средство	0	0	0	0
4. прочее	0	0	0	0

Итого	1184013	-	-	67088,871
-------	---------	---	---	-----------

Сумма амортизационных отчислений составит 67088,871 руб. в год.

Планирование потребности в оборотных средствах осуществляется на основании нормирования оборотных средств.

Исходными данными для расчёта потребности в материальных ресурсах является предусматриваемые объёмы выпуска продукции, а также нормативная база потребности в материальных ресурсах на единицу продукции.

Потребность в сырье, материалах и расчёт потребности в ресурсах на весь объём производимой продукции представлены в приложениях Г и Д. Расчёт показал, что в первый год понадобится 2302168,2 руб., во второй год 3038862 руб., в третий год 4011297,8 руб.

Персона состоит из четырёх пекарей, работающих посменно, и технолога. На каждого сотрудника происходит ежемесячное начисление заработной платы. Численность персонала и уровень затрат на заработную плату представлен в таблице 22.

Затраты на заработную плату в 2026 г. составят 1963200 руб., в 2028 г. 2123397 руб. В среднем затраты на заработную плату увеличиваются на 4 % в год. Также нужно учитывать, что данные месячные оклады могут меняться в связи с тем, что некоторые занимаемые должности имеют почасовую оплату труда, плюс возможны премии.

Таблица 22 – Численность персонала и уровень затрат на заработную плату

Персонал	Число работников	Оклад, тыс.руб.	Фонд раб. времени, ч.	Затраты на заработную плату, руб.		
				2026 г.	2027 г.	2028 г.
специалисты и служащие		1,5				
Технолог	1	28000		504000	524160	545126
итого	1			504000	524160	545126
рабочие основного производства		тарифная ставка				
пекари	4	190	1920	1459200	1517568	1578271

итого	4			1459200	1517568	1578271
Всего	5			1963200	2041728	2123397

Потребность в персонале и фонд оплаты труда представлен в приложении, таблица Е. Общая потребность в персонале составляет 5 человек: четыре пекаря и технолог. Среднемесячная заработная плата в 2026 г. составляет 72400 руб., сумма начислений на заработную плату 49080 руб. Среднемесячная заработная плата в 2027 г. составит 75296 руб., сумма начислений на заработную плату 51043,2 руб. Среднемесячная заработная плата в 2028 г. составит 78307,84 руб., сумма начислений на заработную плату 53084,9 руб.

На основании всех имеющихся данных рассчитаем калькуляцию себестоимости продукции (таблица 23).

Таблица 23 – Калькуляция себестоимости продукции, руб.

Статьи затрат	2026 г.		2027 г.		2028 г.	
	На ед. прод.	Всего	На ед. прод.	Всего	На ед. прод.	Всего
1. Сырье и материалы	15,38	2302168,15	16,92	3038861,96	18,61	4011297,78
2. Затраты на з/п	13,12	1963200	11,37	2041728,00	9,85	2123397,12
3. Отчисления с з/п	3,94	588960	3,41	612518,40	2,96	637019,14
4. Амортизация	0,45	67088,87	0,37	67088,87	0,31	67088,87
5. Прочее (затраты на рекламу)	0,30	44400	-	-	-	-
Полная себестоимость	33,18	4965817,02	32,08	5760197,23	31,74	6838802,91

Согласно произведенной калькуляции, в первый год открытия цеха по производству хлебобулочных изделий себестоимость продажи одного килограмма хлебобулочных изделий составит 33,18 руб., во второй год 32,08 руб., в третий 31,74 руб.

Внутренняя структура организации будет состоять и двух подсистем: управляемой и управляющей.

Таблица 24 - Команда управления и ведущие специалисты

ФИО	Задачи, функции, ответственность	Сведения
Рукман Т.Л	- Организация учета производственных работ; - Представления отчетности о производственной деятельности.	Директор

Хурцык Л.В.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация производственного процесса;</li> <li>- Контроль соблюдения технологии производства хлебобулочных изделий;</li> <li>-Руководство коллективом;</li> <li>- Постановка задач на смену;</li> <li>- Контроль их исполнения;</li> <li>- Разработка новых видов изделий;</li> <li>- Контроль качества входного сырья и готовых изделий;</li> <li>- Взаимодействие с проверяющими и контролирующими инстанциями;</li> <li>- Обучение персонала.</li> </ul>	Технолог
Степаненко Л.В	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учет и отчетность;</li> <li>- Своевременность налоговых и других платежей;</li> <li>- Обеспечение своевременной отчетностью о движении денежных средств и финансовом состоянии фирмы.</li> <li>- другие функции в соответствии с должностной инструкцией.</li> </ul>	Бухгалтер

Пекари будут организовывать свою работу в соответствии с требованиями внутреннего распорядка:

- выполнять требования правил по соблюдению техники безопасности;
- соблюдать санэпидрежим в столовой;
- замешивание теста;
- наблюдение за процессом расстойки;
- смазывание форм, подов;
- контроль температуры и уровня пара в духовых шкафах и пекарных камерах;
- формовка хлебобулочных изделий;
- извлечение готовой выпечки из печей;
- перекладывание продукции на лотки или другую тару;
- регулировка пекарского оборудования;
- выявление бракованной продукции;
- поддержание в чистоте, порядке рабочего места;
- другие функции в соответствии с должностной инструкцией.

Торговые работники(продавцы) будут осуществлять:

- продажу продукции;

-перед выкладкой продукции на витрину торгового зала органолептически оценить качество данной продукции и в случае несоответствия качества не выкладывать ее.

- информировать технолога производства, обо всех, без исключения, фактах несоответствия качества хлебобулочных изделий установленным требованиям качества.

- в течение рабочего дня мыть и поддерживать чистоту витрин;

- другие функции в соответствии с должностной инструкцией.

Вспомогательный персонал будет проводить текущую уборку помещений в течение рабочего времени, генеральную уборку 2 раза в неделю.

Принципы отбора сотрудников: сотрудники будут отбираться из числа местных жителей, среди них достаточно как опытных специалистов, так и молодых, тех кто только закончил или заканчивает учебные заведения по специальности.

Принципы найма: испытательный срок, с последующим трудоустройством на постоянной основе[45, с. 563].

Структура персонала для открытия производства представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Структура персонала

Должность	Количество человек
1	2
Директор	1
Бухгалтер	1

Продолжение таблицы 25

1	2
Технолог	1
Пекарь	4
Торговый персонал(продавцы)	4
Вспомогательный персонал	2
Итого	13

В итоге, для организации производства и реализации хлебобулочных изделий понадобится 13 сотрудников.

Организационная структура предприятия линейного типа (рисунок 11). Данная организационная структура организации подразумевает возложение всех руководительских полномочий на одного человека, что стоит во главе каждого отдельного подразделения. Все решения, принимаемые директором, движутся по цепочке «сверху вниз».

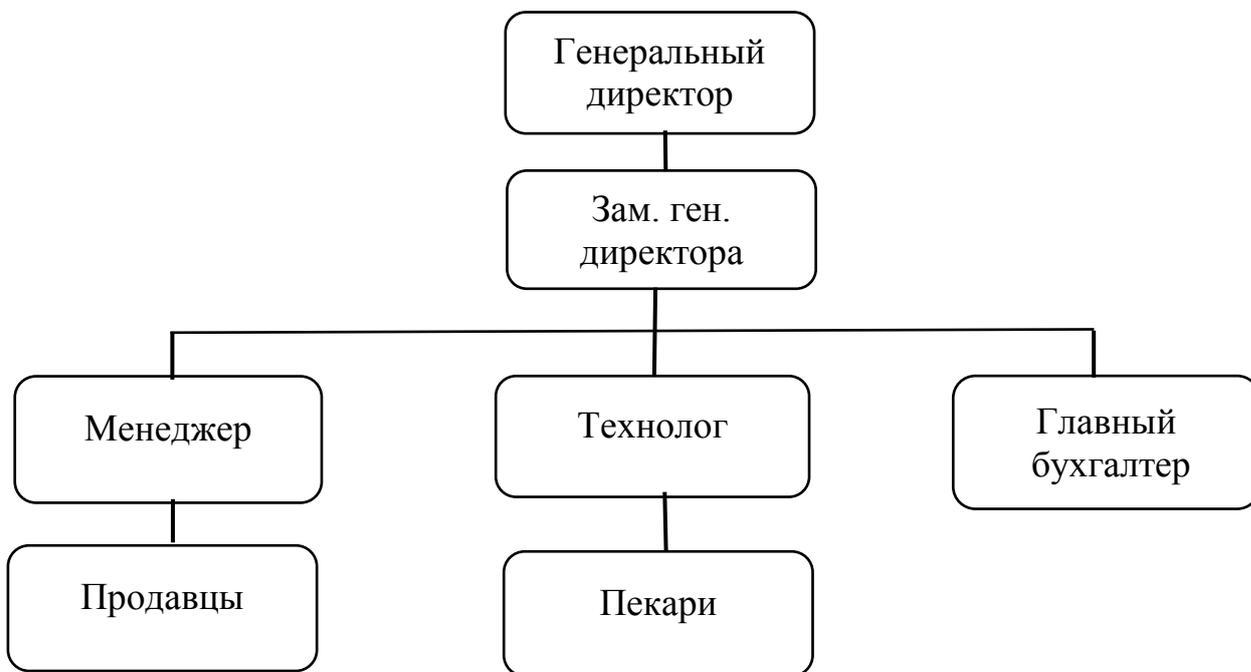


Рисунок 11 - Организационная структура

Оформление специальной разрешительной документации для реализации проекта производится в соответствии с законодательством Российской Федерации и субъекта РФ [46, с. 248].

Реализация проекта начнётся с 9 января 2025 г. и запуск производства начнётся с 9 января 2026 г. Календарный план реализации проекта открытия цеха по производству хлебобулочных изделий представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Календарный план реализации проекта

Этапы реализации проекта	Дата начала работы	Дата окончания работы	Длительность, дней
1	2	3	4
Разработка проектной документации	9.01.2025	09.02.2025	32

Определение задач и ожидаемых результатов	15.01.2025	19.01.2025	5
Определение состава и последовательности работ	19.01.2025	25.01.2025	7
Определение возможных рисков и их минимизация	15.01.2025	19.01.2025	5
Формирование команды проекта	25.01.2025	09.02.2025	13
Планирование ресурсов и бюджета проекта	25.01.2025	09.02.2025	13
Утверждение плана- графика проекта	10.02.2025	15.02.2025	5
Выбор подрядчика для строительства производственного помещения	16.02.2025	28.02.2025	13
Написание тех. задания для подрядчика	01.03.2025	28.03.2025	28
Заключение договора с подрядчиком	29.03.2025	31.03.2025	3
Строительство производственного цеха	01.04.2025	31.10.2025	214
Выбор поставщика оборудования для производственного цеха	01.03.2025	30.04.2025	61
Заключение договора на поставку оборудования	30.04.2025	06.05.2025	6
Установка оборудования	01.11.2025	30.11.2025	30
Оформление документации для открытия производственного цеха хлебобулочных изделий	01.06.2025	31.10.2025	153
Выбор поставщика сырья и заключение договора	01.11.2025	31.12.2025	61
Выбор персонала и его найм	01.11.2025	31.12.2025	61
Начало производства и реализации хлебобулочных изделий	09.01.2026	31.12.2028	1816
Проведение маркетинговых мероприятий	09.01.2026	09.03.2026	60

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4
Сбор и подготовка отчётной документации	01.12.2025	31.12.2028	31
Подведение итогов реализации проекта	01.12.2025	31.12.2028	31

Далее необходимо построить диаграмму Ганта реализации проекта от-  
кры-

тия производственного цеха хлебобулочных изделий ООО «ТаЮр» (рисунок 12).

Таким образом, исходя из построенного выше календарного плана, можно сделать вывод о том, что все работы проекта начнутся 9 января 2025 г. и закончатся 31 декабря 2028 г., при этом некоторые работы могут начаться до того, как закончатся предыдущие.

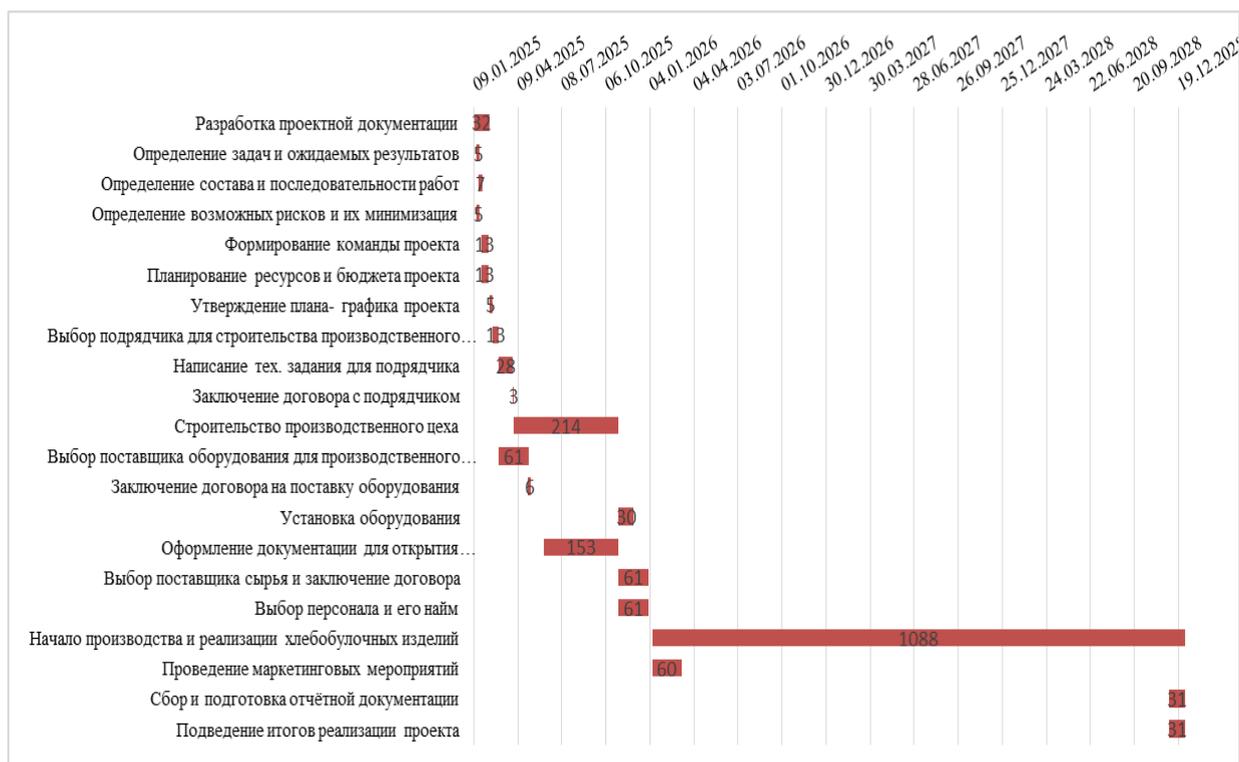


Рисунок 12 – Диаграмма Ганта

План финансовой деятельности составляется на 3 года (2026 г. – 2028 г.) и 1 год инвестиционного планирования (2025 г.).

В инвестиционный период 2025 г. понадобится 1184013 руб. на строительство производственного помещения и приобретение оборудования.

В таблице 27 произведен расчет общей потребности в инвестициях для реализации данного проекта.

Таблица 27 - Общая потребность в инвестициях, в руб.

Категории инвестиций	0 период	2026 г.												2027 г.				2028 г.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		

1. Основной капитал	1184013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1. Здания, сооружения производственного назначения	360000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Рабочие машины и оборудование	824013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3. Транспортные средства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4. Прочие	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Оборотный капитал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Запасы и затраты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2. Денежные средства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	1184013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по годам	1184013	0												0				0

В таблице 15 представлены источники финансирования проекта. Для открытия производства и реализации продукции требуется 1184013 руб. инвестиций для того, чтобы обеспечить бесперебойную работу производства в первые 3 года. Данные средства необходимы для строительства и оборудования постройки производственного цеха. Часть денежных средств, в размере 824013 руб. являются заемными, а часть (360000 руб.) собственными.

Таблица 28- Источники финансирования, в руб.

Источники финансирования	0 период	2026 г.												2027 г.				2028 г.	Итого	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4			
1. Собственный капитал	360000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	360000
2. Заемный капитал	824013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	824013
Итого	1184013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Итого по годам	1184013	0												0				0	-	

Рассчитан прогноз продаж хлебобулочных изделий на ближайшие 3 года (приложение Ж). В первый год (2026 г) работы выручка составит 5905700 руб.,

в 2028 г. 9366192 руб. Таким образом видно, что выручка имеет тенденцию к росту. На графике изображена тенденция к росту (рисунок 13).

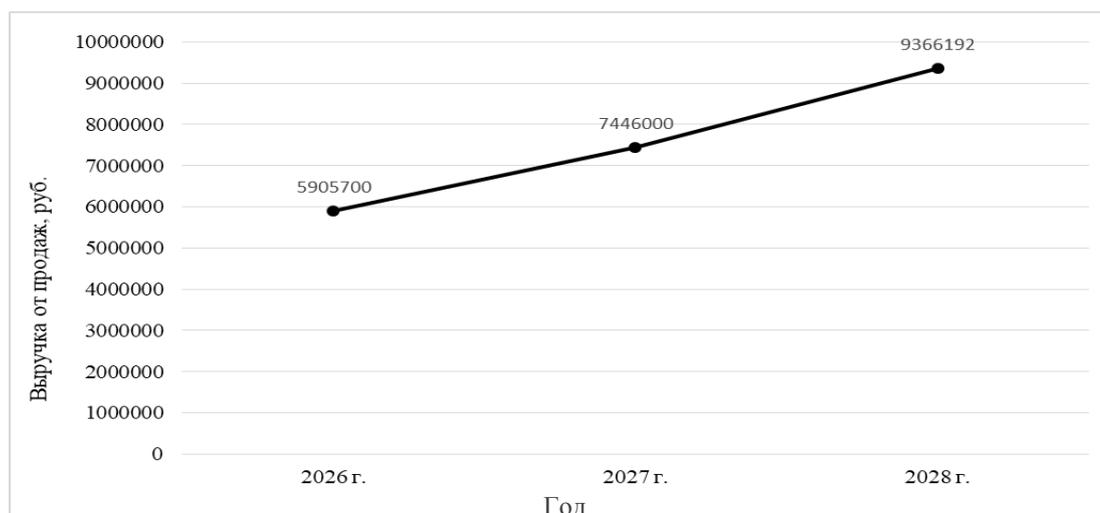


Рисунок 13 – Прогноз продаж по годам

Для успешного производства необходимы первоначальные финансовые ресурсы в размере 824013 руб. Данные денежные средства предоставляются посредством кредитования в ПАО «Сбербанк» по 17 % на 3 года.

Расчет графика погашения кредита представлен в таблице 29.

Таблица 29- График погашения кредита, в руб.

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты	Годовая выплата	Конечный баланс долга
1	824013	274671	140082,21	414753,21	549342
2	549342	274671	93388,14	368059,14	274671
3	274671	274671	46694,07	321365,07	0
Итого	-	-	280164,42	1104177,4	

Сумма по кредиту за три года с процентами составит 1104177,4 руб.

Дальше рассчитаем смету затрат на открытие цеха производства хлебобулочных изделий (приложение К). В первый год общие текущие издержки составят 5105899,2 руб., в последующие годы сумма будет больше, так как затраты на приобретение сырья увеличиваются.

Организационно-правовая форма собственности ООО (ООО «ТаЮр»). Налоговый режим УСН со ставкой налога 15 % с налоговой базой - доходы, уменьшенные на величину расходов. Расчет всех налогов представлен в приложении Л. Все поступления и платежи отражаются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей с учетом задержки платежей за поставки материалов, а также условий формирования производственных запасов[47, с.94].

Расчет бюджета прибылей/убытков представлен в приложении Н. За три года производства и реализации хлебобулочных изделий прибыль составит 4141974 руб.

Итоговый расчет бюджета движения денежных средств представлен в приложении П. Произведенный расчет бюджета движения денежных средств пока- зал, что на протяжении всего периода реализации проекта с учетом всех необ- ходимых платежей и расходов дефицит финансов отсутствует.

### **3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по развитию производственной деятельности ООО «ТаЮр»**

На основании данных бюджета движения денежных средств произведен расчет эффективности проекта по открытию цеха производства хлебобулочных изделий в г. Свободный. (все расчеты представлены в приложении Р)

При расчёте ставки дисконта учитывалась ставка рефинансирования Центрального Банка РФ на начало 2024 года (16 %) и уровень инфляция 7,42 % (23,42 %). Все рассчитанные показатели эффективности проекта представлены в таблице 30.

Таблица 30 - Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), руб.	1651186,13
Период окупаемости (DPB)	1,982 (1г. 177 дней)
Внутренняя норма прибыльности (IRR), %	109,52
Рентабельность проекта (SRR), %	139,46

Абсолютным результатом проекта в данном случае является показатель NPV равный 1651186,13 руб. Значение данного показателя больше 0, следовательно, открытие цеха производства хлебобулочных изделий в ООО «ТаЮр» будет эффективным, данный проект стоит реализовать.

Дисконтируемый срок окупаемости проекта произойдет в 2027 г. и срок окупаемости проекта составит 1 г. 177 дней.

Полученное значение IRR равно 109,52 %. Проектное значение SRR равно 139,46 %, следовательно, проект является рентабельным. Таким образом, можно утверждать, что проект обладает высоким потенциалом для прибыли и его реализация может быть успешной[48, с 437].

На рисунке 14 представлен финансовый профиль проекта по открытию производственного цеха в г. Свободный.

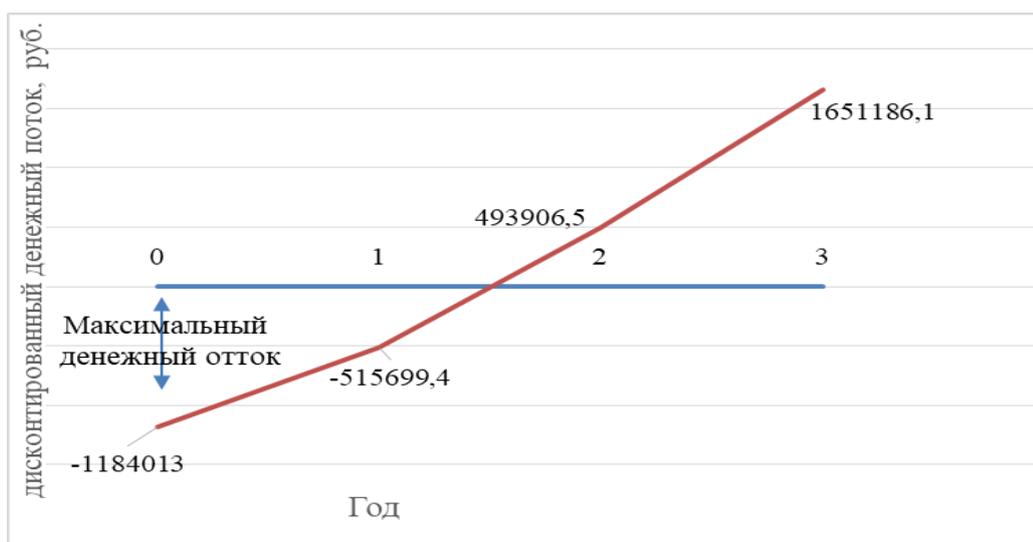


Рисунок 14 – Финансовый профиль проекта

Максимальный денежный отток произойдет в инвестиционном периоде (2025 г.).

Зависимость NPV от ставки дисконта представлена в таблице 31 и на рисунке 15.

Таблица 31- Зависимость NPV от ставки дисконта

Ставка дисконта, %	10	20	30	40,64
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), руб.	2377023,438	1651186,13	1385329	1059357

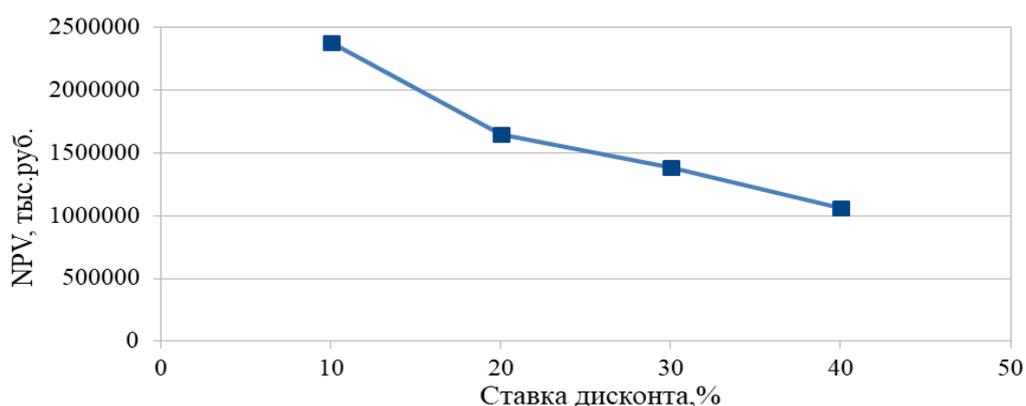


Рисунок 15 - Зависимость NPV от ставки дисконта

Таким образом видно, что при увеличении ставки дисконтирования, значение NPV уменьшается.

Для анализа чувствительности оценивалось влияние таких факторов инвестиционного проекта, как отпускная цена и объём инвестиций на ключевой показатель эффективности проекта (NPV)[49].

Расчёт чувствительности проекта представлен в таблицах 32 и 33.

Таблица 32 – Расчёт чувствительности проекта (изменения NPV от изменения фактора отпускная цена)

Влияние фактора на проект	NPV
изменение отпускной цены	1651186,126
-10 %	1367604,034
-5 %	1509360,535
0 %	1651186,126
5 %	1792873,539
10 %	1934630,041

Таблица 33 – Расчёт чувствительности проекта (изменения NPV от изменения фактора объём инвестиций)

Влияние фактора на проект	NPV
изменение отпускной цены	1651186,126
-10 %	1769518,337
-5 %	1710317,687
0 %	1651186,126
5 %	1591916,387
10 %	1532715,737

По данным таблиц построены диаграммы изменения NPV от изменения факторов, представленные на рисунках 16 и 17.

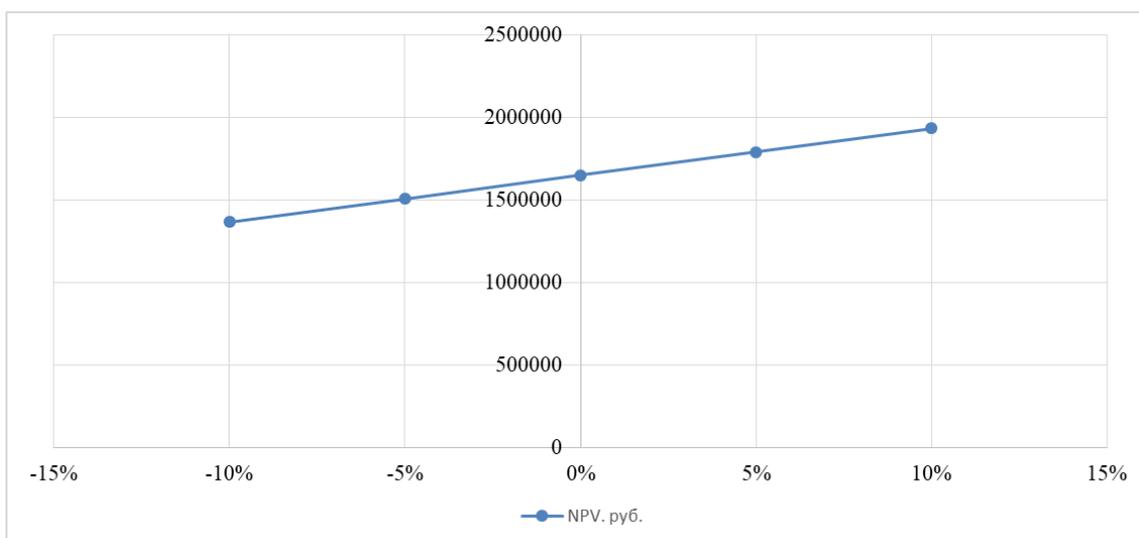


Рисунок 16 – Зависимость NPV от изменения отпускной цены

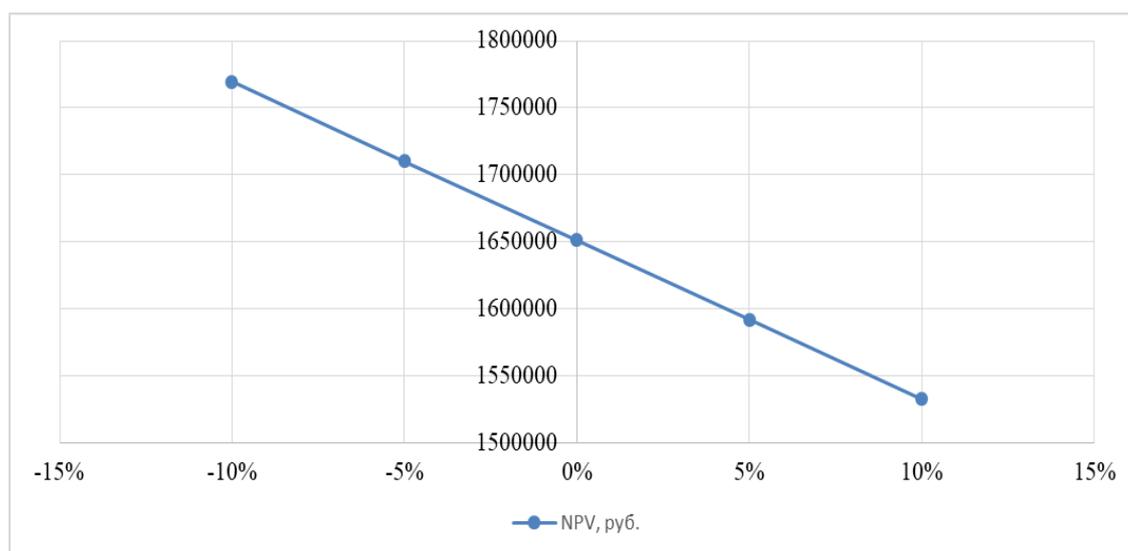


Рисунок 17 – Зависимость NPV от изменения объёма инвестиций

При увеличении отпускной цены NPV увеличивалось, а при увеличении объёма инвестиций NPV уменьшалось[50, с.70].

Таким образом, расчет эффективности проекта по открытию цеха производства хлебобулочных изделий в г. Свободный показал, что проект обладает высоким потенциалом для прибыли и его реализация может быть успешной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования является организация ООО «ТаЮр», расположенный в г. Свободном.

На сегодняшний момент основным видом деятельности компании является торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

В рассматриваемом периоде 2021-2023 гг. выручка увеличилась на 32,6 %, средняя стоимость активов увеличилась на 50,98 %, средняя стоимость собственного капитала возросла на 144,9 % валовая прибыль увеличилась на 22,3 %, расходы по обычной деятельности возросли на 33,4 %

Анализ внутренней среды показал, что организация не испытывает недостатка в наиболее ликвидных активах, следовательно, можно говорить об абсолютной ликвидности баланса.

Из анализа рентабельности организации можно увидеть, что эффективность деятельности организации в 2023 году по сравнению с 2021 годом снизилась, так как все основные показатели рентабельности снизились.

Результаты расчета финансовой устойчивости организации показывают, что ООО «ТаЮр» имеет абсолютную независимость финансового состояния. Все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, то есть организация не зависит от внешних кредиторов.

Анализ внешней среды показал, что конкуренция на рынке торговли продуктами питания в г. Свободном высокая.

Проведённый рейтинговый сравнительный анализ показателей конкурентов с деятельностью магазина «Весна» показал, что магазин «Весна» организации ООО «ТаЮр» набрал большее количество баллов, что говорит о её высокой конкурентоспособности.

У магазина «Весна» выделены следующие конкурентные преимущества: уровень цен, выгодное расположение, скорость и качество обслуживания. Слабыми сторонами являются: мерчандайзинг и ассортимент.

Анализ ассортимента показал, что одной из наиболее выгодных номенклатурных позиций в ООО «ТаЮр» являются хлебобулочные изделия, которые пользуются спросом и приносят компании прибыль. Данную позицию стоит развивать для увеличения прибыли организации.

Для повышения эффективности деятельности организации разработаны мероприятия, способствующие развитию организации.

Для развития производственной деятельности было предложено открытие цеха по производству хлебобулочных изделий, таким образом, расширится ассортимент и повысится эффективность организации.

Ожидаемые результаты:

- 1) Рост спроса на продукцию;
- 2) Увеличение показателей финансовых результатов ООО «ТаЮр»;
- 3) Повышение уровня конкурентоспособности ООО «ТаЮр».

Ассортимент производства будет сконцентрирован на производстве высококачественной хлебобулочной продукции, в том числе хлеба различных сортов из муки высшего сорта, батонов и различной выпечки.

Период разработки и реализации проекта: 09.01.2025 г. - 31.12.2028 г.

Производственный цех будет располагаться в пристройке за магазином «Весна». Общая площадь помещения составит 137 кв. м., включая санузел и подсобку. Площадь пристройки будет составлять 30 кв. м. Основным критерием выбора места в данном случае служила близость к месту сбыта продукции.

Объём продаж хлебобулочных изделий в 1 год работы составит 149650 единиц товара. Прирост будет составлять в среднем 20 % в год. Плановый объём выручки за третий год составит 7446000 руб. Прирост цены в среднем 2 рубля в год.

Стоимость строительства производственного цеха – 360 000 руб. Стоимость всего необходимого оборудования и инвентаря составит 824013 руб.

Проект финансируется средствами собственного и заемного капитала. Собственный капитал ООО «ТаЮр» - 360 000 руб., заемный капитал – 824013 руб. Заемный капитал представлен кредитом, выданным Сбербанком РФ. Об-

щая сумма кредита с учетом процентов – 1104177,4 руб., при годовой процентной ставке – 17 %.

Абсолютный результат проекта показатель NPV равен 1651186,13руб. Значение данного показателя больше 0, следовательно, открытие цеха производства хлебобулочных изделий в ООО «ТаЮр» будет эффективным.

Рассчитанное значение IRR равно 109,52 %. Проектное значение SRR равно 139,46 %, данное значение больше единицы, следовательно, проект является рентабельным.

Произведенный расчет бюджета движения денежных средств показал, что на протяжении всего периода реализации проекта с учетом всех необходимых платежей и расходов дефицит финансов отсутствует.

Окупаемость проекта наступит в 2027 г., срок окупаемости проекта 1 г. 177 дней.

Таким образом, можно утверждать, что проект обладает высоким потенциалом для прибыли и его реализация может быть успешной.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Муратова, М.Н., Камчатова Е.Ю. современные условия развития производственной деятельности в промышленном секторе России // дискуссия. 2020. – 26 с.
- 2 Козловский, В.А., Маркина, Т.В., Макаров, В.М. Производственный и операционный менеджмент: учебник. — СПб.: «Специальная литература», 2008. — 366 с.
- 3 Казанцев, А. К. Основы производственного менеджмента: учебное пособие / А. К. Казанцев, Л. С. Серова. — Москва: ИНФРА-М., 2002. — 348с.
- 4 Ильенкова, С.Д. Производственный менеджмент. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С. 154.
- 5 Российский журнал менеджмента – электронная версия журнала [Электронный ресурс]: офиц. сайт. URL: [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru) (дата обращения: 25.05.2024).
- 6 Малюк, В. И. Производственный менеджмент: учебник для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд., испр. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 249 с.
- 7 Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб.: Питер, 2012. - 800 с.
- 8 Иванов, И. Н. Производственный менеджмент. Практический курс: учебное пособие для вузов / И. Н. Иванов [и др.]; под общей редакцией И. Н. Иванова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 334 с.
- 9 Аникин, Б. А. Производственная логистика: учебник для среднего профессионального образования / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 454 с.
- 10 Сорокин, А.В., Чиркова О.А., Шнейдер Л.В. Организация производства: Учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки «Менеджмент». - 2-е изд., испр. / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2021. – 46 с.
- 11 Гирфанова, Е.Ю. Организация производства: учебное пособие / Е.Ю. Гирфанова, В.И.Кислова. – Нижнекамск: Нижнекамский химико-технологиче-

ский институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2014. – 86 с.

12 Фахрудинов, Р.А. Производственный менеджмент / Р.А.Фахрудинов. - М. : Интел- Синтез, 2011. - 462 с.

13 Леонтьева, Л. С. Производственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.]; под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 279 с.

14 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарика, 2013. - 528 с.

15 Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов, С. Ю. Ягудин. — М. : Изд-во ЕАОИ, 2019 – 400 с.

16 Романова, М. М. Менеджмент предприятия и организации: учеб. - методич. комплекс. — М.: Изд-во ЕАОИ, 2018 – 285с.

17 Ильенкова, С. Д. Основы менеджмента / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов. — М. : Изд-во ЕАОИ, 2012 – 237с.

18 Кузнецов, В. И. Производственный менеджмент / В. И. Кузнецов, С. А. Орехов, М. М. Романова, С. Ю. Ягудин. — М.: ЕАОИ, 2011-305с.

19 Орехов, С. А. Менеджмент предприятий (организаций) : учебник / С. А. Орехов [и др.]. — М. : Изд-во МНЭПУ, 2012- 272с.

20 Селезнева, Н.Н. Анализ финансовой отчетности организации: Учебное пособие. / Н.Н. Селезнева. Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2015. 584 с.

21 Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 328 с.

22 Гончарова, А. С. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации / А. С. Гончарова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 21 (416). — С. 380-382..

23 Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк — М.: Омега-Л: Эльга, 2019. 768 с

24 Воронин, С., Оленицкая, Л. О методике расчета рентабельности в реальном секторе экономики // Общество и экономика. - 2015. - №2. - С.84-88

- 25 Бурмистрова, Л.М. Финансы предприятий. - М.: Инфра-М, 2009. - 240 с
- 26 Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / А.П. Егоршин. - Н.Новгород : НИМБ, 2013. - 720 с.
- 27 Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Фин-пресс»,1999. - 656 с.
- 28 Амурская область в цифрах: Краткий статистический сборник/Амурстат-Б., 2023. - 369 с.
- 29 Амурский статистический ежегодник 2023: Статистический сборник /Амурстат. -Б., 2023.-602с.
- 30 Максицов, М.М. Менеджмент: учебник для вузов / М.М. Максицов, А.В. Игнатьева. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 343 с.
- 31 Бузукова, Е. А. Управление ассортиментом и основы категорийного менеджмента: учебник для среднего профессионального образования / Е. А. Бузукова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 181 с.
- 32 Разнодежина, Э. Н. Управление ассортиментом и качеством товаров и услуг: учебное пособие для студентов/Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 11с.
- 33 Бахотский, В. В.Анализ товарного ассортимента: учебно-методическое пособие / В. В. Бахотский, Т. А. Кирычок ; М-во образования и науки Российской Федерации Псковский гос. ун-т. - Псков : Изд-во ПсковГУ, 2012. - 58 с.
- 34 Бузукова, Е. А. Управление ассортиментом и основы категорийного менеджмента: учебник для среднего профессионального образования / Е. А. Бузукова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 181 с.
- 35 Левшина, О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве. / О. Н. Левшина – М.: Изд-во Юриспруденция, 2015. – 176 с.
- 36 Кеворков, В.В. Повышение конкурентоспособности компании, формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление. / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков – М.: Изд-во Российская газета, 2014. – 216 с.

37 Кирюхина, А. Н., Григорьева Р. З., Кожевникова А. Ю. Современное состояние и перспективы развития производства хлеба и хлебобулочных изделий в России // Техника и технология пищевых производств. 2019. №2. С. 330-335

38 Разумнова, И.А. Предприятия торговли// Проблемы теории и практики управления, 2015. №1. С. 112-131.

39 Маркова, В.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. - М., 2009. - 216 с.

40 Божук, С. Г. Маркетинговые исследования: учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Божук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 304 с.

41 Максицов, М.М. Менеджмент: учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 343 с.

42 Заренков, В.А. Управление проектами: учеб. пособие. 2-е изд. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2016. 312 с.

43 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник. Для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с.

44 Петров, В.С. Факторы функционирования розничной торговли/ В.С. Петров//. Эксперт, 2015. №5.С.20-30

45 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2015. - 672 с.

46 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие/ Алексеева М.М.- М.: Финансы и статистика, 2014. – 248с.

47 Макарова, Н. В. Отличительные особенности стандартов по управлению проектами / Н. В. Макарова, В. В. Балясников // Актуальные проблемы экономики и управления. - 2020. - № 1(25). - С. 94-99.

48 Крылов, Э.И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости. - М.: Маркетинг, 2012. - 647 с

49 Менеджмент и бизнес-администрирование– электронная версия журнала [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: [www.mba-journal.ru](http://www.mba-journal.ru). (дата обращения: 20.05.2024).

50 Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент: учебное пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 75 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Прогноз объема продаж продукции

Таблица А – Прогноз объема продаж продукции, в нат. ед.

Виды продукта	Объём выпуска продукции в нат.ед.																					
	2026 г.														2027 г.					Коэффициент роста объёма в выпуске	2028 г.	
	Коэффициент роста объёмов выпуска	месяц												всего	Коэффициент роста объёма в выпуске	Квартал						всего
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			I	II	III	IV			
Хлеб «Белый»	1	2480	2240	2480	2400	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2480	29200	1,2	8640	8736	8832	8832	35040	1,2	42048
хлеб «Ржаной»	1	1860	1680	1860	1800	1860	1800	1860	1860	1800	1860	1800	1860	21900	1,2	6480	6552	6624	6624	26280	1,2	31536
хлеб «Цельнозерновой»	1	1240	1120	1240	1200	1240	1200	1240	1240	1200	1240	1200	1240	14600	1,2	4320	4368	4416	4416	17520	1,2	21024
Багет	1	930	840	930	900	930	900	930	930	900	930	900	930	10950	1,2	3240	3276	3312	3312	13140	1,2	15768
Булочки «Ассорти»	1	6200	5600	6200	6000	6200	6000	6200	6200	6000	6200	6000	6200	73000	1,2	21600	21840	22080	22080	87600	1,2	105120
Объём выпуска всего		12710	11480	12710	12300	12710	12300	12710	12710	12300	12710	12300	12710	149650		44280	44772	45264	45264	179580		215496
В том числе объём реализации		12710	11480	12710	12300	12710	12300	12710	12710	12300	12710	12300	12710	149650		44280	44772	45264	45264	179580		215496
ИТОГО		12710	11480	12710	12300	12710	12300	12710	12710	12300	12710	12300	12710	149650		44280	44772	45264	45264	179580		215496

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Плановый объем выручки

Таблица Б – Плановый объем выручки

Виды продукта	Показатели	Плановые значения показателей																		
		2026 г.													2027 г.				2028 г.	
		месяц												Всего	квартал					Всего
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I	II	III	IV		
Хлеб «Белый»	Объем продаж в натуральном выражении	2480	2240	2480	2400	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2480	29200	8640	8736	8832	8832	35040	42048
	Цена 1 единицы, руб.	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	408	36	36	36	36	144	38
	Выручка от реализации, руб	84320	76160	84320	81600	84320	81600	84320	84320	81600	84320	81600	84320	992800	311040	314496	317952	317952	1261440	1597824
хлеб «Ржаной»	Объем продаж в натуральном выражении	1860	1680	1860	1800	1860	1800	1860	1860	1800	1860	1800	1860	21900	6480	6552	6624	6624	10950	31536
	Цена 1 единицы, руб.	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384	34	34	34	34	136	36
	Выручка от реализации, руб	59520	53760	59520	57600	59520	57600	59520	59520	57600	59520	57600	59520	700800	220320	222768	225216	225216	893520	1135296
хлеб «Цельнозерновой»	Объем продаж в натуральном выражении	1240	1120	1240	1200	1240	1200	1240	1240	1200	1240	1200	1240	14600	4320	4368	4416	4416	17520	21024
	Цена 1 единицы, руб.	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	372	33	33	33	33	132	35
	Выручка от реализации, руб	38440	34720	38440	37200	38440	37200	38440	38440	37200	38440	37200	38440	452600	142560	144144	145728	145728	578160	735840
Багет	Объем продаж в натуральном выражении	930	840	930	900	930	900	930	930	900	930	900	930	10950	3240	3276	3312	3312	13140	15768
	Цена 1 единицы, руб.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	32	32	32	32	128	34
	Выручка от реализации, руб	27900	25200	27900	27000	27900	27000	27900	27900	27000	27900	27000	27900	328500	103680	104832	105984	105984	420480	536112
Булочки «Ассорти»	Объем продаж в натуральном выражении	6200	5600	6200	6000	6200	6000	6200	6200	6000	6200	6000	6200	73000	21600	21840	22080	22080	87600	105120
	Цена 1 единицы, руб.	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	564	49	49	49	49	196	51
	Выручка от реализации, руб	291400	263200	291400	282000	291400	282000	291400	291400	282000	291400	282000	291400	3431000	1058400	1070160	1081920	1081920	4292400	5361120
ИТОГО общие поступления		501580	453040	501580	485400	501580	485400	501580	501580	485400	501580	485400	501580	5905700	1836000	1856400	1876800	1876800	7446000	9366192

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Потребность в основных фондах

Таблица В - Потребность в основных фондах в стоимостном выражении, тыс. руб.

Основные фонды	2025 г.			2026 г.			2027 г.			2028 г.		
	Действующие о.ф.	Общая потребность в о.ф.	Прирост о.ф.	Действующие о.ф.	Общая потребность в о.ф.	Прирост о.ф.	Действующие о.ф.	Общая потребность в о.ф.	Прирост о.ф.	Действующие о.ф.	Общая потребность в о.ф.	Прирост о.ф.
1. Здания и сооружения	-	360	360	360	-	-	360	-	-	360	-	-
2. Рабочие машины и оборудование	-	824,013	824,013	824,013	-	-	824,013	-	-	824,013	-	-
3. Транспортные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Прочее	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ИТОГО</b>	<b>0</b>	<b>1184,013</b>	<b>0</b>	<b>1184,013</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1184,013</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1184,013</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Расчёт потребности в ресурсах

Таблица Г – Расчёт потребности в ресурсах

Вид и наименование сырья и материалов	2026 г.			2027 г.			2028 г.		
	Норма расхода на 1 шт, в руб.	цена единицы продукции, руб.	стоимость, руб	индекс цен на сырье	цена с учетом индекса цен на сырье	стоимость, руб.	индекс цен на сырье	цена с учетом индекса цен на сырье	стоимость, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Потребность в сырье и материалах для хлеба «Белый»</b>									
Пшеничная мука, первого сорта, кг.	0,3	34	10,2	1,1	37,4	11,22	1,1	41,14	12,342
дрожжи, кг.	0,01	200	2	1,1	220	2,2	1,1	242	2,42
соль, кг	0,012	21	0,252	1,1	23,1	0,2772	1,1	25,41	0,3049
сахар, кг.	0,02	100	2	1,1	110	2,2	1,1	121	2,42
масло растительное, л	0,02	85	1,7	1,1	93,5	1,87	1,1	102,85	2,057
Итого потребность для производства хлеб «Белый»			16,152			17,767			19,544
<b>Потребность в сырье и материалах для хлеба «Ржаной»</b>									
Пшеничная мука, первого сорта, кг.	0,3	34	10,2	1,1	37,4	11,22	1,1	41,14	12,342
ржаная мука, кг	0,1	31	3,1	1,1	34,1	3,41	1,1	37,51	3,751
дрожжи, кг.	0,005	200	1	1,1	220	1,1	1,1	242	1,21
соль, кг	0,01	21	0,21	1,1	23,1	0,231	1,1	25,41	0,2541

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
сахар, кг.	0,02	100	2	1,1	110	2,2	1,1	121	2,42
масло растительное, л.	0,02	85	1,7	1,1	93,5	1,87	1,1	102,85	2,057
Итого потребность для производства хлеб «Ржаной»			18,21			20,031			22,034
Потребность в сырье и материалах для хлеба «Цельнозерновой»									
Пшеничная мука, первого сорта, кг.	0,05	34	1,7	1,1	37,4	1,87	1,1	41,14	2,057
цельнозерновая мука, кг	0,25	50	12,5	1,1	55	13,75	1,1	60,5	15,125
дрожжи, кг.	0,005	200	1	1,1	220	1,1	1,1	242	1,21
соль, кг	0,005	21	0,105	1,1	23,1	0,1155	1,1	25,41	0,1271
сахар, кг.	0,004	100	0,4	1,1	110	0,44	1,1	121	0,484
масло растительное, л.	0,01	85	0,85	1,1	93,5	0,935	1,1	102,85	1,0285
Итого потребность для производства хлеб «Цельнозерновой»			16,555			18,211			20,032
Потребность в сырье и материалах для «Багет»									
Пшеничная мука, первого сорта, кг.	0,25	34	8,5	1,1	37,4	9,35	1,1	41,14	10,285
дрожжи, кг.	0,006	200	1,2	1,1	220	1,32	1,1	242	1,452
соль, кг	0,005	21	0,105	1,1	23,1	0,1155	1,1	25,41	0,1271
Итого потребность для производства «Багет»			9,805			10,786			11,864

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Потребность в сырье и материалах для булочки «Ассорти»									
Пшеничная мука, первого сорта, кг.	0,04	34	1,36	1,1	37,4	1,496	1,1	41,14	1,6456
дрожжи, кг.	0,003	200	0,6	1,1	220	0,66	1,1	242	0,726
соль, кг	0,001	21	0,021	1,1	23,1	0,0231	1,1	25,41	0,0254
молоко, л.	0,025	60	1,5	1,1	66	1,65	1,1	72,6	1,815
сахар, кг.	0,008	100	0,8	1,1	110	0,88	1,1	121	0,968
масло сливочное, кг	0,005	550	2,75	1,1	605	3,025	1,1	665,5	3,3275
яблоко, кг.	0,026	60	1,56	1,1	66	1,716	1,1	72,6	1,8876
корица, кг	0,001	320	0,32	1,1	352	0,352	1,1	387,2	0,3872
мак, кг	0,01	280	2,8	1,1	308	3,08	1,1	338,8	3,388
повидло, кг.	0,02	156	3,12	1,1	171,6	3,432	1,1	188,76	3,7752
Итого потребность для производства булочки «Ассорти»			14,831			16,314			17,946

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Расчёт потребности в ресурсах на весь объём производимой продукции

Таблица Д – Расчёт потребности в ресурсах на весь объём производимой продукции

Виды продукта	2026 г.													2027 г.				2028 г.					
	Стоимость сырья на 1шт., в руб.	Объем выпуска с учетом коэффициента роста												Стоимость продукции, руб.	Стоимость сырья на 1шт., в руб.	Объем выпуска с учетом коэффициента роста				Стоимость продукции, руб.	Стоимость сырья на 1шт., в руб.	Объем выпуска с учетом коэффициента роста	Стоимость продукции, руб.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			1	2	3	4				
Хлеб «Белый»	16,152	2480	2240	2480	2400	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2480	471638,4	17,7672	8640	8736	8832	8832	622562,7	19,54392	42048	821782,7
хлеб «Ржаной»	18,21	1860	1680	1860	1800	1860	1800	1860	1860	1800	1860	1800	1860	398799	20,031	6480	6552	6624	6624	526414,7	22,0341	31536	694867,4
хлеб «Цельнозерновой»	16,555	1240	1120	1240	1200	1240	1200	1240	1240	1200	1240	1200	1240	241703	18,2105	4320	4368	4416	4416	319048	20,03155	21024	421143,3
Багет	9,805	930	840	930	900	930	900	930	930	900	930	900	930	107364,75	10,7855	3240	3276	3312	3312	141721,5	11,86405	15768	187072,3
Булочки «Ассорти»	14,831	6200	5600	6200	6000	6200	6000	6200	6200	6000	6200	6000	6200	1082663	16,3141	21600	21840	22080	22080	1429115	17,94551	105120	1886432
Итого стоимость всех видов продукта за период, руб.		195527	176605	195527	189219	195527	189219	195527	195527	189219	195527	189219	195527	2302168,2		749308	757634	765960	765960	3038862		4011298	4011298

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Таблица Е - Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категории работников	2026 г.				2027 г.				2028 г.			
	Потребность, чел.	Средне-месячная з/п, руб.	Затраты на з/п, в месяц, руб.	Начисления на з/п, руб.	Потребность, чел.	Средне-месячная з/п, руб.	Затраты на з/п, в месяц, руб.	Начисления на з/п, руб.	Потребность, чел.	Средне-месячная з/п, руб.	Затраты на з/п, в месяц, руб.	Начисления на з/п, руб.
специалисты и служащие				0,3				0,3				0,3
Технолог	1	42000	42000	12600	1	43680	43680	13104	1	45427,2	45427,2	13628
итого	1	42000	42000	12600	1	43680	43680	13104	1	45427,2	45427,2	13628
рабочие основного производства												
пекари	4	30400	121600	36480	4	31616	126464	37939,2	4	32880,6	131523	39457
итого	4	30400	121600	36480	4	31616	126464	37939,2	4	32880,6	131523	39457
всего	5	72400	163600	49080	5	75296	170144	51043,2	5	78307,8	176950	53085

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Прогноз продаж

Таблица Ж- Прогноз продаж

Виды продукта	Показатели	Плановые значения показателей																		
		2026 г.													2027 г.				2028 г.	
		месяц												Всего	квартал					Всего
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		I	II	III	IV		
Хлеб «Белый»	Объем продаж в натуральном выражении	2480	2240	2480	2400	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2480	29200	8640	8736	8832	8832	35040	42048
	Цена 1 единицы, руб.	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	408	36	36	36	36	144	38
	Выручка от реализации, руб	84320	76160	84320	81600	84320	81600	84320	84320	81600	84320	81600	84320	992800	311040	314496	317952	317952	1261440	1597824
хлеб «Ржаной»	Объем продаж в натуральном выражении	1860	1680	1860	1800	1860	1800	1860	1860	1800	1860	1800	1860	21900	6480	6552	6624	6624	10950	31536
	Цена 1 единицы, руб.	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384	34	34	34	34	136	36
	Выручка от реализации, руб	59520	53760	59520	57600	59520	57600	59520	59520	57600	59520	57600	59520	700800	220320	222768	225216	225216	893520	1135296
хлеб «Цельнозерновой»	Объем продаж в натуральном выражении	1240	1120	1240	1200	1240	1200	1240	1240	1200	1240	1200	1240	14600	4320	4368	4416	4416	17520	21024
	Цена 1 единицы, руб.	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	372	33	33	33	33	132	35
	Выручка от реализации, руб	38440	34720	38440	37200	38440	37200	38440	38440	37200	38440	37200	38440	452600	142560	144144	145728	145728	578160	735840
Багет	Объем продаж в натуральном выражении	930	840	930	900	930	900	930	930	900	930	900	930	10950	3240	3276	3312	3312	13140	15768
	Цена 1 единицы, руб.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	32	32	32	32	128	34
	Выручка от реализации, руб	27900	25200	27900	27000	27900	27000	27900	27900	27000	27900	27000	27900	328500	103680	104832	105984	105984	420480	536112
Булочки «Ассорти»	Объем продаж в натуральном выражении	6200	5600	6200	6000	6200	6000	6200	6200	6000	6200	6000	6200	73000	21600	21840	22080	22080	87600	105120
	Цена 1 единицы, руб.	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	564	49	49	49	49	196	51
	Выручка от реализации, руб	291400	263200	291400	282000	291400	282000	291400	291400	282000	291400	282000	291400	3431000	1058400	1070160	1081920	1081920	4292400	5361120
ИТОГО общие поступления		501580	453040	501580	485400	501580	485400	501580	501580	485400	501580	485400	501580	5905700	1836000	1856400	1876800	1876800	7446000	9366192

**ПРИЛОЖЕНИЕ К**  
**Смета затрат (бюджет затрат)**

Таблица К- Смета затрат (бюджет затрат), в руб.

Показатели	2026 г.												2027 г.				2028 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Сырье и материалы	195526,6	176604,7	195526,6	189219,3	195526,6	189219,3	195526,6	195526,6	189219,3	195526,6	189219,3	195526,6	749308,4	757634,1	765959,7	765959,7	4011297,8
2. Затраты на з/п	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	163600,0	510432,0	510432,0	510432,0	510432,0	2123397,1
3. Начисления на з/п	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	49080,0	153129,6	153129,6	153129,6	153129,6	637019,1
4. Амортизационные отчисления	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	5590,7	16772,2	16772,2	16772,2	16772,2	67088,9
5. Расходы на рекламу	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	0	0	0	0	0
8. Полная себестоимость	417497,3	398575,4	417497,3	411190,0	417497,3	411190,0	417497,3	417497,3	411190,0	417497,3	411190,0	417497,3	1429642,2	1437967,9	1446293,5	1446293,5	6838802,9
9. Функционально административные издержки	411906,6	392984,7	411906,6	405599,3	411906,6	405599,3	411906,6	411906,6	405599,3	411906,6	405599,3	411906,6	1412870,0	1421195,7	1429521,3	1429521,3	6771714,0
10. Финансовые издержки (% по кредиту)	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	11673,5	23347,0	23347,0	23347,0	23347,0	46694,1
Общие текущие издержки	429170,9	410248,9	429170,9	422863,6	429170,9	422863,6	429170,9	429170,9	422863,6	429170,9	422863,6	429170,9	1452989,3	1461314,9	1469640,6	1469640,6	6885497,0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Налоговые отчисления предприятия

Таблица Л- Налоговые отчисления предприятия, в руб.

Налог	Ставка	База налогообложения	Периодичность	2026 г.				2027 г.				2028 г.
				1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Единый налог, используемый при УСН	15,00%	Доходы-расходы	1 раз в квартал	28141,4	29622,3	31103,21	31103,21	57451,61	59262,76	61073,91	61073,91	372104,3
Единый налог, используемый при УСН, в случае отрицательной налогооблагаемой базы	1,00%	Доходы		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого				28141,4	29622,3	31103,21	31103,21	57451,61	59262,76	61073,91	61073,91	372104,3

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Бюджет прибылей/убытков

Таблица Н - Бюджет прибылей/убытков, в руб.

Показатели	2026 г.												2027 г.				2028 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Общие поступления	501580	453040	501580	485400	501580	485400	501580	501580	485400	501580	485400	501580	1836000	1856400	1876800	1876800	9366192
2. НДС, акциз, налог с продаж	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Общие текущие затраты	429171	410249	429171	422864	429171	422864	429171	429171	422864	429170,9	422863,6	429170,9	1452989,3	1461314,9	1469640,6	1469641	6885497
4. Прибыль от реализации	72409,1	42791,1	72409,1	62536,4	72409,1	62536,4	72409,1	72409,1	62536,4	72409,13	62536,44	72409,13	383010,72	395085,07	407159,42	407159	2480695
5. Результат от прочей реализации	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Доходы и расходы от внереализационных операций	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Балансовая прибыль	72409,1	42791,1	72409,1	62536,4	72409,1	62536,4	72409,1	72409,1	62536,4	72409,13	62536,44	72409,13	383010,72	395085,07	407159,42	407159	2480695
8. Платежи в бюджет (налоги)			28141,4			29622,3			31103,2			31103,21	57451,608	59262,761	61073,913	61073,9	372104,3
9. Чистая прибыль	72409,1	42791,1	44267,7	62536,4	72409,1	32914,1	72409,1	72409,1	31433,2	72409,13	62536,44	41305,93	325559,11	335822,31	346085,51	346086	2108591
10. Чистая прибыль нарастающим итогом	72409,1	115200	159468	222004	294414	327328	399737	472146	503579	575988,3	638524,7	679830,7	1005389,8	1341212,1	1687297,6	2033383	4141974

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Бюджет движения денежных средств

Таблица П - Бюджет движения денежных средств

Показатели	0 период	2026 г.												2027 г.				2028 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
<b>ПРИТОК</b>																		
1. Источники финансирования	1184013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Общие поступления	0	501580	453040	501580	485400	501580	485400	501580	501580	485400	501580	485400	501580	1836000	1856400	1876800	1876800	9366192
3. Итого приток	1184013	501580	453040	501580	485400	501580	485400	501580	501580	485400	501580	485400	501580	1836000	1856400	1876800	1876800	9366192
<b>ОТТОК</b>																		
4. Инвестиции в проект	1184013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Функционально-административные издержки	0	411906,61	392985	411906,6	405599	411907	405599,3	411906,6	411906,6	405599,3	411906,6	405599,3	411907	1412870	1421196	1429521,3	1429521	6771714,04
6. Возврат кредита	0	13733,55	13733,6	13733,55	13733,6	13733,6	13733,55	13733,55	13733,55	13733,55	13733,55	13733,55	13733,6	41200,65	41200,65	41200,65	41200,65	164802,6
7. Финансовые издержки	0	11673,518	11673,5	11673,52	11673,5	11673,5	11673,52	11673,52	11673,52	11673,52	11673,52	11673,52	11673,5	23347,04	23347,04	23347,035	23347,04	46694,07
8. Платежи в бюджет (налоги)	0	0	0	28141,4	0	0	29622,3	0	0	31103,21	0	0	31103,2	57451,61	59262,76	61073,913	61073,91	372104,25
9. Итого отток	1184013	437313,68	418392	465455,1	431006	437314	460628,7	437313,7	437313,7	462109,6	437313,7	431006,4	468417	1534869	1545006	1555142,9	1555143	7355315
10. Превышение/дефицит денежных средств	0	64266,323	34648,3	36124,92	54393,6	64266,3	24771,33	64266,32	64266,32	23290,43	64266,32	54393,63	33163,1	301130,7	311393,9	321657,08	321657,1	2010877
11. Кумулятивный денежный поток	0	64266,323	98914,6	135039,5	189433	253699	278470,8	342737,1	407003,4	430293,9	494560,2	548953,8	582117	883247,6	1194641	1516298,6	1837956	3848832,7

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### Расчет эффективности проекта

Таблица Р - Расчет эффективности проекта, в руб.

Показатели	0 период	2026 г.												2027 г.				2028 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
<b>ПРИТОК</b>																		
1. Общие поступления		501580	453040	501580	485400	501580	485400	501580	501580	485400	501580	485400	501580	1836000	1856400	1876800	1876800	9366192
2. Ликвидационная стоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Итого приток	0	501580	453040	501580	485400	501580	485400	501580	501580	485400	501580	485400	501580	1836000	1856400	1876800	1876800	9366192
<b>ОТТОК</b>																		
4. Инвестиции в проект	1184013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Функционально-административные издержки	0	411907	392984,7	411906,61	405599	411907	405599,3	411906,6	411906,6	405599,3	411907	405599	411906,6	1412870	1421196	1429521	1429521	6771714
6. Финансовые издержки	0	11673,5	11673,52	11673,518	11673,5	11673,5	11673,52	11673,52	11673,52	11673,52	11673,5	11673,5	11673,52	23347	23347	23347,04	23347,04	46694,07
7. Платежи в бюджет (налоги)	0	0	0	28141,399	0	0	29622,3	0	0	31103,21	0	0	31103,21	57451,6	59262,8	61073,91	61073,91	372104,3
8. Итого отток	1184013	423580	404658,2	451721,53	417273	423580	446895,1	423580,1	423580,1	448376	423580	417273	454683,3	1493669	1503805	1513942	1513942	7190512
9. Чистый денежный поток	-1184013	77999,9	48381,8	49858,473	68127,2	77999,9	38504,88	77999,87	77999,87	37023,98	77999,9	68127,2	46896,67	342331	352595	362857,7	362857,7	2175680
10. Кумулятивный чистый денежный поток	-1184013	-1106013	-1057631	-1007773	-939646	-861646	-823141	-745141	-667141	-630117	-552117	-483990	-437093	-94762	257832	620690,1	983547,8	3159227
11. Ставка (норма) дисконта, доли	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342	0,2342
12. Коэффициент дисконтирования	1	0,9826	0,9655	0,9488	0,9323	0,9161	0,9001	0,8845	0,8691	0,8540	0,8392	0,8246	0,8102	0,76872	0,72933	0,691951	0,6565	0,5319
13. Дисконтированный денежный поток	-1184013	76644	46714,44	47303,425	63512,4	71452,4	34659,56	68989,92	67790,71	31618,69	65454,5	56175,9	37997,62	263157	257156	251079,7	238212,9	1157280
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-1184013	-1107369	-1060655	-1013351	-949839	-878386	-843727	-774737	-706946	-675327	-609873	-553697	-515699	-252543	4613,81	255693,6	493906,5	1651186

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### Отчет о финансовых результатах ООО «ТаЮр»

ИНН 2807013523

КПП 280701001

Форма по КНД 0710096

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабр 2021 года
1	2	3	4	5	6
	Выручка <sup>7</sup>	2110	5 221	4 877	3 937
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(4 881)	(4 699)	(3 659)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-	-
	Прочие расходы	2350	(-)	(-)	(-)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(51)	(0)	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>289</b>	<b>178</b>	<b>278</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов