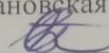


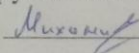
Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Менеджмент»  
Профиль «Производственный менеджмент»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**  
Заведующий кафедрой:  
к. э. н., доцент Балановская А. В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выполнил:  
Миханив Артур Андреевич  
группа ЗМ-25А



Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Балановская А.В.



Самара  
2017

## **Аннотация**

Тема ВКР: «Разработка инвестиционного проекта деятельности предприятия».

Объем выпускной квалификационной работы 81 страница, на которых представлены 16 таблиц и 22 рисунка. При написании работы использовалось 37 источников.

Вся представленная работа посвящена вопросу повышения конкурентоспособности предприятия. Объектом исследования данной работы является инвестиционный проект мини-производства. Основная деятельность компании – это производство мясной продукции.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основная часть работы, которая представлена в трех главах и итоговое заключение.

В введении раскрывается актуальность выбранной темы, ставится цель и задачи написания работы, а также определяется объект исследования.

В первой главе рассматривается анализ современного состояния пищевой промышленности и теоретические решения в области имитационного моделирования. А также описание необходимых анализов для данной темы.

Во второй главе представлена разработка инвестиционного проекта мини-производства, краткое описание компании, а также детальный анализ внутренней и внешней среды компании. Сравнение выбранной компании с конкурентами, представленными на данном рынке.

В третьей главе представлена оценка инвестиционного проекта. В заключении представлены основные выводы по всей проделанной работе.

## Оглавление

Введение.....	4
1. Анализ современного состояния пищевой промышленности и теоретические решения в области имитационного моделирования.....	7
1.1 Анализ современного состояния пищевой промышленности в сфере мясного производства.....	7
1.2 Основы бизнес-планирования.....	11
1.3 Анализ структуры бизнес-плана.....	15
1.4 Обзор применяемых программных продуктов для разработки бизнес-планов и бизнес-моделей.....	19
2. Разработка инвестиционного проекта мини-производства .....	23
2.1 Общая характеристика.....	23
2.2 Описание продуктов (товаров/услуг).....	26
2.3 Анализ рынка.....	29
2.4 План маркетинга.....	42
2.5 Производственный план .....	44
2.6 Организационный план .....	47
2.7 Финансовый план .....	51
3. Оценка рисков инвестиционного проекта .....	62
3.1 Количественная оценка рисков мини-производства .....	63
3.2 Качественная оценка проекта .....	66
Заключение .....	71
Список литературы .....	72
Приложения .....	76

## **Введение**

На протяжении всей истории сельское хозяйство имело большой вес в развитии экономики России и являлось залогом ее самостоятельности и поддержании независимости среди остальных стран. В современном мире необходимость развития отрасли обуславливается тем, что для нашего государства приоритетом на данный момент является «повышение благосостояния, уровня жизни и занятости граждан, устойчивое развитие сельских территорий, сохранение территориальной целостности и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации»[1].

Реализацией этих стремлений стали такие документы как «Доктрина продовольственной безопасности» от 30 января 2013 года, «Программа развития сельского хозяйства до 2020 года» от 19 декабря 2014 года, «План по содействию импортозамещения» от 2 октября 2014 года. Последние два документа особенно сильно отражают современное состояние на международной арене и показывают насколько зависимыми были россияне от поставок продукции из-за рубежа. В целом опасения государства касательно национальной безопасности оправдались, когда ЕС ввел санкции против России, ответной реакцией нашей страны стало введение эмбарго на их продукцию, что стало большим толчком для развития импортозамещения в России, в частности в продовольственной сфере, так на данный момент в программе развития сельского хозяйства до 2020 года указано, что «Агропромышленный комплекс (АПК) и его базовая отрасль - сельское хозяйство являются ведущими системообразующими сферами экономики страны, формирующими агропродовольственный рынок, продовольственную и экономическую безопасность, трудовой и поселенческий потенциал сельских территорий»[2]. Из этого утверждения можно говорить о том, что для нашей страны основополагающим стало стремление снова обрести независимость от импортных продуктов.

Так же мы можем утверждать, что «Доктрина продовольственной безопасности» предвосхитила все последующие политические события, и после введения двойных санкций, государство стало более активно реализовывать программы импортозамещения и развития сельского хозяйства, о которых говорилось в данном документе.

Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что при нынешнем активном развитии сельского хозяйства и возникновении возможности обеспечивать себя собственными продовольственными товарами, в частности мясом и птицей, в ближайшем будущем появляется необходимость развития не только рынков сбыта за границей, но и внутренние рынки в регионах нашей страны. Уже сейчас мясной рынок готов выйти на международный уровень и многие АПК готовы предоставлять свою продукцию на экспорт, отсюда мы можем утверждать, что рынки сбыта необходимо начинать развивать не только за границей, но и в регионах, чтобы потребители получали качественную, свежую и натуральную продукцию, а фермеры среднего и малого звена получили точки реализации своей продукции.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка инвестиционного проекта мини-производства на базе программного обеспечения «Project Expert».

В рамках поставленной цели необходимо решить задачи как:

- а) Провести анализ современного состояния пищевой промышленности в сфере мясного производства;
- б) рассмотреть основы бизнес планирования;
- в) сделать обзор применяемых программных продуктов для разработки бизнес-планов и бизнес-моделей;
- г) провести анализ структуры бизнес-планов;
- д) разработать инвестиционный проект мини-производства;
- е) оценить риски, связанные с реализацией проекта.

**Объектом исследования** является инвестиционный проект мини-производства.

**Предметом исследования** является разработка инвестиционного проекта деятельности предприятия.

В ходе работы были использованы методы стратегического, финансового, операционного, инновационного менеджмента, риск-менеджмента, методы математической статистики и прогнозирования.

### **Структура и объем**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения. Работа представлена на 80 страницах. Содержит 16 таблиц, 27 рисунков и 3 приложения на 6 страницах. Список литературы включает 37 наименований.

## **1. Анализ современного состояния пищевой промышленности и теоретические решения в области имитационного моделирования**

### **1.1 Анализ современного состояния пищевой промышленности в сфере мясного производства**

За последние несколько лет под влиянием внешней среды на мясном рынке произошел ряд изменений, так введение Россией эмбарго от 06 августа 2014 стало толчком для развития и распространения российской сельскохозяйственной продукции в рамках программы импортозамещения от 11 октября 2014 года.

В следствии этого в настоящее время сельскохозяйственная промышленность развивается ударными темпами, в частности мясное производство и его переработка. Об этом свидетельствуют итоги «IX Зимней зерновой конференции» на Алтае, где первый заместитель главы Минсельхоза РФ Е. Громыко сообщил, что импорт мяса и птицы сократился в три раза, что привело к тому, что Россия перестала быть крупнейшим импортером и более того будет стремиться свести к нулю данный показатель[3].

В целом введение эмбарго позволило российским предпринимателям выйти из тени зарубежных компаний и дать толчок к развитию малого и среднего бизнеса в сфере мясного рынка, так у индивидуальных предпринимателей (фермеров) появился шанс реализовать себя на региональном уровне и поставлять мясо не только в небольшие точки распространения, но и в торговые точки более высокого уровня, такие как сети X5, Ашан, Метро.

На 2016 год экспертами мясного рынка Института Конъюнктуры Аграрного Рынка (ИКАР) прогнозируется максимальное сокращение импорта за последние несколько лет, которое достигнет в среднем 35% от уровня поставок на 2017 год. Сокращение импорта по основным видам мяса и птицы мы можем увидеть на рисунке 1:

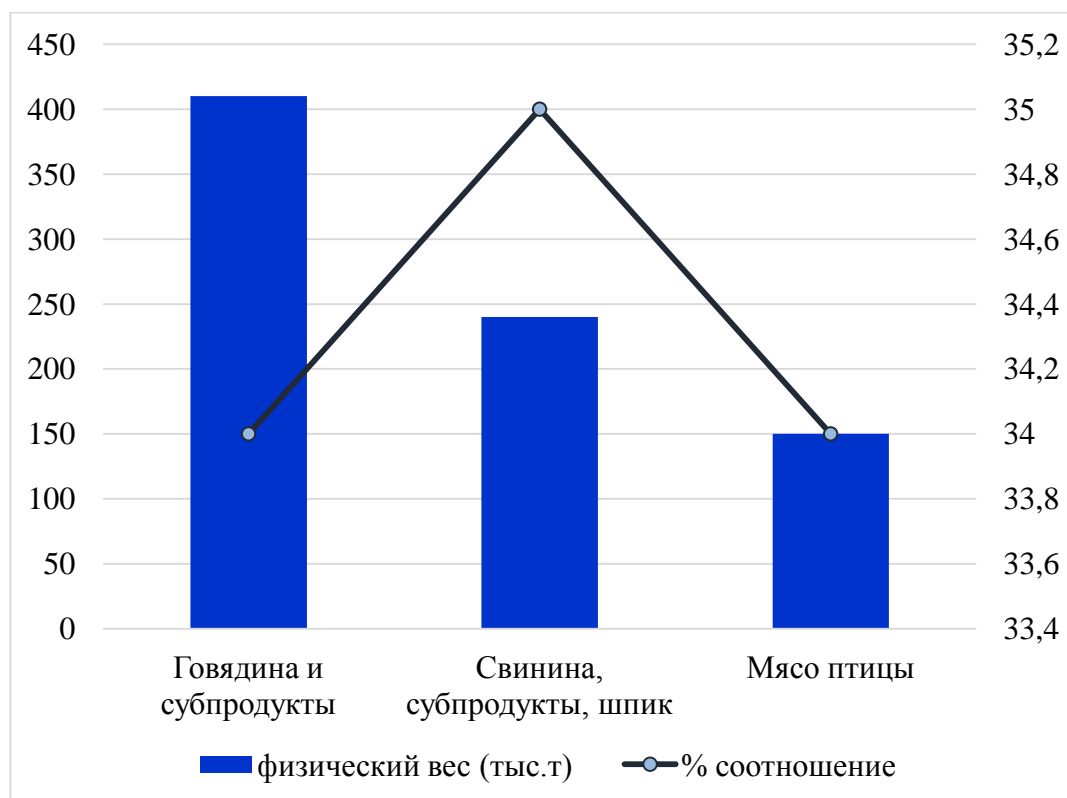


Рисунок 1 - Прогнозируемое сокращение импорта мяса и птицы в 2017 году

Данный прогноз указывает на положительную динамику как в сокращении импорта, так и в активизации пищевой промышленности по всем регионам нашей страны. О последнем так же свидетельствуют данные представленные такими органами как Росстат и Федеральная служба государственной статистики исходя из которых мы можем говорить о том, что производство скота и птицы на убой растет.

Проработав статистические данные о производстве скота и птицы на убой в период до 2017 года включительно, мы увидели, что активно развивается свиноводство и производство птицы, что имеет под собой весомые основания, потребители в связи с девальвацией рубля и повышением цен на мясо за место говядины активнее стали потреблять свинину, остальные же покупатели перешли на мясо птицы, что хорошо видно на рисунке 2. Несмотря на это все же нельзя сказать, что потребление говядины сильно уменьшилось, скорее оно находится в стагнации, на фоне роста всей отрасли.



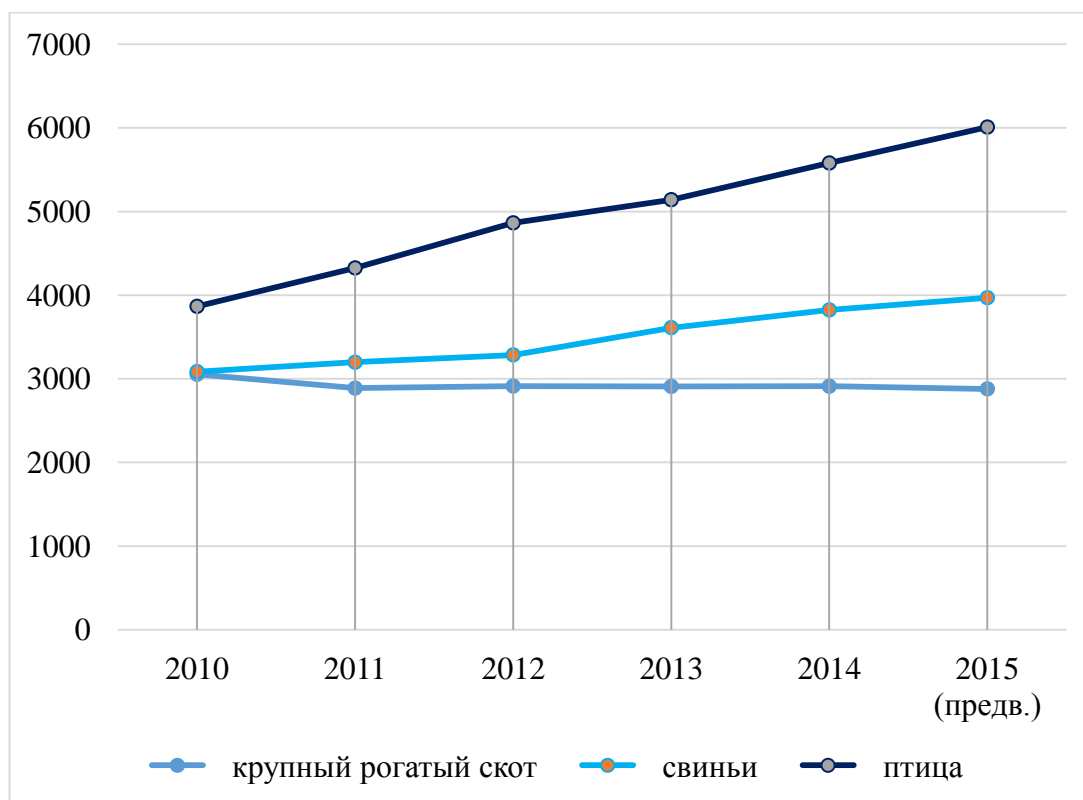


Рисунок 2 - Производство основных продуктов животноводства, тыс тонн  
В свою очередь по Самарской области мы видим следующую ситуацию на рисунке 3.



Рисунок 3 - Скот и птица на убой (Самарская область)

Видимый нами рост обусловлен тем, что спрос на продукцию резко увеличился в связи с введением двойных санкций, помимо этого государство и

региональные органы управления Самарской области активно субсидируют агропромышленный комплекс (Приложение 1), что дополнительно стимулирует увеличение производств в мясной отрасли.

Поэтому немаловажным моментом при активном росте продукции данной отрасли является развитие точек сбыта. В декабре 2015 года на электронном ресурсе veralline.com одним из редакторов был создан опрос касательно предпочтений покупателей относительно мест покупки мяса. В опросе участвовало 427 человек, из них большинство голосов пользователи отдали мясной продукции, продающихся в специализированных магазинах и составило 250 человек (59%), на втором месте у потребителей было так называемое домашнее мясо, покупаемое у мелких фермеров, данный сегмент составил 109 человек (25%), на предпоследнем месте оказалось мясо, продаваемое в супермаркетах и составил 54 человека (13%), самую маленькую долю заняло мясо покупаемое на рынках, составив всего лишь 14 человек (3 %).

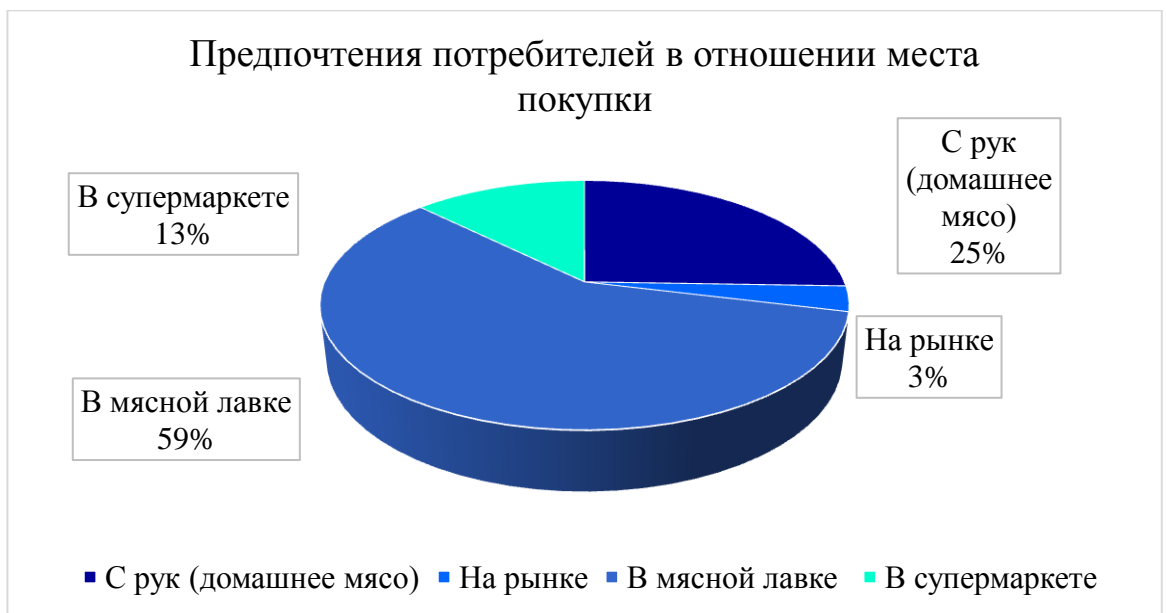


Рисунок 4 - Предпочтения относительно точек сбыта мясной продукции

Из представленного рисунка хорошо заметно, что потребители предпочитают покупать мясо в специализированных лавках и у мелких фермеров. Исходя из этого мы можем говорить, что перспективными могут оказаться точки сбыта продукции мелких и средних фермеров.

Подводя итог мы можем утверждать, что при нынешнем активном развитии мясной промышленности Самарской области, в частности в городе Самара, необходимо создать такие точки сбыта, которые смогут реализовать на уровне крупнейших АПК мясную продукцию как средних, так и малых фермерств, что будет способствовать дальнейшему развитию данного вида промышленности, реализации государственной программы по самообеспечению страны собственной мясной продукцией, а также предоставление покупателям качественной мясной продукции. Решением данной проблемы могут стать мини-производства, базирующиеся на технологии lean production.

Мы предлагаем решить данную задачу с помощью создания проекта мини-производства посредством технологий имитационного моделирования и инструментов бизнес-моделирования.

## **1.2 Основы бизнес-планирования**

Высокая неопределенность будущего в сфере бизнеса, постоянно изменяющаяся внешняя среда и желание снижения рисков, связанных с не достижением поставленных перед участниками целей в связи с данными условиями, является одной из основных причин необходимости бизнес-планирования и составления бизнес-планов.

В современных условиях динамичности рынка для достижения успеха и увеличения конкурентоспособности, необходимо не только постоянно анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, в то же время принимать своевременные оперативные решения касательно ведения бизнеса, но и осуществлять планирование своей деятельности в сфере предпринимательства.

Бизнес-планирование по своей сути является объективной оценкой предпринимательской деятельности организации и инструментом проектно-

инвестиционных решений которые зависят от потребностей рынка и существующей на данный момент ситуацией хозяйствования. Оно включает в себя разработку бизнес-плана, практическую реализацию, а также контроль за выполнением.

Целью бизнес-планирования, как деятельности по разработке бизнес-плана может являться:

- а) получение кредита;
- б) привлечение инвестиций;
- в) определение стратегических, тактических ориентиров в постоянно меняющихся условиях.

Бизнес-план предусматривает собой решение следующих задач:

- а. Оценка производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
- б. Выявление возможностей и угроз для бизнеса, а так же анализ сильных и слабых сторон как предприятия, так и конкурентов.
- в. Формирование инвестиционно-проектных целей на период реализации проекта.

Практический опыт в области планирования позволяет выделить такие типы бизнес-планов как:



Рисунок 5 - Типы бизнес-планов

Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности. Так внутренний бизнес-план не только не имеет особых внешних требований, но и напротив в нем приветствуется максимальная приспособленность внутренней системе учета. Данный план должен отображать такие показатели, которые можно изменять и которыми есть возможность управлять.

Данный тип бизнес-плана является сугубо внутренним документом фирмы, использующийся для реализации программы фирмы. О необходимости тех или иных разделах структуры плана решение принимает организация.

Бизнес-план для получения кредитов предполагает следование международным стандартам, для того, чтобы получить кредит.

Бизнес-план финансового оздоровления предполагает собой санацию предприятия по средствам непосредственно бизнес-плана. Он заполняется предприятием, находящемся на грани банкротства.

Данный план направлен на восстановление платежеспособности предприятия, увеличение эффективности деятельности предприятия при учете предоставленной государством финансовой поддержки с целью проведения санационных мероприятий. Данный бизнес-план конкретизирован и четко формализован.

Большинство же бизнес проектов носят инвестиционный характер. Инвестиции могут быть материальными (в производство/строительство), финансовыми (долевое участие в производстве и капитале), нематериальными (вложения в Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы).

Для того, чтобы оформить финансовую заявку и начать поиск кредиторов, автору проекта необходимо ответить на такие вопросы как:

- а. Сколько средств требуется для реализации проекта?
- б. На что они будут израсходованы?
- в. На какой срок берутся средства?
- г. Какие условия возврата средств?

д. Какими гарантиями обеспечивается возврат вложенных инвестором средств? (залог, поручительство и т.д.)

Следует отметить, что источниками финансирования могут быть как привлеченные и заемные средства, так собственные средства предприятия.

Инвестиционные бизнес-планы классифицируются следующим образом:

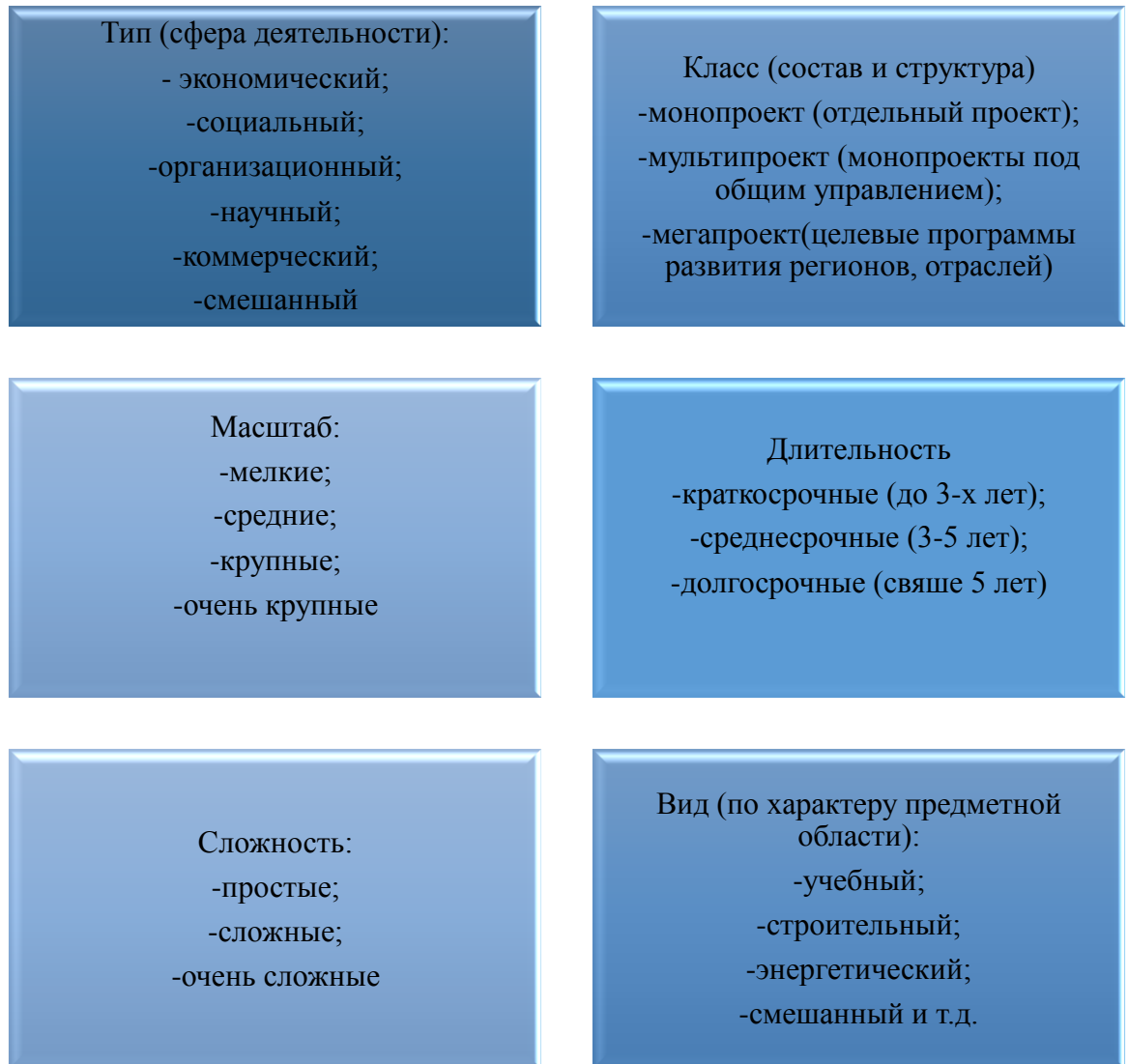


Рисунок 6 - Классификация бизнес-планов

Бизнес-план в России традиционно используется для того, чтобы привлечь финансирование (субсидии, гранты, кредиты, инвестиции и т.д.), для этого используется множество разнообразных стандартов структуры бизнес-плана, о них мы расскажем ниже.

### 1.3 Анализ структуры бизнес-плана

Перед тем, как приступить к непосредственной разработке проекта, нам необходимо выделить теоритические основы, относящиеся к структуре бизнес-плана.

Изначально стоит отметить что единого стандарта разработки бизнес-плана не существует. Это обусловлено тем, что у каждого предприятия различные цели бизнеса и существует бесконечное множество вариаций влияния на проект окружающей его внешней среды. Отсюда следует, что единого стандарта по форме бизнес-плана не существует.

В современном мире существуют следующие форматы: TACIS, Европейского Банка Реконструкции и Развития, ЮНИДО, форма бизнес-плана, утвержденная приказом Минэкономразвития России от 23 марта 2006 и так далее.

Мы будем использовать адаптированную структуру бизнес-плана, основанную на базе стандарта ЮНИДО. Сам стандарт предполагает следующие разделы:

- а. Резюме.
- б. Описание предприятия и отрасли.
- в. Описание продукции (услуг).
- г. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).
- д. Производственный план.
- е. Организационный план.
- ж. Финансовый план.
- з. Направленность и эффективность проекта.
- и. Риски и гарантии.

Мы сократим его, таким образом, чтобы больше отобразить концептуальную идею предлагаемого нами проекта, в частности для того, чтобы заинтересовать потенциальных инвесторов.

Предлагаемая нами структура бизнес плана выглядит следующим образом:

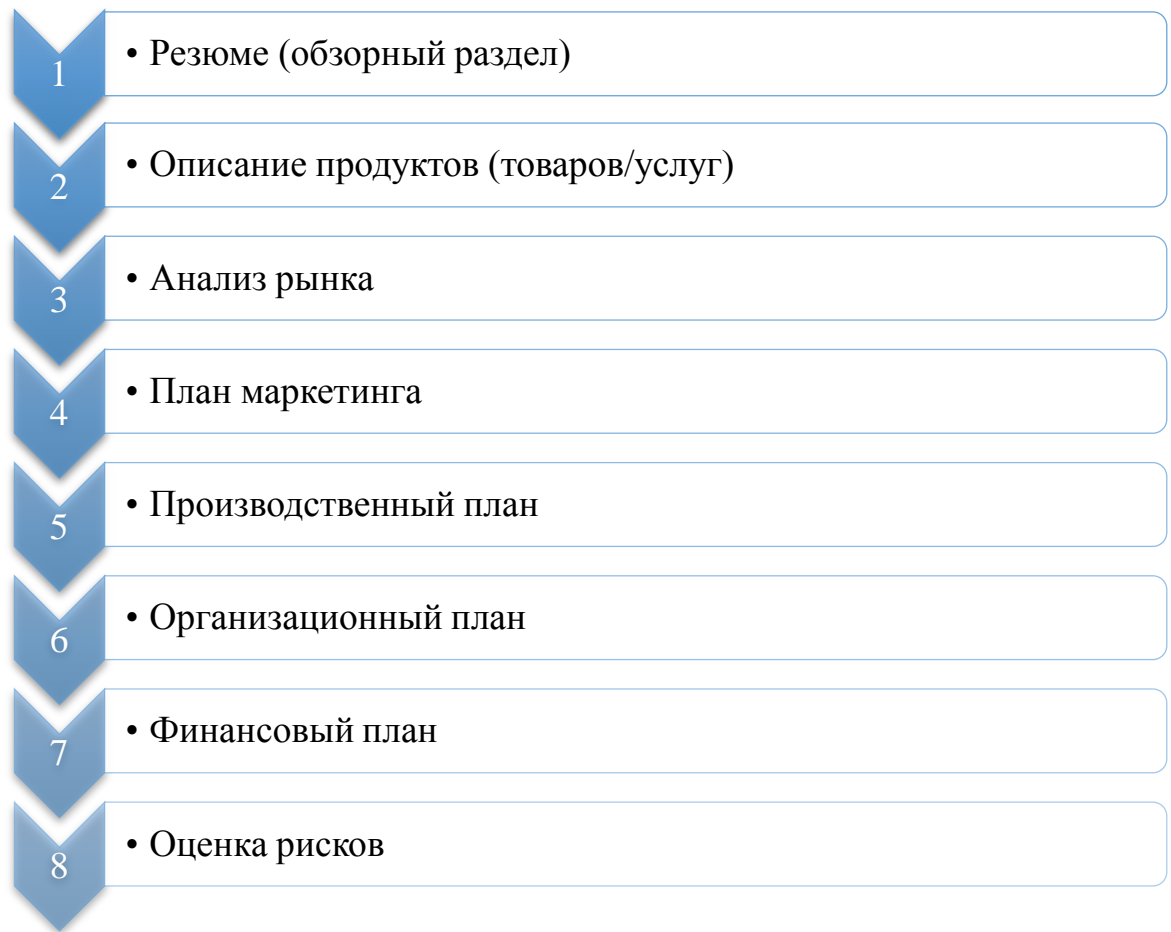


Рисунок 7- Структура бизнес-плана

В нашем сокращенном плане отсутствует раздел описания отрасли и компании. Затрагивая тему данного подраздела второй главы стоит отметить, что сама идея создания мини-производства была основана на анализе рынка мясной продукции. В нашей работе мы рассматриваем данные аспекты в рамках теоретического анализа сельского хозяйства на отечественном рынке в первой главе, таким образом необходимость повторного рассмотрения данного раздела во второй главе отпадает.

Рассмотрим подробнее каждый из представленных нами разделов:

1. Резюме предполагает собой краткий и четкий обзор итогов бизнес-плана. Данный раздел заполняется после создания имитационной модели. В ней



отображаются основные результаты реализации проекта, представляются показатели эффективности инвестиций, основные финансовые показатели и т.д.

Целью данного раздела является заинтересовать читающего (инвестора, кредитора, жюри) и привлечь внимание к проекту.

В целом резюме проекта является самостоятельным документом, отображающим основные положения всего бизнес-плана.

2. Описание продуктов (товаров/услуг) – данный раздел представляет собой подробную характеристику товаров и услуг предоставляемой организацией.

Здесь мы должны отобразить такие моменты как:

- а) наименование продукции, ее характеристику (описание, отличительные черты, назначение и применение);
- б) конкурентные преимущества, сравнение с аналогами конкурентов;
- в) соответствие продукции принятым стандартам;
- г) стадию, на которой находится продукт;
- д) себестоимость;
- е) возможности для дальнейшего развития и т.д.

3. Анализ рынка – является одним из важнейших разделов бизнес-планирования, здесь мы представляем не только целевой рынок, на который мы ориентированы, но и анализируем наших конкурентов, тем самым определяя факторы успеха нашего проекта.

В данном разделе мы должны провести исследование рынка сбыта для нашей продукции, выделить сильные и слабые стороны наших конкурентов, провести анализ нашей конкурентоспособности, тем самым обосновывая преимущества вложений инвестиций в данный проект.

4. План маркетинга – еще один не маловажный раздел, его целью является показать каким образом мы будем реализовывать запланированный нами объем продаж. Здесь мы более подробно рассмотрим ценообразование

продукции, стратегию маркетинга, методы продвижения, прогноз объемов продаж.

5. **Производственный план.** В данном разделе мы более подробно рассмотрим представленную нами концепцию мини-производства, ее преимуществ, по средством визуализации ее технологического процесса.

Целью производственного плана является описание пути, с помощью которого производство планирует не только эффективно производить продукцию и поставлять покупателям, но и показать инвесторам насколько данная концепция интересна с точки зрения минимизации всевозможных потерь при производстве и продаже продукции.

В данном разделе описывается: организация производства, технология, оборудование, ресурсная база, производственные потоки.

6. **Организационный план** – в данном разделе нам необходимо показать какие организационные действия нам необходимо совершить, чтобы достигнуть поставленных маркетинговых и финансовых целей.

Здесь мы можем указать предполагаемую организационную структуру нашего предприятия, методы подбора персонала, регламентацию их действий, а также указать методы мотивирования проекта.

7. **Финансовый план.** Учитывая, что целью проекта является привлечение инвесторов и кредиторов, данный раздел является для нас ключевым, так как по итогам данного плана будет определяться эффективность, а также показывать безопасность инвестирования в данный проект. Помимо прочего он будет показывать его финансовую привлекательность.

Раздел может включать в себя следующие подразделы: калькуляция затрат, баланс активов и пассивов, план прибылей и убытков, движение денежных средств, расчет финансовых показателей и показателей эффективности.

8. Оценка рисков. Его целью является учесть наиболее вероятные риски и определить методы их минимизации. Данный раздел мы вынесем в третью главу с целью более подробного рассмотрения.

#### **1.4 Обзор применяемых программных продуктов для разработки бизнес-планов и бизнес-моделей**

Бизнес-планирование по сути своей является «планированием изменений» или так же можно сказать «процессом выработки действий по достижению целей организации»[5].

Основным результатом бизнес-планирования является бизнес-план, с помощью которого мы можем показать, как финансовую привлекательность для инвесторов, так и оценить насколько прибыльным и рентабельным является предлагаемый нами инвестиционный проект, в нашем случае проект переработки и продажи мясной продукции на мини-производстве.

С целью сокращения временных затрат в современном мире предлагают разнообразные технологии имитационного моделирования, основанные на сценарном подходе. Данный подход позволяет анализировать бизнес-план в постоянно меняющихся условиях окружающей среды. Использование аналитических систем имитационного моделирования позволяют увидеть динамичность изменений различных показателей в зависимости от изменения условий внешней среды, а также проанализировать результаты реализации инвестиционного проекта и сделать вывод о его целесообразности.

Для создания инвестиционного проекта используются множество программных продуктов, как зарубежных, так и отечественных, наиболее популярными из них являются такие аналитические системы как «COMFAR», «Альт - Инвест», «Project Expert». Рассмотрим их подробнее.

Аналитическая система «COMFAR» создана зарубежными специалистами в основе которой лежит наиболее полная, грамотная методика

ЮНИДО. Преимущественно данную программу используют зарубежные страны, так как она является унифицированной для них. С практическим применением ее в нашей стране возникает множество проблем, в частности потому, что в системе отсутствует учет российских налогов как отдельный блок, что делает невозможным тщательное прогнозирование проекта в целом на отечественном рынке. Поэтому ее не рекомендуется применять, если отсутствует нацеленность на западные инвестиционные институты.

Следующей рассматриваемой нами системой является «Альт – Инвест». Основной отличительной чертой данной программы является ее базирование на табличном процессоре Microsoft Excel. Таким образом мы проводим расчеты в привычном нам программном продукте имея возможность изменять алгоритмы расчетов, что невозможно сделать в двух других представленных нами аналитических системах.

Последней рассматриваемой нами аналитической системой является «Project Expert». Данная программа в отличие от «Альт – Инвеста» обладает более широким инструментарием, что несомненно является огромным плюсом при создании нового предприятия, так как значительно упрощает процесс бизнес-планирования. При помощи данной программы операционные данные с легкостью трансформируются и преобразуются в прогнозируемую финансовую отчетность, разнообразные таблицы, отображающие прогнозируемые финансовые показатели, показатели инвестиционной привлекательности проекта, итоговые отчеты проекта в целом. Так же стоит упомянуть что отчеты соответствуют международным стандартам финансовой отчетности, что является важным, если вы ищите инвестора для своего проекта.

В связи с вышеперечисленными причинами мы предлагаем использовать именно эту аналитическую систему для создания бизнес-плана нашего мини-производства.

В данном подразделе мы так же должны упомянуть об использовании технологий бизнес-моделирования, так как наше предприятие будет базироваться на технологии lean production.

Lean production (именуемая так же как «Бережливое производство») является подходом управления организации базирующееся на сокращении потерь, тем самым напрямую влияя на повышение качества работы.

Забегая немного вперед мы можем говорить, что сама идея предлагаемого нами проекта отражает всю суть бережливого производства. С помощью создаваемой модели мини – производства мы устраняем такие потери как: транспортировка продукции, ее запасы, дефекты, ожидание в производственной цепочке, движение активов и операторов, перепроизводство продуктов, отсутствие универсальности техники и технологий, потери от неправильной расстановки сотрудников. Все указанные выше потери в результате использования бизнес-моделирования мы максимально изымаем из производства и последующей реализации продукции. Таким образом, чтобы более подробно рассмотреть эффективность мини – производства в сравнении с более крупными АПК и мелкими точками сбыта, нам необходимо помимо основной применяемой нами аналитической системы – «Project Expert» использовать технологию бизнес-моделирования: «Microsoft Office Visio» («MS Visio»), являющимся дополнительным приложением «Microsoft Office».

В настоящее время рынок мясной продукции развивается весьма динамично. Это стало следствием активного импортозамещения по всей стране, обусловленной в частности государственной поддержкой предпринимателей в сфере сельского хозяйства.

На 2017 год прогнозируется не только сокращение импорта в три раза по сравнению с прошлыми годами, но и толчок в развитии экспорта мясной продукции. Таким образом, мы можем утверждать, что сфера переработки скота и птицы находится на подъеме и является перспективной сферой в отношении инвестирования.

Говоря о Самарской области мы также говорим о значительном развитии данной отрасли, в связи с увеличением количества малых и средних фермеров мы можем прогнозировать еще больший рост предложения и спроса на продукцию.

Решением проблемы реализации продукции фермеров по Самарской области, в частности в г. Самара, может стать такая точка сбыта как мини-производство, базирующееся на технологии Lean production.

Для того, чтобы рассмотреть насколько привлекателен с инвестиционной точки зрения данный проект, мы предлагаем использовать аналитическую систему «Project Expert», которая позволит нам создать имитационную модель бизнес-плана, и программное приложение «MS Visio», дающее нам возможность более тщательно рассмотреть преимущества проекта мини-производства.

Так же в главе мы рассмотрели основы бизнес-планирования, структуру бизнес-плана и теоритические аспекты каждого из рассматриваемых нами далее разделов.

## **2. Разработка инвестиционного проекта мини-производства**

### **2.1 Общая характеристика**

#### **Описание предприятия**

Инициатор проекта предлагает создать мини-производство мясной продукции в городе Самара на базе технологии lean production.

Расположить данное производство предлагается по адресу ул. Ново-Вокзальная 112 А, таким образом в большей степени ориентируясь на потребителей Кировского и промышленного районов (спальных районов на выезде из города).

#### **Цель проекта**

Целью проекта по созданию мини-производства является получение прибыли от создания собственного предприятия и завоевание практически свободной ниши на рынке продажи и переработки мясной продукции, тем самым занимая долю перспективного рынка во все развивающейся отрасли. Помимо прочего создание мини-производства позволит нам стимулировать развитие переработки мяса в регионе, чтобы потребители получали качественную, свежую и натуральную продукцию, а фермеры среднего и малого звена получили точки реализации своей продукции.

#### **Описание услуг**

Предоставляемым продуктом нашего мини-производства является мясная продукция. Мы предлагаем реализовывать на базе нашего предприятия продукты и субпродукты из говядины, свинины, курицы и индейки. Проанализировав спрос на продукцию, мы выделили определенную группу товаров, которую предпочитают покупать потребители. В номенклатуру изделий предлагаемой нами для сбыта будут входить разнообразные виды продукции.

Продукцию мы предлагаем упаковывать как в вакуумную упаковку, что увеличит срок реализации продукта, так и упаковывать на горячем столе в

поддон, обернутый стретч-пленкой. Помимо этого, мы предлагаем выкладывать продукцию на холодильные шкафы, при этом введя услугу раздела того или иного продукта до необходимого веса.

Ассортиментный перечень продукции составляет более 36 наименований, включая сезонную продукцию, а также разнообразные субпродукты.

### **Анализ рынка и маркетинговая стратегия**

Эксперты гарантируют повсеместное увеличение уровня обеспечения собственной продукцией отечественных рынков к 2020 году (при учете рассматриваемых нами в первой главе данных, мы можем подтвердить, что импортозамещение активно развивается).

Проведя анализ внешней и внутренней среды посредством таких инструментов как PEST-анализ, анализ 5 сил Портера, мы при помощи сводных матриц экспертных оценок определили основные сильные и слабые стороны предприятия, а также обозначили возможности и угрозы, исходящие от внешней среды. Из приведенной нами матрицы вышло, что открытие мини-производства является перспективным проектом. Единственным весомым слабым местом для предприятия является отсутствие репутации и престижа торговой марки, так как данное предприятие является новым, что при угрозе активной борьбы за потребителя, может стать решающим фактором, отвечающим за отсутствие успешности проекта.

При этом в остальном предприятие обладает мощнейшим потенциалом развития. Учитывая высокий уровень возможностей со стороны внешней среды, в том числе господдержки, при нынешнем развитии сельского хозяйства и последующей стабилизации экономике, рост данной отрасли неминуем, мы полагаем, что данный вид промышленности со временем еще больше активизируется.

На базе SWOT-анализа мы можем предложить стратегию минимизации издержек для развития мини-производства, стратегию попадания на потребительский рынок.



### **Инвестиционные расходы**

Для осуществления проекта требуется произвести следующие затраты: регистрация фирмы 2 500,00; регистрация бренда 46 309,58; аренда помещения 292 500,00; ремонт помещения 600 128,68; приобретение, монтаж, подключение оборудования 2 273 327,82; заказ тар, упаковок, этикеток 150 923,51; реализация маркетинговой политики 506 454,73; подбор персонала 10 129,09; получение разрешения на производство Формы №303-00-5/у в органах Роспотребнадзора 5 064,55; получение санитарно-эпидемиологического заключения на продукцию формы N 303-00-3/у в органах Роспотребнадзора 5 064,55; сертификация/декларирование продукции 10 129,09; открытие мини-производства 98 945,54.

Таким образом, **общая стоимость проекта** составляет 4 млн. рублей

### **Источники финансирования**

Реализовать проект мы предлагаем посредством заемного капитала суммой 4000000 рублей в Сбербанке на 36 месяцев под процентную ставку равную 28%. Взять денежные средства предлагаем единовременным кредитом Бизнес-Инвест, который выдается на инвестиционные цели микро бизнесу с отсрочкой погашения основного долга на 4 месяца (до запуска производства).

### **Срок реализации проекта**

Срок реализации проекта составляет 60 месяцев (5 лет).

Инвестиционная фаза 3 месяца, эксплуатационная 57 месяцев.

### **Оценка коммерческой эффективности проекта**

Анализ проекта показал, что коммерческая эффективность проекта при горизонте планирования в 60 месяцев достаточно высока, так как все показатели выше нормативных значений.

При заложенных в расчетах уровнях доходов и расходов, а также указанных инвестиционных затрат проект является финансово состоятельным, поскольку на всех этапах реализации проекта баланс денежного потока на конец периодов имеет неотрицательное значение.

Исходя из выше представленных данных мы можем говорить, что инвестиционная привлекательность для потенциальных инвесторов и кредиторов, и эффективность проекта в целом высоки. В целесообразности и приемлемости реализации проекта не приходится сомневаться.

## 2.2 Описание продуктов (товаров/услуг)

По данным опроса ИКАР касательно вопроса потребления конкретных видов мяса, присутствующих в рационе за 2017 год 228 опрашиваемых дали следующие ответы:

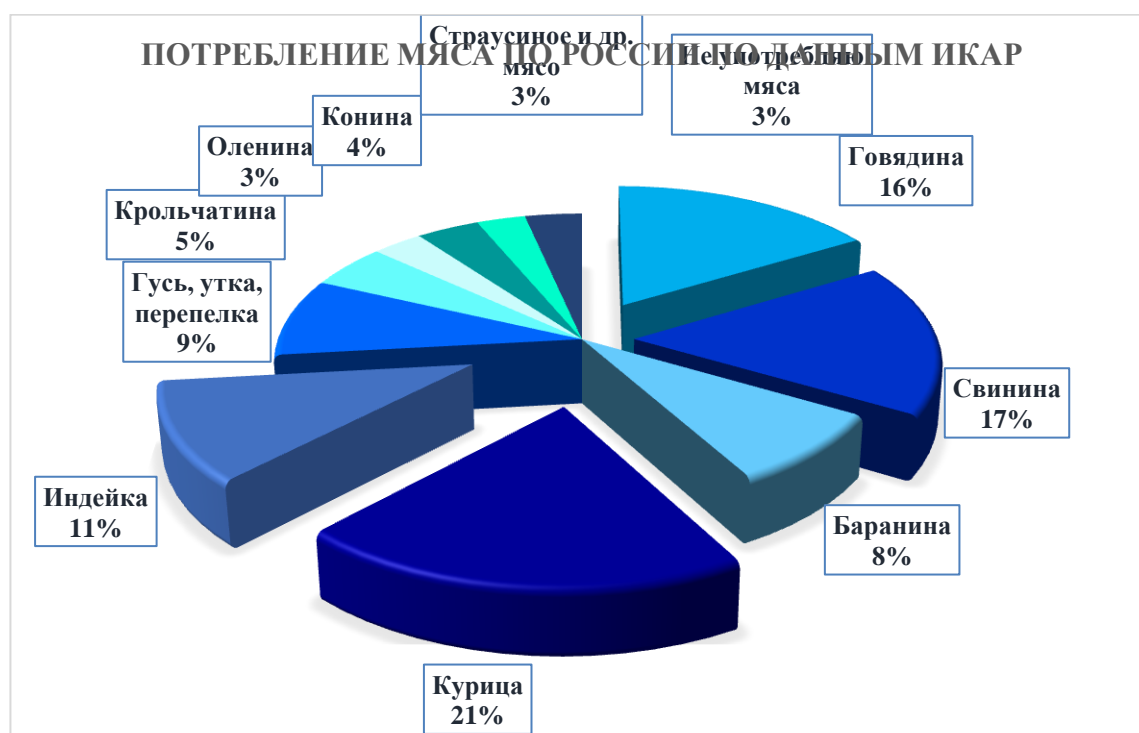


Рисунок 8- Предпочтения потребителей относительно видов мяса

Из приведенного рисунка 8, мы видим, что свое предпочтение потребители отдают таким видам мяса как: говядина, свинина, курица, индейка. При этом потребление курицы намного выше потребления продуктов животноводства.

В целом как было представлено в первой главе данная ситуация образовалась из-за увеличения цен на остальные виды мяса, тем самым побудив

покупателей искать более дешевую альтернативу предпочитаемому виду мяса. По этой же причине возросло потребление индейки.

В целом свинину ожидает дальнейший рост, а говядина будет продолжать находиться на том же уровне, что и раньше.

Стоит так же упомянуть, что альтернативные виды животноводства, на данный момент имеют перспективу роста, но не в ближайшем будущем, так как данная отрасль пока находится на начальном этапе развития, соответственно требуемых объемов поставок пока не может обеспечить, а значит вводить данную продукцию в ассортимент пока нет смысла.

Таким образом, предоставляемым продуктом нашего мини-производства является мясная продукция. При указанных предпочтениях мы предлагаем реализовывать на базе нашего предприятия продукты и субпродукты из говядины, свинины, курицы и индейки. Проанализировав спрос на продукцию, мы выделили определенную группу товаров, которую предпочитают покупать потребители. В номенклатуру изделий предлагаемой нами для сбыта будут входить разнообразные виды продукции.

Продукцию мы предлагаем упаковывать как в вакуумную упаковку, что увеличит срок реализации продукта, так и упаковывать на горячем столе в поддон, обернутый стретч-пленкой. Помимо этого, мы предлагаем выкладывать продукцию на холодильные шкафы, при этом введя услугу раздела того или иного продукта до необходимого веса.

Предлагаемые нами виды реализации продукции будут позволять нам не только управлять сбытом продукции, но и снизить издержки на запасы продукции. Продукция, не реализованная за период 12-24 часов, будет использоваться для изготовления такой продукции как: фарш, купаты и т.д. Это позволит нам реализовать принцип безотходного производства и значительно сократить наши затраты на сырье.

Вся продукция будет разделяться по технологическим картам и соответствовать Госту и нормам Ростпотребнадзора.

Ассортиментный перечень продукции составляет более 36 наименований, включая сезонную продукцию, а также разнообразные субпродукты.

Таблица 1 – Ассортимент мини-производства

<b>Название продукции</b>	<b>Цена, руб</b>	<b>Объем сбыта в день (кг)</b>
<i>Индейка (бедро)</i>	325	70
<i>Индейка (грудка)</i>	325	
<i>Индейка (крылья)</i>	170	
<i>Индейка (голень)</i>	175	
<i>Суповой набор (индейка)</i>	85	
<i>Курица (бедро)</i>	125	70
<i>Курица (грудка)</i>	131	
<i>Курица (крылья)</i>	110	
<i>Курица (голень)</i>	90	
<i>Суповой набор (курица)</i>	60	
<i>Говядина (шея)</i>	330	200
<i>Говядина (лопатка)</i>	360	
<i>Говядина (толстый край)</i>	350	
<i>Говядина (голяшки)</i>	120	
<i>Говядина (вырезка)</i>	440	
<i>Говядина (задний окорок)</i>	440	
<i>Говядина (грудинка)</i>	290	
<i>Говядина (тонкий край)</i>	350	
<i>Говядина (пашина)</i>	260	
<i>Говядина (оковалок)</i>	420	
<i>Говядина (ребра)</i>	270	
<i>Суповой набор (говядина)</i>	200	
<i>Свинина (шея безкостная)</i>	390	
<i>Свинина (лопатка на кости)</i>	250	
<i>Свинина (лопатка безкост.)</i>	250	
<i>Свинина (ребра)</i>	250	
<i>Свинина (корейка на кости)</i>	370	
<i>Свинина (грудинка)</i>	240	
<i>Свинина (рагу свиное)</i>	60	
<i>Свинина (кострец)</i>	370	
<i>Свинина (вырезка)</i>	390	
<i>Свинина (тазобедренный отруб)</i>	290	
<i>Свинина (окорок)</i>	280	
<i>Свинина (рулька)</i>	80	
<i>Язык говяжий</i>	550	100
<i>Сердце (курица)</i>	180	30
<i>Сердце (говядина)</i>	215	40
<i>Печень (курица)</i>	150	30
<i>Печень (говядина)</i>	300	200
<i>Шашлык</i>	290	500
<i>Фарш</i>	270	500
<i>Купаты</i>	205	200

Объемы примерного количества сбыта продукции в день предоставлены экспертами, работающими в сфере розничной торговли как крупных предприятий («Ашан», «Перекресток» и т.д.), так и мелкими торговцами.

Обусловлены данные объемы размерами нашего производства. Реализацию обеспечит грамотная маркетинговая и ценовая политика.

Продавать продукцию мы предлагаем по средней рыночной цене, позволяя тем окупить свои затраты и предоставлять своевременно качественную продукцию под своим брендом.

Отличительной чертой нашей продукции будет использование натурального экологического сырья высшей категории, поставляемого фермерами малого и среднего звена.

Так же магазин будет предоставлять услуги по заказу обычной продукции и товаров, имеющих специфичные характеристики, а также его последующему самовывозу, тем самым расширяя целевую аудиторию. В данном случае существует возможность развития дополнительных интернет-услуг, как онлайн магазин.

В перспективе в зависимости от предпочтений клиентов, ассортимент и предоставляемые услуги могут меняться, подстраиваясь под современные реалии, без ущерба для производства.

### **2.3 Анализ рынка**

Анализ рынка, как мы писали в первой главе, является важнейшим элементов в достижении успеха нашего проекта. Данные, которые мы будем анализировать должны быть достоверны и объективны – это позволит нам более тщательно проанализировать внешнюю и внутреннюю среду, определить свои сильные и слабые стороны.

Мы разделили стандартный подраздел бизнес плана маркетинг и сбыт на два подраздела, тем самым позволяя более четко отобразить окружающую нас конкурентную среду и дать более подробное описание не только маркетинга и

сбыта, но и определить целевой рынок на который мы ориентированы и в конечном счете выбрать конкурентные стратегии на основе которых мы планируем успешно развивать свой бизнес.

В данном разделе мы проведем анализ внешней и внутренней среды предприятия, по средствам таких методологий как Pest-анализ, Анализ 5 сил Портера, которые станут базисом для SWOT-анализа и в последствии позволяющих нам определить конкурентные стратегии.

#### Анализ внешней среды

##### Макросреда

Для выявления факторов, которые могут с высокой вероятностью повлиять на функционирование мини-производства и ее долгосрочные решения, нам необходимо проанализировать ее макросреду, так как ее факторы напрямую воздействуют на элементы микросреды. Поэтому целью анализа факторов макросреды является мониторинг и анализ тенденций и событий, которые неподконтрольны предприятию и могут повлиять на потенциальную эффективность его деятельности. Чтобы проанализировать макросреду проведем Pest анализ , представлен в Приложении 2.

Проанализировав результаты PEST анализа, мы можем сказать, что введение санкций против России в 2017 году, и ответная реакция нашей страны в виде введения эмбарго запустило цепочку неотвратимых последствий, которые должны были негативно сказаться на остальные факторы макросреды. Еще начале 2015 года снижение цен на нефть повлек за собой большой уровень инфляции, отсюда как следствие снизился уровень располагаемых доходов и пошло снижение покупательской способности. Помимо этого, в совокупности с существующей налоговой ставки на добавочную стоимость, цены на продукцию увеличились, что при снижении спроса и практически отсутствии положительной динамики в социальной мобильности (в том числе, как следствие, негативно отразившееся на безработице) вело к потере потребительских сегментов.

Но при подобных негативных последствиях, нельзя не сказать о положительных изменениях, произошедших в конце 2015 году начале 2016. Несмотря на девальвацию рубля и увеличение цен в первом полугодии, цены на мясную продукцию стабилизировались, на мясном рынке немного изменились предпочтения потребителей, так в место удорожавшей свинины, покупатели стали больше потреблять птицу, в частности значительно увеличилось потребление курицы (как мы видели на рисунке 7). В целом ситуация в экономике стабилизировалась, о чем свидетельствует понижение ключевой ставки ЦБ РФ и уровня инфляции. Это дает возможность нам говорить об успешном восстановлении покупательской способности наших потребителей. Так же нельзя не отметить, что развитие НТП не приостановилось, у нас до сих пор есть возможность узнавать тенденции развития компьютерных технологий и программных обеспечений по всему миру и покупать их, правда с учетом санкции преимущественно у дружественных нам странам.

В целом можно сделать вывод, что агрессивная международная политика стран по отношению к России, и ответная реакция на эти действия нашей страны и повлияло на изменение всех факторов макросреды, что и является причинно-следственной связью.

#### Микросреда

Факторы микросреды влияют на положение места предприятия в отрасли, соответственно сильно влияя на деятельность фирмы. Поэтому нам необходимо провести анализ 5 сил Портера для определения благоприятных возможностей и опасностей в розничной торговле.

5 сил Портера включает в себя следующие элементы:

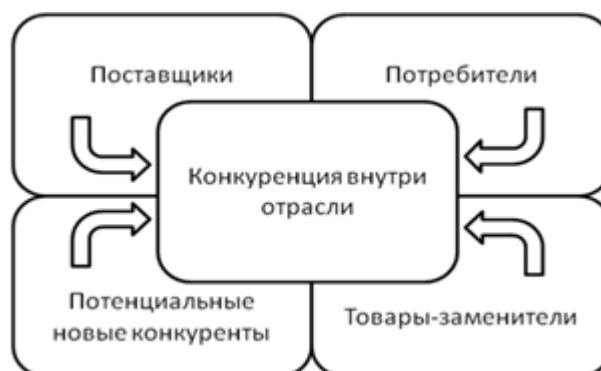


Рисунок 9- 5 сил Портера

Отсюда, мы должны провести анализ следующих пунктов:

- конкурентной борьбы внутри отрасли;
- угрозы появления товаров-заменителей;
- способности поставщиков диктовать свои условия;
- угрозы появления новых конкурентов;
- способности покупателей диктовать свои условия.

1) Угроза появления товаров-заменителей.

Учитывая концепцию предлагаемого нами проекта, мы можем утверждать, что на данный момент угрозы не существует.

Предлагаемая нами продукция полностью удовлетворяет потребности потребителя, так мы выделили 4 вида мяса, которое наиболее активно потребляют покупатели на данный момент.

Угроза со стороны замены традиционных видов мяса могла бы исходить из альтернативного животноводства, но оборудование, представленное на производстве подходит для любых видов продукции, в том числе кроликов, утки и т.д.

Говоря о замене мясной продукцией соей, мы можем сказать, что на данный момент данный вопрос не актуален, потому что потребители предпочитают натуральный продукт, подобной замене.

2) Угроза появления новых конкурентов.



С 2016 года Минэкономразвития прогнозирует стабилизацию экономики. На фоне развития сельского хозяйства, в частности мясной промышленности, появление новых конкурентов вполне вероятно.

### 3) Рычаги воздействия поставщиков.

Учитывая введение эмбарго в 2017 году и замене импортных поставщиков на отечественных говорит о том, что различные розничные сети находятся в более выгодном положении, так как отечественные поставщики длительное время пытались выйти на федеральный рынок товаров и им преграждали путь импортные товары, получив возможность работать с такими крупными сетями и магазинами они начали активно конкурировать между собой, что исключает возможность проявления угрозы с этой стороны.

### 4) Рычаги воздействия покупателей.

Если не поддерживать приемлемый для покупателя диапазон цен в существующих экономических и социальных условиях, перестать продавать высококачественную продукцию за справедливую цену и перестать предоставлять высокий сервис, потребительские сегменты начнут уменьшаться. При учете большой конкуренции, потребитель может начать покупать продукцию в другой мясной лавке или гипермаркете. Поэтому в существующих условиях крайне необходимо поддерживать и стимулировать сбыт продукции, по средствам рекламы, акций, не завышения цен, высокого уровня обслуживания.

### 5) Анализ уровня конкурентной борьбы.

Концепция мини-производства предполагает собой совокупность производственного цеха и мини-маркета, учитывая данный момент основными нашими конкурентами являются предприятия с совмещенными указанными отделами, то есть гипермаркетами.

Рассмотрим основных конкурентов нашего мини-производства.

Таблица 2 – Основные конкуренты по Самаре

<i>Конкуренты</i>	<i>Количество магазинов по Самаре</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Ашан	3	Свободный доступ в магазин. Является розничным гипермаркетом. Большой ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров. Собственное производство. Большой ассортимент сезонной продукции. Ценовая политика, ориентированная на регион. Расположение в торговом центре.	Все чаще появляется не качественная продукция. В связи с расширением сети по городу Самара сотрудники обладают более слабым уровнем знаний. Продажа только топовых позиции мясной продукции.
Метро	1	Большой ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров. Собственное производство. Высокое качество продукции. Большой ассортимент сезонной продукции. Активное проведение маркетинговых мероприятий. Приемлемые цены.	Закрытый гипермаркет для оптовых закупок. Продажа только топовых позиции мясной продукции.
Карусель	4	Свободный доступ в магазин. Является розничным гипермаркетом. Большой ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров. Собственное производство. Ценовая политика, ориентированная на регион. Расположение в торговом центре.	Не всегда высочайшее качество продукции. Продажа только топовых позиции мясной продукции.

Проанализировав таблицу конкурентов, мы можем сказать, что данные наиболее известные гипермаркеты являются нашими главными конкурентами в отношении переработки и продажи мясной продукции, слабым местом которых является ориентация на основные предпочтения потребителя.

За счет своих масштабов некоторым гипермаркетам сложно следить за регулярной выкладкой товаров, качеством продукции, смене предпочтений, в следствие этого реагирование на резкие перепады спроса более медленное, чем в мини-производствах. Отсюда такие зарубежные сети как «Ашан» и «Метро» значительно выигрывают, таким конкурентам как Карусель, потому что подготовка и квалификация персонала, работающих в таких отделах намного выше, чем в российских сетях.

Стоит отметить, что, учитывая нашу узкую направленность на мясную продукцию, у нас существует намного больше возможностей варьировать свой ассортимент в отличие от крупных гипермаркетов, тем самым предоставляя такие субпродукты, которые невозможно приобрести в крупных гипермаркетах.

Здесь же стоит упомянуть, что точки продажи мясной продукции, такие как «Приосколье», «Индюшкин», «Халяль» и т.д. мы не можем рассматривать как своих основных конкурентов, так как мясная продукция им доставляется с мясокомбинатов, в нашем же случае мы принимаем товар и сразу же в режиме реального времени делаем продукцию, которая необходима покупателям.

В целом в отрасли большой уровень конкуренции. Учитывая нацеленность нашего предприятия на сегмент людей, употребляющих качественное мясо как фермерского, так и мяса, производимыми крупными АПК, бороться с местными конкурентами можно только по средствам построения грамотной ценовой и маркетинговой стратегии, качественного сервиса и увеличения качества продукции.

Таким образом, проанализировав данные по пяти указанным нами подразделам, мы можем свести выводы в таблицу. Приведем полученные данные в таблицу 4.

Таблица 3 – Анализ 5 сил Портера

<b>1.</b>	<b><i>Угроза появления услуг-заменителей</i></b>
	Учитывая, что на нашем предприятии будет установлено универсальное оборудование, которое сможет разделять и создавать продукцию из любых видов мяса и птицы, мы можем говорить о том, что угроза появления товаров-заменителей на данный момент не актуальна.
<b>Вывод</b>	Угроза появления услуг–заменителей не оказывает влияния на усиление конкуренции.
<b>2.</b>	<b><i>Угроза появления новых конкурентов</i></b>
	Вероятность появления новых конкурентов существует, входные барьеры к 2017 году должны снизиться в следствии стабилизации экономики и последующего возможного роста. Мясная отрасль развивается, являясь перспективной для предпринимательства.
<b>Вывод</b>	Угроза появления новых конкурентов существует, но в ближайшее время не будет оказывать значительного влияния на силу конкуренции в Самаре.
<b>3.</b>	<b><i>Рычаги воздействия поставщиков</i></b>
	Введение эмбарго в 2014 году и замена импортных поставщиков на отечественных привело к тому, что отечественные поставщики смогли выйти на федеральный уровень, поэтому розничные сети находятся в более выгодном положении, так как поставщики начали активно конкурировать между собой, что исключает возможность проявления угрозы с этой стороны. Помимо этого, некоторая нестабильность рынка не позволяет оставшимся поставщикам давить на магазины, потому что они могут потерять рынок сбыта.
<b>Вывод</b>	Низкое влияние угрозы воздействия поставщиков на силу конкуренции.
<b>4.</b>	<b><i>Рычаги воздействия покупателей</i></b>
	Если не поддерживать приемлемый для покупателя диапазон цен в существующих экономических и социальных условиях, перестать продавать высококачественную продукцию за справедливую цену и перестать предоставлять высокий сервис, потребительские сегменты начнут уменьшаться. При учете большой конкуренции, потребитель может начать покупать продукцию в другом гипермаркете или небольшой мясной лавке. Поэтому в существующих условиях крайне необходимо поддерживать и стимулировать сбыт продукции, по средствам рекламы, акций, не завышения цен, высокого уровня обслуживания.
<b>Вывод</b>	Рычаги воздействия покупателей оказывают высокое давление на конкурентоспособность.
<b>5.</b>	<b><i>Анализ уровня конкурентной борьбы</i></b>
	Данный фактор является определяющим в отношении влияния на уровень конкуренции. Конкуренты предлагают аналогичные товары и услуги, поэтому отстаивать свои позиции на рынке приходится регулярно.
<b>Вывод</b>	Данный фактор особенно влияет на силу конкуренции в отрасли.
<b>Общий вывод</b>	Для того, чтобы обеспечить превосходство над конкурентами и достижение устойчивого положения на рынке, предприятию необходимо разработать успешную стратегию. В данной отрасли на местном рынке уровень конкуренции весьма высокий. Конкуренты предлагают аналогичные товары и услуги, при этом в нынешней ситуации возможно давление со стороны покупателей, отсюда, чтобы удерживать свои позиции, сети необходимо проводить маркетинговые мероприятия для привлечения покупателей, улучшение качества товаров, повышение комфортности покупок и улучшение качества обслуживания.

Проанализировав факторы внешней среды, мы можем полученные данные макро и микросреды внести в матрицу вероятностей и влияния, которые помогут нам в позиционировании возможностей и угроз внешней среды.

Таблица 4 - Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования возможностей внешней среды

Воздействие/вероятность	Высокая (1-0,7)	Средняя (0,69-0,4)	Слабая (0,39-0)
Сильное (1-0,7)	Замедление инфляции $0,9*0,9=0,81$ Активное импортозамещение $1*0,9=0,9$ Субсидирование сельского хозяйства $0,9*0,9=0,81$	Появление новых поставщиков $0,9*0,7=0,63$ Снижение потребительских цен на мясо и птицу $0,8*0,6=0,48$	Развитие НТП в производственной сфере $0,7*0,2=0,14$
Умеренное (0,69-0,4)	Развитие Интернет-ресурсов $0,6*0,7=0,42$	Экспорт продукции собственного бренда в страны ЕАЭС $0,6*0,6=0,36$	Возникновение инновационных торговых практик $0,6*0,3=0,18$
Слабое (0,39-0)	Появление новых потребительских сегментов $0,3*0,8=0,24$	Снижение кредитных ставок $0,2*0,5=0,1$	Сокращение притока новых конкурентов $0,1*0,1=0,01$

Таблица 5 - Матрица «вероятность/влияние» для позиционирования угроз внешней среды

Воздействие/вероятность	Высокая (1-0,7)	Средняя (0,69-0,4)	Слабая (0,39-0)
Сильное (1-0,7)	Динамичное расширение конкурентов $1*0,9=0,9$ Активная конкурентная борьба за потребителя $1*1=1$	Высокая ценовая чувствительность $1*0,69=0,69$ Низкий уровень социальной мобильности $0,3*0,2=0,6$	Повышение уровня инфляции $0,9*0,39=0,4$
Умеренное (0,69-0,4)	Низкий уровень располагаемых доходов населения $0,6*1=0,6$	Понижение уровня жизни $0,6*0,6=0,36$	Выход на рынок новых игроков $0,6*0,2=0,12$
Слабое (0,39-0)	Слабые поставщики $0,3*0,7=0,21$	Низкий уровень рождаемости $0,2*0,65=0,13$	Ужесточение санкций $0,3*0,2=0,06$

В таблицах 4 и 5 дана количественная оценка показателей, по степени влияния данного показателя на деятельность организации. Проанализировав полученные нами данные, введем полученные факторы внешних возможностей и угроз в таблицу, в которой показатели будут ранжированы от большего значения к меньшему.

Таблица 6– Внешние возможности и угрозы

№	Возможности	V	Угрозы	R
1	Активное импортозамещение	<b>0,9</b>	Активная конкурентная борьба за потребителя	<b>1</b>
2	Замедление инфляции	<b>0,81</b>	Динамичное расширение конкурентов	<b>0,9</b>
3	Субсидирование сельского хозяйства	<b>0,81</b>	Высокая ценовая чувствительность	<b>0,69</b>
4	Появление новых поставщиков	<b>0,63</b>	Низкий уровень социальной мобильности	<b>0,6</b>
5	Снижение потребительских цен на мясо и птицу	<b>0,48</b>	Низкий уровень располагаемых доходов населения	<b>0,6</b>
6	Развитие Интернет-ресурсов	<b>0,42</b>	Повышение уровня инфляции	<b>0,4</b>
7	Экспорт продукции собственного бренда в страны	<b>0,36</b>	Понижение уровня жизни	<b>0,36</b>
8	Появление новых потребительских сегментов	<b>0,24</b>	Слабые поставщики	<b>0,21</b>
9	Возникновение инновационных торговых практик	<b>0,18</b>	Низкий уровень рождаемости	<b>0,13</b>
10	Развитие НТП в производственной сфере	<b>0,14</b>	Выход на рынок новых игроков	<b>0,12</b>
11	Снижение кредитных ставок	<b>0,1</b>		
12	Сокращение притока новых конкурентов	<b>0,01</b>		

Учитывая, что основные моменты касательно организационной структуры мы будем рассматривать в разделе 2.6 в данном подразделе мы укажем общие тенденции внутренней среды.

Персонал предполагает собой всего лишь 10-12 человек, которые будут работать посменно. Каждый специалист будет универсален и выполнять несколько функций. Более подробные описания производственных и организационных моментах мы рассмотрим в разделах 2.5 и 2.6.

На данный момент, основываясь на экспертных оценках мы можем увидеть следующую оценку деятельности предприятия, на котором мы сформировали контрольный лист SWOT-анализа предприятия (таблица 8).

Таблица 7 – Контрольный лист SWOT-анализа предприятия

Уровни оценки	Самый высокий	Выше среднего	Средний	Ниже среднего	Положение тревожное	(Важность, вес) P.	V =Возможности V=P*O
Показатели оценки (O)	5	4	3	2	1		
<b>Финансы</b>							
1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)		0,7				0,6	0,42
2. Инвестиционный рейтинг							
3. Доход на активы		0,6				0,7	0,42
4. Норма прибыли			0,5			0,9	0,45
5. Доход на вложенный капитал							
<b>Производство</b>							
1. Использование оборудования		0,7				0,7	0,49
2. Производственные мощности/ пропускная способность оборудования	0,88					0,9	0,79
3. Численность занятых		0,7				0,8	0,56
4. Системы контроля качества		0,7				0,9	0,63
5. Совокупная факторная производительность			0,5			0,9	0,45
6. Возможности расширения производства/ расширения зон обслуживания	0,88					0,9	0,79
7. Возраст технологического оборудования	0,8					0,7	0,56
<b>Организация и управление</b>							
1. Численность инженерно- технологического и управленческого персонала		0,7				0,8	0,56
2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде	0,9					0,9	0,81
3. Четкость разделения полномочий и функций				0,3		0,9	0,27
4. Тип организационной структуры управления							
5. Качество используемой в управлении информации	0,9					0,9	0,81
6. Степень гибкости оргструктуры управления		0,6				0,8	0,48
<b>Маркетинг</b>							
1. Доля рынка		0,7				0,9	0,63
2. Репутация фирмы				0,3		0,9	0,27
3. Престиж торговой марки				0,3		0,8	0,24
4. Расходы по стимулированию сбыта		0,7				0,7	0,49
5. Численность сбыт персонала				0,3		0,8	0,24

## Продолжение таблицы 7

6. Ценовая политика/ уровень цен	0,88					0,9	0,79
7. Организационные и технические средства для сбыта	0,8					0,9	0,72
8. Уровень/ качество обслуживания	0,8					0,9	0,72
9. Число клиентов		0,7				0,8	0,48
10. Качество поступающей информации о рынке	0,8					0,8	0,64
Кадровый состав							
1. Уровень квалификации производственного персонала		0,6				0,9	0,54
2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала			0,4			0,8	0,32
3. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области							
Технология							
1. Применяемые стандарты и степень их совместимости	0,9					0,9	0,81
2. Новые продукты		0,6				0,8	0,48
3. Расходы на НИОКР							

На основании контрольного листа анализа опишем основные сильные и слабые стороны предприятия (таблица 8).

Таблица 8-Сильные и слабые стороны предприятия

№	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Скорость реакции управления на изменения во внешней среде <b>0,81</b>	Численность сбытового персонала <b>0,24</b>
2	Применяемые стандарты и степень их совместимости <b>0,81</b>	Престиж торговой марки <b>0,24</b>
3	Качество используемой в управлении информации <b>0,81</b>	Репутация фирмы <b>0,27</b>
4	Производственные мощности/ пропускная способность оборудования <b>0,79</b>	Четкость разделения полномочий и функций <b>0,27</b>
5	Ценовая политика/ уровень цен <b>0,79</b>	Расходы по подготовке и переподготовке персонала <b>0,32</b>
6	Возможности расширения производства/ расширения зон обслуживания <b>0,79</b>	
7	Организационные и технические средства для сбыта <b>0,72</b>	
8	Уровень/ качество обслуживания <b>0,72</b>	



На основе данных полученных нами после анализа внешней и внутренней среды мы формируем матрицу SWOT-анализа

<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> <b>"S" — STRENGTH:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде (+0,81)</li> <li>2. Применяемые стандарты и степень их совместимости (+0,81)</li> <li>3. Качество используемой в управлении информации (+0,81)</li> <li>4. Производственные мощности/пропускная способность оборудования (+0,79)</li> <li>5. Ценовая политика/ уровень цен (+0,79)</li> <li>6. Возможности расширения производства/ расширения зон обслуживания (+0,79)</li> </ol>	<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> <b>"W" — WEAKNESS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Численность сбытового персонала (-0,24)</li> <li>2. Престиж торговой марки (-0,24)</li> <li>3. Репутация фирмы (-0,27)</li> <li>4. Четкость разделения полномочий и функций (-0,27)</li> <li>5. Расходы по подготовке и переподготовке персонала (-0,32)</li> </ol>
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> <b>"O" — OPPORTUNITIES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активное импортозамещение (+0,9)</li> <li>2. Замедление инфляции (+0,81)</li> <li>3. Субсидирование сельского хозяйства (+0,81)</li> <li>4. Появление новых поставщиков (+0,63)</li> <li>5. Снижение потребительских цен на мясо и птицу (+0,48)</li> </ol>	<p><b>УГРОЗЫ</b> <b>"T" — THREATS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень располагаемых доходов населения (-0,6)</li> <li>2. Низкий уровень социальной мобильности (-0,6)</li> <li>3. Высокая ценовая чувствительность (-0,69)</li> <li>4. Динамичное расширение конкурентов (-0,9)</li> <li>5. Активная конкурентная борьба за потребителя (-1)</li> </ol>

Рисунок 10- Матрица SWOT-анализа

Из приведенной нами матрицы мы видим, что открытие мини-производства является перспективным проектом. Единственным весомым слабым местом для предприятия является отсутствие репутации и престижа торговой марки, так как данное предприятие является новым, что при угрозе активной борьбы за потребителя, может стать решающим фактором, отвечающим за отсутствие успешности проекта.

При этом в остальном предприятие обладает мощнейшим потенциалом развития. Установленное оборудование будет позволять в больших объемах производить продукцию, своевременно реагируя на повышение спроса, расширять ассортимент множеством разнообразных продуктов, которые могли изначально не попасть в номенклатурный перечень. Само предприятие обладает возможностью при подобных масштабах предприятия свободно позволить себе расширить как производство, так и зоны обслуживания клиентов. Объединение производства и торгового зала позволяют реализовать принципы lean production, позволяющие нам сократить разнообразные потери. Учитывая высокий уровень возможностей со стороны внешней среды, в том числе господдержки, при нынешнем развитии сельского хозяйства и последующей стабилизации экономике, рост данной отрасли неминуем, мы полагаем, что данный вид промышленности со временем еще больше активизируется.

На базе Swot-анализа мы, применяя классификацию Портера, можем предложить стратегию минимизации издержек для развития мини-производства: вся суть предлагаемого нами производства основывается на идее создания предложения потребителю любой мясной продукции, даже самой уникальной, при этом используя доступные нам ресурсы. Реализуя принцип повторной переработки сырья, мы сокращаем затраты на сырье и материалы, не оставляя запасов и не затрачивая дополнительные денежные ресурсы на покупку. Помимо данной стратегии для того, чтобы реализовать стратегию попадания на потребительский рынок необходимо использовать дополнительно такие маркетинговые стратегии как: стратегия скидок, стратегия продвижения, ассортиментная стратегия. О них мы расскажем в разделе 2.4.

## **2.4 План маркетинга**

В предыдущем разделе мы выявили основные стратегии нашего мини-производства мясной продукции. Как мы можем сделать вывод, одним из

важнейших направлений стратегий является интенсивное проведение маркетинговых мероприятий. Данный аспект является важнейшим моментом в том числе и потому, что самой большой угрозой на данный момент является активная конкурентная борьба за покупателя. Поэтому нам необходимо учесть все факторы, которые могут помочь нам привлечь покупателя.

Главным направлением для нас является сокращение издержек (о которых мы подробнее расскажем в разделах 2.5 и 2.6) и реализация стратегии внедрения на рынок.

Так как наше предприятие является новым и фактически неизвестным, мы предлагаем зарегистрировать бренд и затем активно его развивать по средством реализации стратегии продвижения и сопутствующим ей стратегиям ценовых скидок и развития ассортимента. Данный аспект является важнейшим моментом, так как освоение целевого рынка существующим продуктом может эффективно пройти только в том случае, если мы обеспечим посещение нашего мини-маркета.

Изначально стоит упомянуть, что так как наше мини-производство будет находится по адресу г. Самара ул. Ново-Вокзальная 112 А, мы в большей степени ориентируемся на потребителей Кировского и Промышленного районов, что позволяет нам четко очертить радиус действия нашей рекламы и составить план маркетинговых мероприятий.

Маркетинговые коммуникации существуют двух видов: ATL и BTL. Первая предполагает собой классический вид рекламы, находящийся «над чертой», реклама на транспорте, телевидении, радио и т.д. Вторая воздействует на конкретного потребителя по средствам смс связи, промоакций и других.

Так как мы хотим достигнуть максимально возможного посещения от всех групп сегментов: молодых людей и в возрасте, мы предлагаем использовать обе. Таким образом в период до начала производства, параллельно с ремонтом помещений мы предлагаем зарегистрировать бренд, ближе к открытию магазина создать интернет-сайт и постепенно начать

рекламировать наше предприятие. Изначально мы задействуем рекламу традиционного характера: реклама на телевидении, лифтах, автотранспорте. Затем с помощью проведенных промо-акций, и последующим внедрением ВТЛ рекламы в виде спонсорства, директ-маркетинга (прямая связь с каждым потребителем: листовки, обратная связь и т.д.) и различных маркетинговых мероприятий.

Использовать АТЛ коммуникации предполагается ежеквартально, чтобы интерес к продукции не иссяк. В последствии при увеличении потока потребителей в перспективе планируется развивать дополнительные услуги, такие как продажа продукции в супермаркеты, интернет-магазин с доставкой на дом, что дополнительно повлияет на развитие мини-производства и полную загрузку мощностей.

Подводя итог, можно сказать что при существующей потребности в маркетинге на издержки данного вида отведена значительная доля бюджета, которая в перспективе позволит активно развиваться предприятию, расширяя клиентскую базу, а также позволит реализовать существующий план по сбыту продукции.

## **2.5 Производственный план**

Так как наше мини-производство стремится к минимизации издержек и при этом максимальному сокращению потерь, все наше предприятие мы базируем на принципах безотходного производства.

Вся продукция подобрана таким образом, чтобы ее можно было использовать в тех товарах, которые мы производим самостоятельно: шашлык, фарш, купаты. Стоит отметить, что для разных видов продукции по ГОСТу и внутренним стандартам качества (СТО) существует разные сроки годности. Суть концепции безотходности в том, чтобы использовать тот товар, который не был реализован в течении определенного количества времени в создании

продукции, которую мы планируем создавать, так шпик, снимаемый с полутуши свинины, может быть использован при изготовлении фарша и купат. Кости и другие продукты оставшиеся после разделки мы можем предлагать покупателям, которые имеют домашних животных. Продукция, которую не приобрели покупатели в течении половины суток мы можем использовать так же в фарше и купатах, тем самым произведя обработку (шоковая заморозка) и добавив дополнительное время к изначальному сроку годности.

Реализовывать данный принцип нам позволяет универсальное оборудование, которое подходит как для разделки, приготовления продукции так и переработки.

Мы предлагаем приобрести такое оборудование как:

1. Дисковая пила Freund K 18-01
2. Ленточная пила Airhot HSL-1650A (2шт.)
3. МОНОБЛОК MMN 106 (3 шт.)
4. Камера шоковой заморозки
5. Сплит-система (3 шт.)
6. Куттер напольный Robot-coupe R23
7. Мясорубка МИМ-300М (2 шт.)
8. Фаршемешалка Airhot MME-11
9. Стерилизатор для ножей СТУ
- 10.Вакуумный упаковщик DZQ-600/2SB (AR)
- 11.Горячий стол CNW-520
- 12.Прилавок холодильный среднетемпературный
- 13.Шкаф холодильный ШХ-0,80 С купе статика (6 шт.)
- 14.Витрина холодильная ВХС-1,0 Арго (2 шт.)

Стоит учесть, что описанные нами выше мероприятия по переработке продукции возможно реализовывать лишь в том случае, когда все условия по изготовлению и хранению продукции были учтены. Так к примеру, не должна

прерываться цепочка холода на протяжении всего производства. Данные условия позволят реализовать так же перечисленное нами выше оборудование.

Так сплит-системы и холодильные камеры на протяжении всей цепочки передвижения товаров позволяет нам сохранить свежесть продукции на протяжении длительного времени. Шоковая камера дает возможность замораживать субпродукты для реализации в будущем.

Более подробно мы можем рассмотреть процесс производства по средствам методологии IDEF0 и ее декомпозиции, а также на примерном плане производства указанных в Приложении 3.

Указанные схемы производства по переработке мяса и выкладки товара является стандартом расположения для таких крупных компаний, как «Ашан», «Перекресток», «Карусель», «Метро» и т.д. с учетом габаритов производства (130 м<sup>2</sup>).

Данная схема отражает концепцию производства, предлагаемой нами. Она совмещает в себе производство и место сбыта, таким образом позволяя сокращать множество издержек, связанных с транспортировкой и хранением запасов. Изготавливаемая нами продукция тут же реализуется при помощи такого инструмента «бережливого производства» как «just in time» (сокращение периода производственного цикла за счет доставки сырья, материалов только в том случае, если они необходимы). Данный инструмент обеспечивает гибкость производства, используя вытягивающую структуру производства, то есть создает продукцию тогда, когда существует реальный спрос (вытягивающая система супермаркета, предполагающая восполнение продукции, которая была реализована).

Также как мы видим из схемы производства, указанной нами, при подобном расположении оборудования и технологического процесса мы сокращаем множество потерь. Так потери связанные с транспортировкой продукции: в связи с небольшой площадью производственной зоны и последовательности при передвижении сырья мы сокращаем издержки,

связанные с всевозможными потерями ресурса по дороге. Связанные с запасами в целом имеют маленькую долю из-за необходимости держать запасы по упаковке продукции и как следствие потерь, связанных с перепроизводством тоже отсутствуют из-за грамотной сбытовой и маркетинговой политики. Дефектной продукции не может быть, так как любую продукцию мы используем в производстве того или иного продукта, исключение составляет некачественная продукция поставщика, данный момент стоит решить еще до начала изготовления продукции при составлении и заключении договоров с поставщиками. Ожидания в производственной цепочке не существует, так как мы создаем продукцию по мере ее необходимости, существующий состав мясников справится с любым объемом переработки продукции. В целом указанная нами концепция позволяет не только снизить издержки, тем самым активно влияя на сокращении расходов, но и позволяет нам получить денежные ресурсы на активную маркетинговую политику, увеличивая спрос.

## 2.6 Организационный план

### *Организационная структура мини-производства*

Из-за масштабов предприятия составляющее всего 100 м<sup>2</sup> мы предлагаем следующий штатный состав:

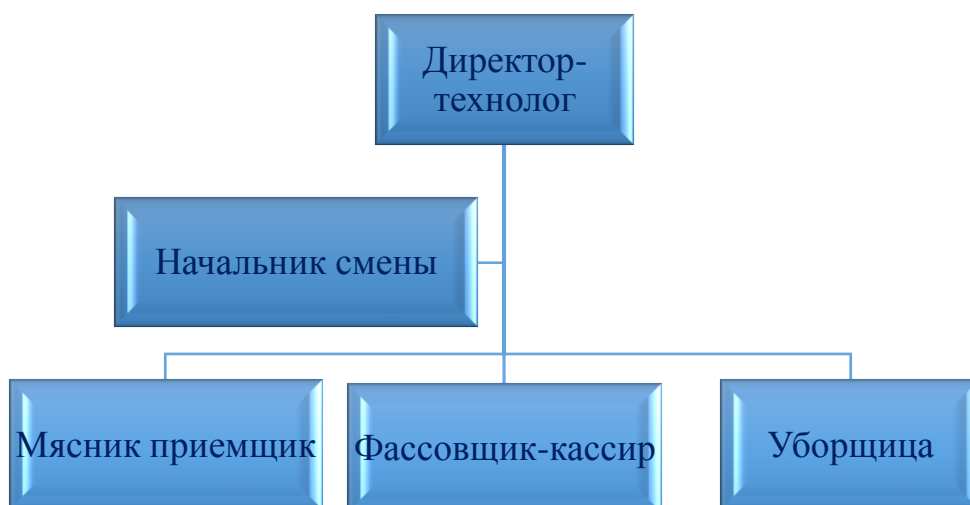


Рисунок 11- Организационная структура

Штатный состав предполагает 13 человек: директор-технолог, 2 начальника смены, 4 мясника-приемщика, 4 фасовщика-кассира, 2 уборщицы. Режим работы директора 5-дневка, остальной штат работает по сменно два через два с 7.00 до 19.00 и с 10.00 до 10.00. В одной смене предполагается работать одному начальнику смены (по совместительству так же являющимся мясником), двум мясникам-приемщикам, двум фасовщикам-кассирам (которые так же будут расставлять продукцию и подавать сигнал о нехватке продукции), одна уборщица.

В связи с таким планом по персоналу мы предлагаем использовать кросс-функциональную (подтип органических структур, которые могут изменять форму и быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям) организационную структуру, сохраняющую функциональное подразделение, тем самым оставляя возможность двойного подчинения персонала (в нашем случае начальнику смены и директору-технологу). Ее отличительными чертами является автономная работа смен, самостоятельное принятие решения участниками смены, координация деятельности по горизонтали, гибкость связей, что присуще нашему мини-производству, так как для быстрого ответа торгового зала необходимо сократить бюрократический аппарат.

Основные недостатки данной структурой мы перекрываем малой численностью персонала, адаптивностью каждого сотрудника, его универсальностью и высокой квалификацией.

В связи с этим предлагаем следующую зарплату персоналу:

Таблица 9 – Заработная плата персонала

Специальность	Количество	Заработная плата, руб
Директор-технолог	1	60000
Начальник смены	2	29000
Мясник-приемщик	4	28000
Фасовщик-кассир	4	27000
Уборщица	2	16000



Директор-технолог выполняет такие функции, как анализ спроса, контролирует маркетинговые мероприятия, составляет технологические карты, ведет учет документов, регулирует деятельность персонала.

Начальник цеха контролирует оперативную деятельность смены. А так же работает параллельно мясником.

Мясник-приемщик принимает сырье в пункте приема продукции, взвешивает, данные передает начальнику-цеха, затем приступает к разделке сырья и приготовления мясной продукции. Мясник так же может упаковывать продукцию, если количество покупателей вырастает и требуется помощь.

Фасовщик-кассир принимает продукцию из холодильной камеры и упаковывает ее, затем выкладывает на витрину, второй кассир работает в блоке кассы. Все сотрудники практически взаимозаменяемы кроме мясников и директора-технолога.

Составим календарный план выполнения работ по инвестиционному проекту деятельности предприятия

Таблица 10 - Календарный план выполнения работ

Название этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа
Регистрация фирмы	1	01.10.2017	01.10.2017	2 500,00
Регистрация бренда	93	01.01.2018	02.04.2017	46 309,58
Аренда помещения	7	02.01.2018	08.01.2017	292 500,00
Ремонт помещения	32	08.01.2018	08.02.2017	600 128,68
Утверждение производственной программы и ассортимента продукции в органах Роспотребнадзора	2	09.01.2018	10.01.2017	0,00
Заключение договоров с поставщиками	15	11.01.2018	25.01.2017	0,00
Преобретение, монтаж, подключение оборудования	49	04.02.2018	23.03.2017	2 273 327,82
Заказ тар, упаковок, этикеток	1	24.03.2018	24.03.2017	150 923,51
Реализация маркетинговой политики	14	19.03.2018	01.04.2017	506 454,73
Подбор персонала	15	16.03.2018	30.03.2017	10 129,09
Получение разрешения на производство Формы №303-00-5/у в органах Роспотребнадзора	7	23.03.2018	29.03.2017	5 064,55

## Продолжение таблицы 10

Получение санитарно-эпидемиологического заключения на продукцию Формы N 303-00-3/у в органах Роспотребнадзора.	7	24.03.2018	30.03.2017	5 064,55
Сертификация/декларирование продукции	3	31.03.2017	02.04.2017	10 129,09
Открытие мини-производства	1	02.04.2017	02.04.2017	98 945,54
Производство мясной продукции	1	02.04.2017	02.04.2017	0,00

Данные по каждому этапу мы внесли в программу Project expert. На базе полученных данных создан следующий сетевой график выполнения работ на 2017-2018 год:

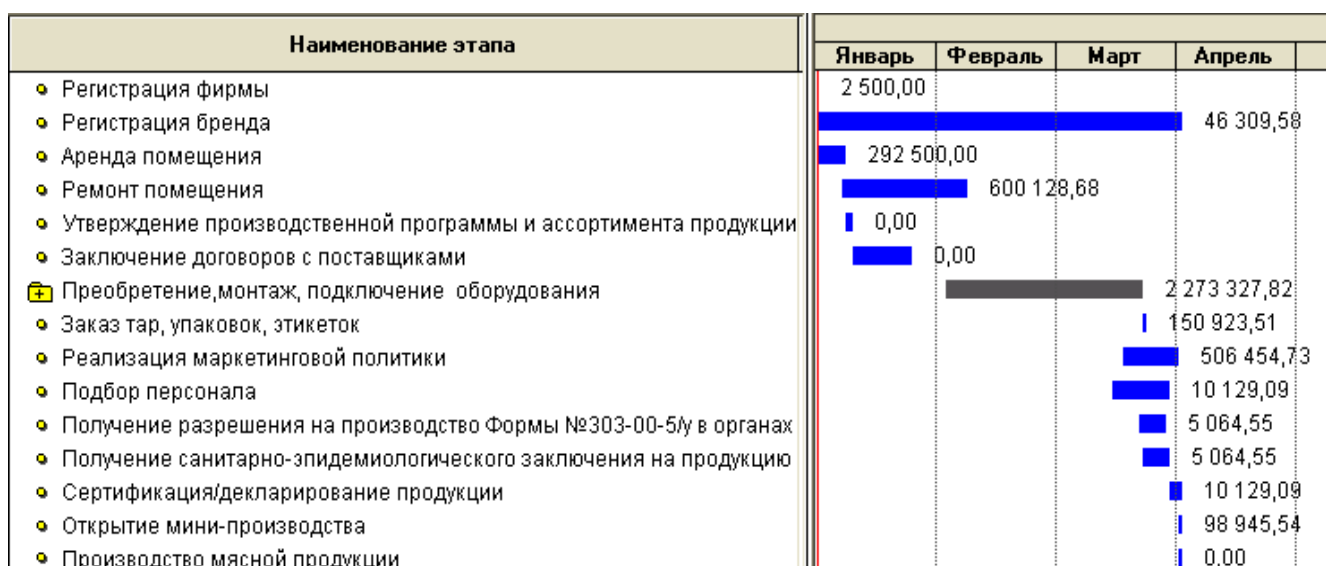


Рисунок 12- Сетевой график

Как мы видим из графика project expert основные работы приходятся на первые 3 месяца года, уже в начале апреля предполагая запуск продукции в продажу и открытие мини-производства. В данном плане мы учли и документацию необходимую для открытия пищевого мини-производства.

Реализовать проект мы предлагаем посредством заемного капитала суммой 4000000 рублей в ПАО Сбербанке на 36 месяцев под процентную ставку равную 28%. Взять денежные средства предлагаем единовременным кредитом Бизнес-Инвест, который выдается на инвестиционные цели микро

бизнесу с отсрочкой погашения основного долга на 4 месяца (до запуска производства).

## 2.7 Финансовый план

Финансовый план составлен на весь жизненный цикл проекта равный пяти годам исходя из этапов календарного плана-графика работ, калькуляции затрат, средних норм процентов по амортизации, кредитованию. Коммунальные услуги рассчитаны с учетом существующих тарифов для малого бизнеса. Из рисунка 10 представленного выше мы видим, что основную долю инвестиционных затрат составляет приобретение универсального оборудования, его монтаж и услуги по гарантии.

Таблица 11 – Затраты на оборудование

Название оборудования	Цена	Количество	Стоимость, руб
Дисковая пила Freund K 18-01	162 031,85	1	162 031,85
Ленточная пила Airhot HSL-1650A (2 шт)	21 527,62	2	43 055,25
Камера сборная КХ (2шт;8,8)	67 025,48	2	134 050,97
Камера сборная КХН (18.2)	69 197,87	2	138 395,75
МОНОБЛОК MMN 106 (3 шт.)	52 283,7	3	104 567,49
Камера шоковой заморозки	154 761,37	1	154 761,37
Сплит-система (3 шт.)	21 135,1	3	63 405,34
Кутгер напольный Robot-coupe R23	601 332,26	1	601 332,26
Мясорубка МИМ-300М (2 шт.)	39 200,6	2	78 401,21
Фаршемешалка Airhot ММЕ-11	29 892,10	1	29 892,10
Стол производственный (5 шт.)	12 537,7	5	62 688,76
Тележка-шпилька тшг-12-2 (2 шт.)	12 116,4	2	24 232,92
Стерилизатор для ножей СТУ	16 895,01	1	16 895,01
Вакуумный упаковщик DZQ-600/2SB (AR)	227 515,48	1	227 515,48
Горячий стол CNW-520	9 706,05	1	9 706,05
Прилавок холодильный среднетемпературный	42 354,77	1	42 354,77
Шкаф холодильный ШХ-0,80 С купе статика 6	39 442,15	6	236 652,90
Витрина холодильная ВХС-1,0 Арго 2	21 093,8	2	42 187,70
Кассовый бокс	16 556,85	1	16 556,85
Корзина покупательская (20)	221,4	20	4 428,31
Ножи для мясников (9шт)	3 545,1	9	31 906,65
ККМ YARUS ТК (кассовый аппарат для безнала)	31 702,67	1	31 702,67
ККМ КАСБИ-02К	16 606,16	1	16 606,16
ИТОГО			2 273 372,82

Второе место по затратам занимают маркетинговые мероприятия, которые относятся к общим издержкам и имеют постоянную долю в затратах предприятия на уровне с производственными и управленческими расходами. И составляют ежеквартально 508000рублей.

Остальные инвестиционные затраты связаны с ремонтом арендуемого помещения, приобретением сырья и материалов для открытия мини-производства, регистрации всей необходимой документации.

Рассмотрим более подробно наши общие издержки и затраты на материалы и сырье. Начнем с производственных издержек.

Арендуемое нами помещение стоит 60 тыс. рублей в месяц, и составляет 130 м<sup>2</sup>. Нам необходимо оплатить комиссию риэлтерской компании за предоставление своих услуг в размере 50% от годовой аренды помещения и составит 292,5 тыс. рублей.

При условии, что арендуемое нами помещение оснащено инженерно-энергетическими ресурсами под пищевое производство, нам необходимо провести косметический ремонт на сумму 600 тыс. рублей. Сюда входит обустройство торговой площади, косметический ремонт в производственном помещении и административном секторе (место для отдыха сотрудников, кабинет директора-технолога), приобретение минимума необходимой мебели.

При расчете работы оборудования и затрат на воду, наше предприятие будет оплачивать следующие коммунальные затраты:

Таблица 12 – Затраты на электроэнергию

Название оборудования	Мощность (кВт)	Время работы, часы	Цена, руб	Итог месяц,руб
Дисковая пила Freund K 18-01	1,05	2	4,3827	276,11073
Ленточная пила Airhot HSL-1650A (2шт)	0,75	3	4,3827	295,832925

Продолжение таблицы 12

МОНОБЛОК MMN 106 (3)	1,125	24	4,3827	3549,9951
Камера шоковой заморозки	0,363	24	4,3827	1145,46509
Сплит-система (3 шт)	3,3	12	4,3827	5206,65948
Кутгер напольный Robot-coupe R23	4,5	6	4,3827	3549,9951
Мясорубка МИМ- 300М (2 шт)	2,88	6	4,3827	2271,99686
Фаршемешалка Airhot ММЕ-11	0,3	3	4,3827	118,33317
Стерилизатор для ножей СТУ	0,008	3	4,3827	3,1555512
Вакуумный упаковщик DZQ- 600/2SB (AR)	1,5	6	4,3827	1183,3317
Горячий стол CNW- 520	0,21	6	4,3827	165,666438
Прилавок холодильный среднетемпературный	0,1125	12	4,3827	177,499755
Шкаф холодильный ШХ-0,80 С купе статика 6	1,374	24	4,3827	4335,72735
Витрина холодильная ВХС-1,0 Арго 2	0,26	12	4,3827	410,221656
			Итого	26093,4895

Итоговое значение мы помножили на 15% расходов, связанных с обеспечением работы остальных подразделений в совокупности с производственным цехом. Цена взята с учетом НДС и сбытовой надбавки за использование производством электроэнергии (менее 150 кВт) в размере 0,32351 рубля.

Таблица 13 – Затраты на воду и водоотведение

	Куб .м	Цена,руб	Итого,руб
Вода холодная	250	24,63	6157,5
Водоотведение	380	11,33	4305,4
Горячая вода	130	33,22	4318,6
Итого			14781,5

Затраты на воду брались исключительно исходя из требуемого количества воды для уборки помещений и гигиены сотрудников.

Общие управленческие расходы включают в себя регулярные затраты на бухгалтерии в размере 5000 за месяц, канцелярских расходов 10000 и расходов на интернет 3000 в месяц.

Затраты на сырье и материалы изменяются в зависимости от спроса и рыночной ситуации, в среднем цена на основное сырье составляет: говядина 200; свинина 130; индейка 163; курица 95; стоимость субпродуктов от 17 (оболочка) до 500 рублей (язык говяжий).

Материалы для упаковки: стретч-пленка копейка за метр, 15 рублей за 1 вакуумную упаковку, поддон 1 рубль, ведро для шашлыка 16 рублей.

В целом долю всех имеющихся затрат мы можем представить в следующем рисунке:

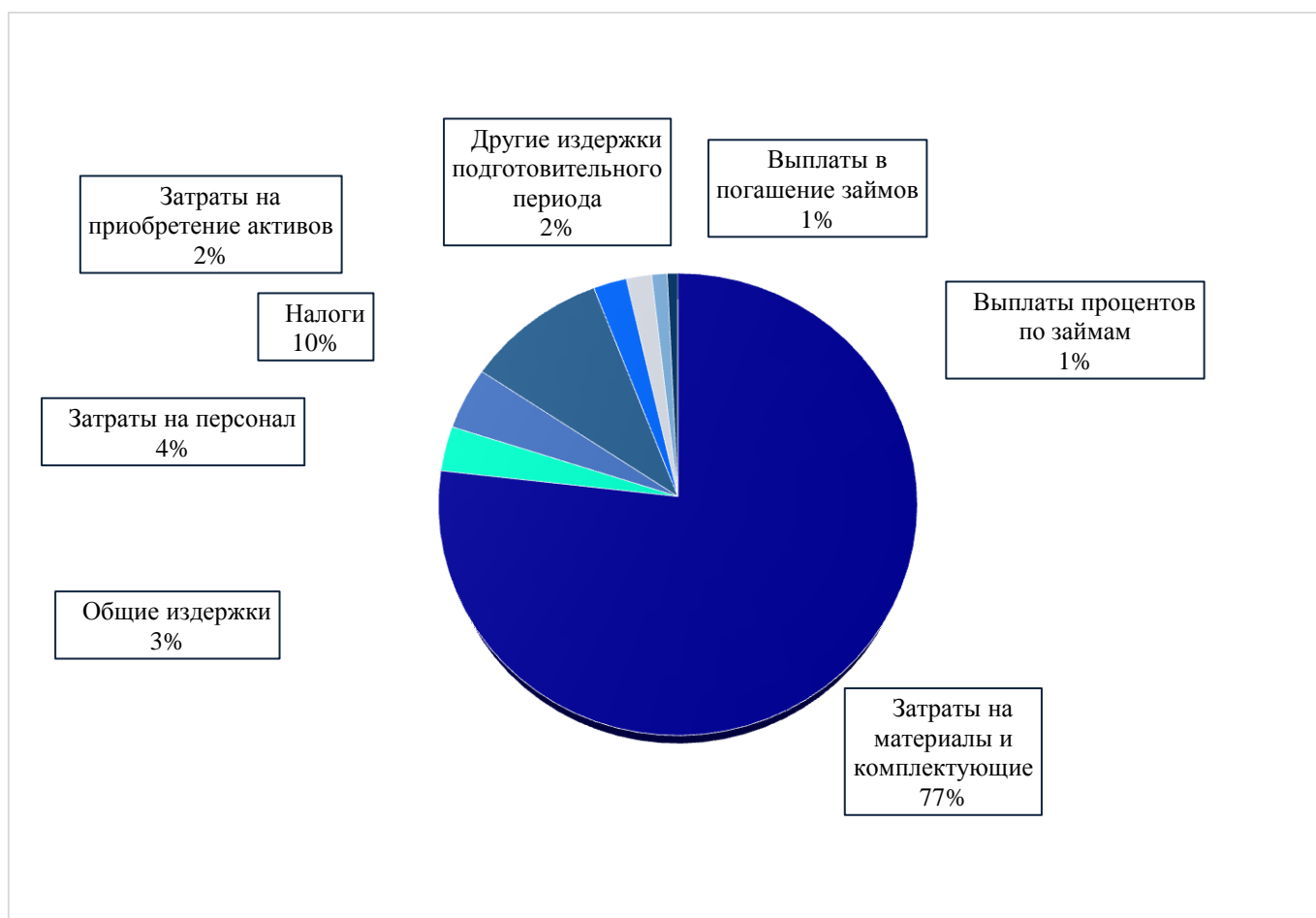


Рисунок 13- Процентное соотношение затрат по проекту

### Финансовые показатели эффективности проекта

После проведенных расчетов в программе мы получаем следующие данные по кеш – флоу, финансовым показателям.

Итоговые показатели чистой прибыли и баланса наличности на конец года мы можем увидеть на рисунках 14,15.

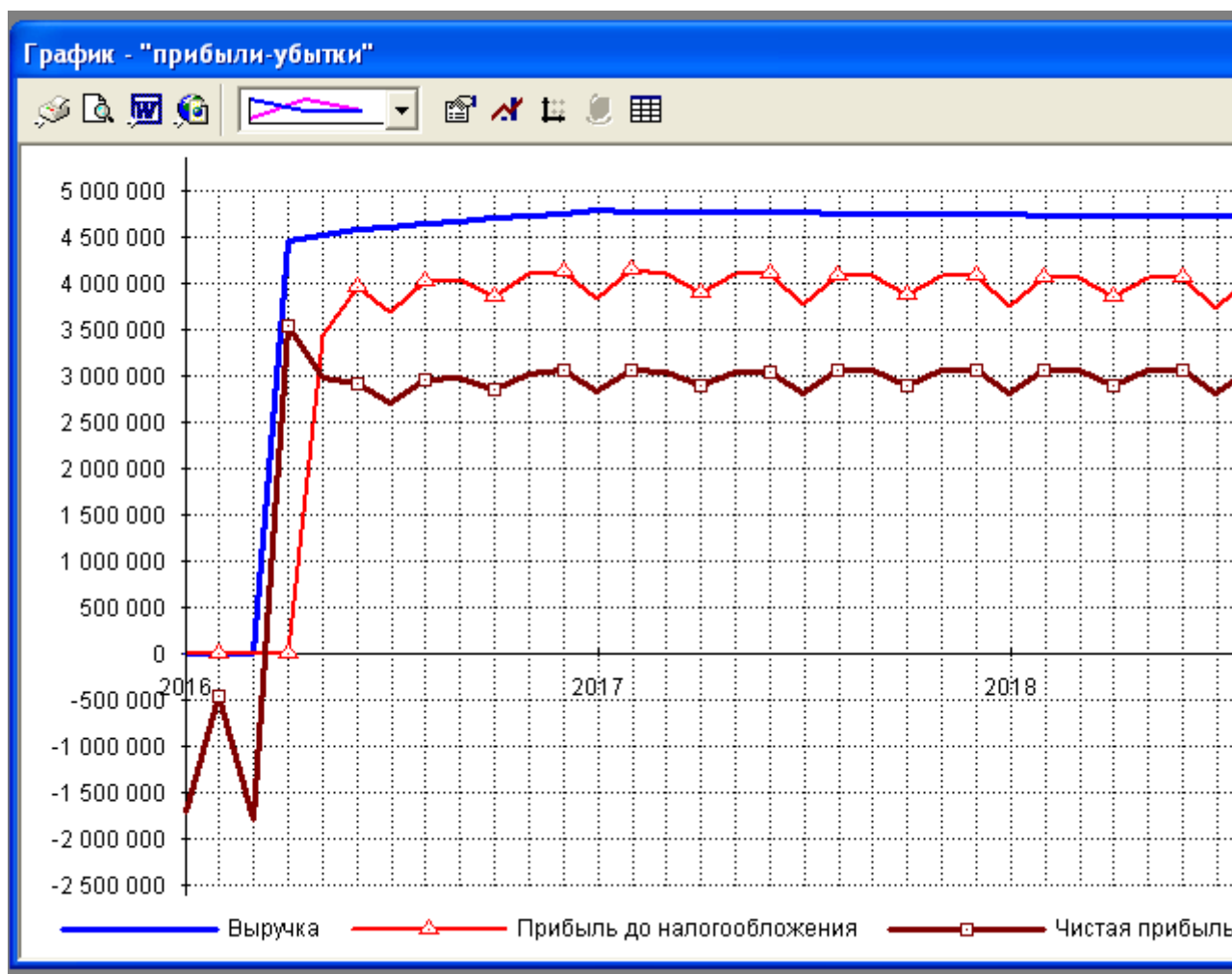


Рисунок 14- Прибыли-убытки

Чистая прибыль возрастает с апреля (в следствии запуска производства) и держится на высоком уровне весь жизненный цикл проекта, в связи с высоким уровнем выручки.

В целом из приведенных в программе данных мы видим высокий уровень выручки и чистой прибыли, что косвенно свидетельствует о перспективной успешности нашего производства.

Термин «кеш – флоу» используется для определения реальных текущих остатков денежных средств на балансе предприятия учитывая всевозможные притоки и оттоки ресурсов. Остаток на балансе может использоваться предприятием в будущих периодах для поддержания операционной деятельности предприятия (погашение займов, выплата налогов, личное потребление). В отличие от плана прибыли и убытков данный раздел позволяет видеть реальное состояние денежных ресурсов за каждый период.

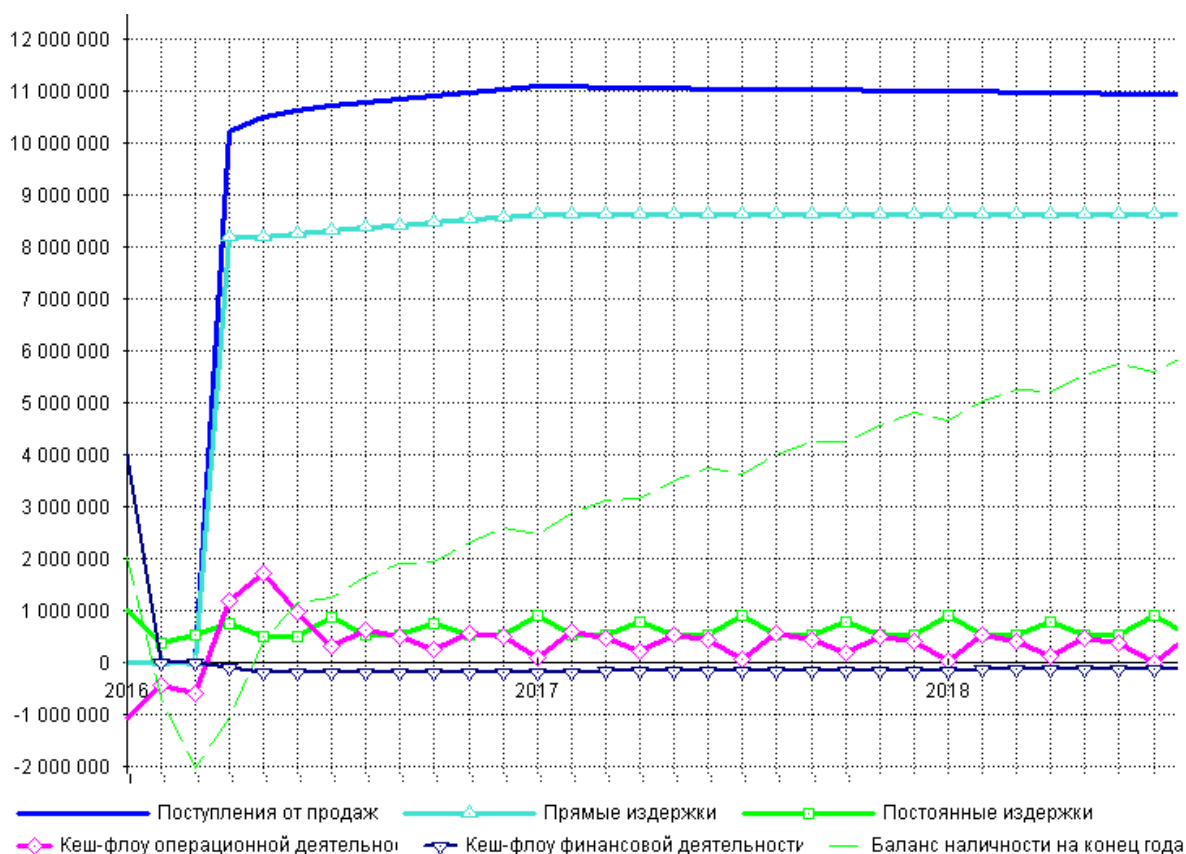


Рисунок 15- Кеш – флоу

Мы видим по балансу наличности на конец года, что уровень со второго месяца имеет положительную динамику. Что говорит о высокой платежеспособности предприятия в перспективе.



	1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	215,55	-7,11	-99,07	167,43	293,82	372,17	469,69
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	215,55	-7,11	-99,07	-42,72	20,92	47,09	49,61
Чистый оборотный капитал (NWC), руб.	1 223 418,84	-1 260 166,13	-2 576 178,59	872 610,27	3740452	6538941	9128495
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	16 991,93	-17 502,31	-35 780,26	12 119,59	51950,72	90818,62	126784,7
Кoeff. оборачиваем. запасов (ST)				18,52	10,01	6,83	5,17
Кoeff. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)				118,83	28,55	16,53	11,92
Кoeff. оборачиваем. основных средств (FAT)				82,55	85,8	87,64	89,03
Кoeff. оборачиваем. активов (TAT)				30,29	15,44	10,62	8,49
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	175,27	220,29	31925,41	113,42	63,64	46,74	36,7
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %	128,87	155,5	21596,6	75,62	35,73	23,13	17,44
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %		148,65	209,01	206,04	198,48	190,77	182,92
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	-232,86	-183,13	-100,31	-844,98	174,99	87,75	57,97
Кoeff. покрытия процентов (TIE), раз					39,18	40,85	39,08
Кoeff. рентабельности валовой прибыли (GPM), %				51,42	50,63	50,66	50,69
Кoeff. рентабельности операц. прибыли (OPM), %				40,83	42,66	42,77	39,45
Кoeff. рентабельности чистой прибыли (NPM), %				40,83	33,42	32,25	29,74
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	-908,45	6687,5	1687,86	1953,92	629,41	389,84	278,93
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %		-294,66	-1 671,53	3 370,27	2867,11	2826,1	2647,25
Рентабельность инвестиций (ROI), %	-908,45	-308,24	-172711,79	1236,85	516,11	342,58	252,34
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	1206,99	256,26	542,69	-9214,36	1419,26	643,19	398,63

Рисунок 16 - Основные финансовые показатели

Из рисунка 16 мы наблюдаем у предприятия положительную динамику всех финансовых показатели и к июню 2016 такие показатели как: коэффициенты текущей и срочной ликвидности, рентабельность вне оборотных активов и инвестиции и т.д. становятся положительными и продолжают возрастать дальше.

Исходя из высоких финансовых показателей, положительной динамики кеш – флоу и чистой прибыли мы можем говорить об эффективности проекта.

#### Показатели эффективности инвестиций

Аналитическая система Project expert после введения всех данных дала следующий результат:

Показатель	Рубли	Доллар
► Ставка дисконтирования, %	37,63	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	14	14
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	18	14
Средняя норма рентабельности - ARR, %	52,72	52,72
Чистый приведенный доход - NPV	3 999 226	151 597
Индекс прибыльности - PI	1,66	2,64
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	123,90	123,90
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	51,42	21,39

Рисунок 17- Эффективность инвестиций

Ставку дисконтирования мы высчитали при помощи модели расчета по уровню ставки рефинансирования и уровню инфляции. В соответствии с данной методикой ставка дисконтирования рассчитывается следующим образом:

$$1+D_i=(1+(r/100)) / (1+(i/100)) \quad (1)$$

Где коэффициент дисконтирования ( $D_i$ ) без учета уровня риска ( $R$ ) проекта определяется отношением ставки рефинансирования к текущему темпу инфляции за год.

Ставка рефинансирования с прошлого года приравнена к ключевой ставке ЦБ и равна 11%, темп инфляции 8% за год, отсюда:

$$1+ D_i = (1+0,11) / (1+0,08);$$

$$D_i = (1,375-1) * 100\%;$$

$$D_i = 37,5\%$$

Нам необходима ставка дисконтирования, учитывающая риски. Отсюда коэффициент дисконтирования:

$$D = D_i + R/100 \quad (2)$$

Поправка на риск проекта определяется по данным следующей таблицы:

Таблица 14 – Величина риска

Величина риска	Пример цели проекта	R, Процент
Низкий	вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	вложения в исследования и инновации	18-20

Так как мы открываем новое производство с существующей продукцией на базе освоенной сотрудниками техники величина риска низкая, таким образом берем поправку на риск равной 0,13%. Таким образом ставка дисконтирования равна 37,63%.

Период окупаемости и дисконтированный период окупаемости значительно меньше жизненного цикла проекта (14 и 18 месяцев против 60),

что дает нам право говорить о высокой эффективности проекта. Индекс прибыльности больше 1, что означает, что при выставленной ставке дисконтирования проект рентабелен и приемлем.

Средняя норма рентабельности так же высока.

NPV больше единицы, что свидетельствует о том, что проект принесет дополнительный доход инвесторам (рисунок 18).

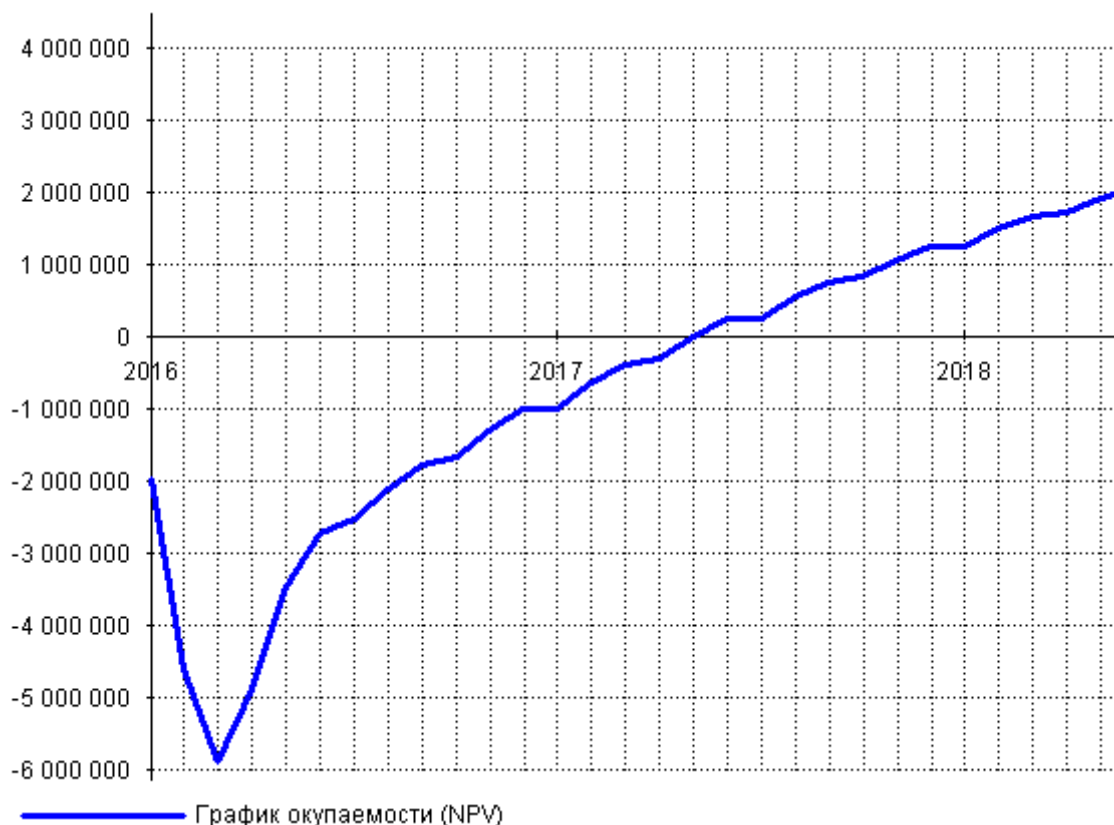


Рисунок 18 - График окупаемости NPV в основной валюте

Стоит отметить, что чувствительность проекта к ставке дисконтирования мала, что хорошо видно на рисунке 19, где мы видим, что чистый дисконтированный доход имеет положительное значение вне зависимости от изменения ставки дисконта.

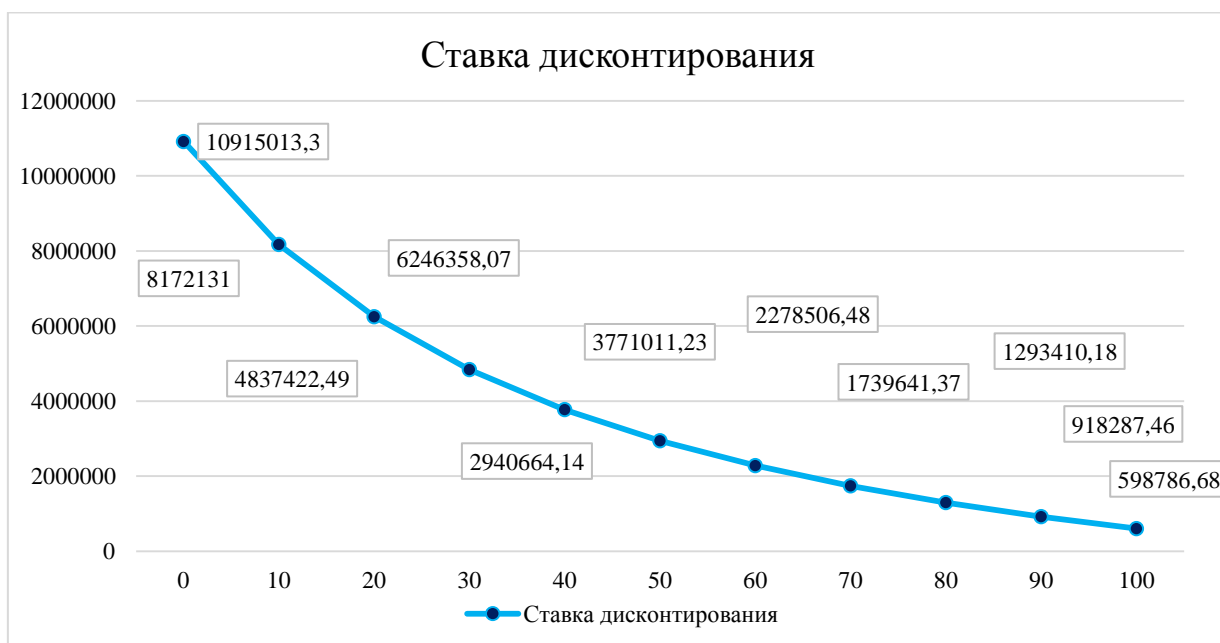


Рисунок 19 - Анализ чувствительности проекта к ставке дисконтирования

Исходя из выше представленных данных мы можем говорить, что инвестиционная эффективность проекта высока.

Инициатор инвестиционного проекта предлагает создать мини-производство мясной продукции в городе Самара на базе технологии lean production.

Целью проекта по созданию мини-производства является получение прибыли от создания собственного предприятия и завоевание практически свободной ниши на рынке продажи и переработки мясной продукции, тем самым занимая долю перспективного рынка во все развивающейся отрасли. Помимо прочего создание мини-производства позволит нам стимулировать развитие переработки мяса в регионе, чтобы потребители получали качественную, свежую и натуральную продукцию, а фермеры среднего и малого звена получили точки реализации своей продукции. Предоставляемым продуктом нашего мини-производства является мясная продукция.

Проведя анализ внешней и внутренней среды посредством таких инструментов как PEST-анализ, анализ 5 сил Портера, мы при помощи сводных матриц экспертных оценок определили основные сильные и слабые стороны предприятия, а также обозначили возможности и угрозы, исходящие от

внешней среды. Из приведенной нами матрицы вышло, что открытие мини-производства является перспективным проектом. Единственным весомым слабым местом для предприятия является отсутствие репутации и престижа торговой марки, так как данное предприятие является новым, что при угрозе активной борьбы за потребителя, может стать решающим фактором, отвечающим за отсутствие успешности проекта.

При этом в остальном предприятие обладает мощнейшим потенциалом развития. Учитывая высокий уровень возможностей со стороны внешней среды, в том числе господдержки, при нынешнем развитии сельского хозяйства и последующей стабилизации экономике, рост данной отрасли неминуем, мы полагаем, что данный вид промышленности со временем еще больше активизируется. На базе Swot-анализа мы можем предложить стратегию минимизации издержек для развития мини-производства, стратегию попадания на потребительский рынок.

Реализовать проект мы предлагаем посредством заемного капитала суммой 4000000 рублей в Сбербанке на 36 месяцев под процентную ставку равную 28%. Срок реализации проекта 5 лет. Анализ проекта показал, что коммерческая эффективность проекта при горизонте планирования в 60 месяцев достаточно высока, так как все показатели выше нормативных значений. Финансовые показатели проекта представлены на рисунке 19.

При заложенных в расчетах уровнях доходов и расходов, а также указанных инвестиционных затрат проект является финансово состоятельным, поскольку на всех этапах реализации проекта баланс денежного потока на конец периодов имеет неотрицательное значение.

Исходя из выше представленных данных мы можем говорить, что инвестиционная привлекательность для потенциальных инвесторов и кредиторов, и эффективность проекта в целом высоки.

### 3. Оценка рисков инвестиционного проекта

Создание любого бизнес-плана базируется на прогнозном характере данных, получаемых в ходе расчетов. Неопределенность, несущая прогнозными результатами образует собой риски не выполнения, поставленных перед нами целей. В следствии этого количественные оценки (чистого дисконтированного дохода (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), прямого (PP) и дисконтированного (DPP) срока окупаемости проекта), представленные в бизнес-плане могут оказаться недостаточным критерием для инвесторов. Поэтому мы предлагаем провести комплексную оценку рисков проекта, совмещая как качественную оценку проекта, задача которого выделить и идентифицировать возможные виды риска рассматриваемого бизнес-плана, так и количественную.

Под качественным анализом рисков предполагается выявление и идентификация всевозможных видов рисков проекта, присвоение стоимостной оценки последствиям после возможной реализации выявленных рисков и предложение мероприятий по минимизации негативных последствий для предприятия.

Тогда как количественная оценка предполагает на базе существующей модели бизнес-плана проведение идентификации рисков, которые могут негативно сказаться на показатели эффективности проекта.

В разделе 2.4 мы уже провели частичный качественный анализ рисков, посредством SWOT-анализа и экспертных оценок. По результатам которых основным риском является коммерческий, связанный с отсутствием приемлемого уровня реализации продукции за счет увеличения конкурентной борьбы, отсутствия известного бренда и снижения покупательской способности.

Мы решили более подробно рассмотреть риски, связанные с реализацией нашего проекта, тем самым дав более тщательную оценку чувствительности проекта к изменениям внешней и внутренней среды. Реализовать

количественную и качественную оценку рисков проекта нам позволит программный продукт, используемый нами для разработки бизнес-плана, на основе имитационных моделей.

### 3.1 Количественная оценка рисков мини-производства

Для того, чтобы провести оценку рисков мини-производства мы провели анализ чувствительности по основным показателям, влияющих на деятельность нашего предприятия.

Расчёт чувствительности произведен от -55% до 55%, с шагом равному 5.

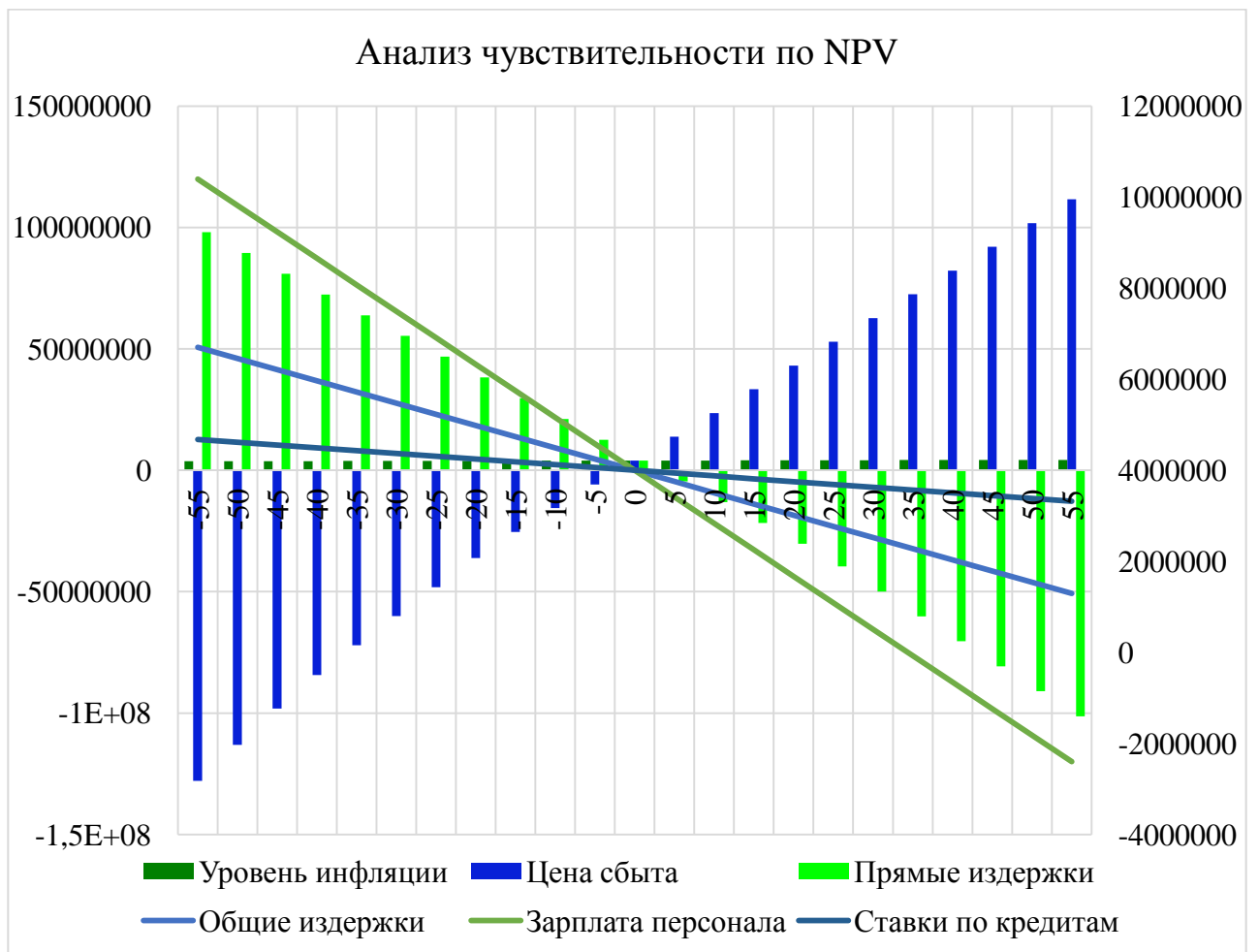


Рисунок 20- Анализ чувствительности показателей

Исходя из рисунка 20 мы видим, что при существующих показателях эффективности проекта отрицательные значения появляются при анализе у таких групп, как цена сбыта, прямые издержки и зарплата персонала. При

указанной нами цене снижение на 5% влечет за собой снижение чистого дисконтированного дохода, увеличение заработной платы персонала возможно до 30%, после чего идут отрицательные значения, самую небольшую долю из указанных нами групп занимают прямые издержки принимая отрицательное значение при увеличении на 5 %.

При помощи метода Монте-Карло, заложенного в программу Project Expert, посмотрим насколько каждая из представленных нами групп данных может повлиять на проект. В первом случае на основе анализа чувствительности по цене продукции на все товары мы задаем интервал изменения значений от -30 до 30%, в каждом рассматриваемом нами случае делаем количество расчетов равный 100. Проведенный анализ предоставил следующие данные:

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
▶ Дисконтированный период окупаемости, мес.	5	1,51
Индекс прибыльности	2,19	1,10
Чистый приведенный доход	1 227 865	17,38
Внутренняя норма рентабельности	323,52	1,58
Период окупаемости, мес.	4	1,50
Средняя норма рентабельности	79,83	1,17
Модиф. внутренняя норма рентабельности	37,85	1,22

Рисунок 21 - Статистический анализ проекта (цена реализации товаров)

Заработную плату мы изменяли от 0 до 55%, так как при условии снижения затрат на персонал показатели в любом случае будут положительными, в результате получили:

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
▶ Дисконтированный период окупаемости, мес.	25	0,66
Индекс прибыльности	1,12	0,14
Чистый приведенный доход	794 698	1,26
Внутренняя норма рентабельности	54,42	0,40
Период окупаемости, мес.	22	0,25
Средняя норма рентабельности	31,28	0,19
Модиф. внутренняя норма рентабельности	39,87	0,09

Рисунок 22- Статистический анализ проекта (заработная плата персонала)



В последнем пересчете мы рассмотрели прямые затраты:

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
▶ Дисконтированный период окупаемости, мес.	6	1,55
Индекс прибыльности	2,12	1,12
Чистый приведенный доход	1 119 552	19,11
Внутренняя норма рентабельности	300,72	1,62
Период окупаемости, мес.	5	1,56
Средняя норма рентабельности	77,13	1,21
Модиф. внутренняя норма рентабельности	37,01	1,22

Рисунок 23- Статистический анализ проекта (изменение цены на материалы и комплектующие)

Как мы видим из трех представленных нами выше рисунков наиболее подвержены риску показатели цена продукции и изменение цен на прямые затраты, так процентном соотношении неопределенность каждого из показателей больше 33%, что свидетельствует о неоднородности полученных при анализе данных. То есть данные показатели наиболее сильно могут повлиять на деятельность нашего проекта в будущем, но учитывая проведенный нами анализ внешней среды, мы можем говорить, что при стабилизации экономики и активном импортозамещении увеличения цен на материалы и комплектующие, составляющие основную часть прямых затрат, опасаться не стоит. Так как множество факторов внешней среды благоприятно влияют на проект, предоставляя множество возможностей на фоне существующей политической ситуации в стране (подробнее в главе 2.4). Относительно изменения цен реализации продукции и прямых затрат мы можем утверждать, что сильного риска в данных показателях не существует, так как проект не привязан к конкретному виду мясной продукции, гибкость производства позволит не только минимизировать риск связанный с данным моментом, но и компенсировать любые возможные финансовые потери.

Тем не менее стоит сказать, что во всех приведенных нами статистических анализах показатели имеют положительные значения и входят в рамки необходимых для реализации проекта значений, вложенные инвестиции

при любом раскладе окупаются, чистый приведенный доход остается положительным и больше нуля, что свидетельствует об эффективности мини-производства. Даже при существующей гипотетической опасности со стороны поставщиков и покупателей, наш проект является весьма устойчивым. Запас финансовой прочности компании составляет от 76,79% со старта мини-производства до 84,40% на окончание проекта.

### 3.2 Качественная оценка проекта

Проведя внутреннюю оценку проекта (глава 2.4) мы выявили что слабой стороной проекта является отсутствие репутации, тем самым выявив проблемы коммерческого характера предпринимательских рисков. Рассмотрим более подробно не рассмотренные нами ранее виды предпринимательских рисков присущие нашему проекту.

Таблица 15 – Предпринимательские риски

Наименование	Вид риска	Возможность	Влияние	Общее значение
Производственный	Риск поломки оборудования	0,5	0,9	0,45
	Риск отключения электроснабжения	0,4	0,9	0,36
	Риск нарушения графика поставки	0,3	0,9	0,27
	Риск отказа в поставках	0,3	0,5	0,15
	Риск сбоев в работе инф.систем	0,2	0,2	0,04
	Риск удлинения сроков ремонта	0,3	0,5	0,15

Коммерческий	Снижение объемов реализации продукции	0,4	0,7	0,28
	Повышение закупочной цены материалов	0,4	0,9	0,36
	Увеличение потерь при производственном цикле	0,2	0,6	0,12
Организационный	Повышение издержек при обработке продукции	0,3	0,7	0,21
Рыночный	Изменение цены товара	0,3	0,9	0,27
	Снижение спроса	0,4	0,9	0,36
Кредитный	Увеличение ставок по кредиту	0,4	0,5	0,20
Технико-производственные	Риск нанесения вреда окружающей среде	0,1	0,1	0,01
	Возникновение пожаров	0,2	0,9	0,18

На основе представленной нами таблицы мы произвели ранжирование рисков, проиллюстрировав их при помощи розы (звезды рисков).

На основе количественного анализа, проведенного выше мы повторно выделили факторы, которые наиболее сильно могут повлиять на деятельность предприятия, при этом добавив новые риски. На основе розы рисков мы видим, что наибольшую долю в предпринимательских рисках имеет риск поломки оборудования (0,45) затем риск отключения электроснабжения, повышения закупочной стоимости и снижение спроса по 0,36 каждый.



Рисунок 24- Роза предпринимательских рисков

Практически все выявленные нами риски скажутся на объемах сбыта продукции, тем самым снизив возможность выполнять свои финансовые обязательства перед кредиторами, поставщиками, потребителями.

Производственные риски мы можем минимизировать при помощи покупки дополнительного оборудования в будущем (генератора электроэнергии для холодильного оборудования, топоров и пеньков для разделки мяса). Закупив данное оборудование мы станем независимыми от перебоев электричества, тем самым стабилизируя деятельность производства.

Коммерческие риски мы наряду с рыночными и кредитными рассмотрели при проведении анализа чувствительности показателей в количественном анализе по средствам моделирования, проект является устойчивым и терпит определенные изменения параметров (ставка по кредитам, увеличение цен на прямые издержки, затраты персонала). При этом отметили, что на данный момент прогнозируется благоприятный климат для развития производства, даже при отрицательных внешнеэкономических влияниях на производство, так как для государства основополагающей задачей является самообеспечение продукцией внутреннего рынка.

Технико-производственные мы можем компенсировать для производства посредством страхования имущества, пожары и аварии техногенного характера при помощи планирования грамотной пожарной безопасности.

Стоит отметить что чистые риски (такие как природно-естественные: катаклизмы, и политические: изменение налоговой политики) существуют и могут значительно повлиять на деятельность предприятия, но в первом случае мы можем избежать последствий по средствам страхования имущества в будущем как и технико-производственные, а во втором у проекта существует значительный запас финансовой прочности, дающий возможность работать при увеличении ставок по налогам.

Таким образом при проведении дополнительной оценки рисков, в существующий анализ мы можем добавить риски, связанные с производством (сбой в электричестве, поломки оборудования и т.д.). при повторном рассмотрении остальных существующих рисков мы можем отметить несущественную долю их реализации и готовность проекта к практически любым изменениям конъюнктуры рынка.

Проведя комплексную оценку рисков, мы выявили, что основными риском для нашего предприятия является вероятность появления недополученной прибыли по разнообразным причинам, начиная от изменения цены на всю продукцию заканчивая изменением конъюнктуры рынка и сбоями в производственном цикле.

При разработке бизнес-плана мы учли всевозможные риски связанные с производством продукции, защитив себя по средствам универсальности оборудования и персонала. Как упоминалось во второй главе, все оборудование унифицировано и может подстраиваться под разделку любой мясной продукции (кролики, конина, любая птица, дичь и т.д.). таким образом при изменении конъюнктуры рынка, увеличения цен на существующие материалы и комплектующие мы можем изменить концепцию производимой продукции заменив ее на более дешевую.

Зарплату персоналу мы можем увеличить при существующих доходах до 30% не испытывая недостатка денежных средств. Универсальность персонала так же сокращает количество требуемого персонала, а значит и сокращает свою долю в постоянных издержках.

Таким образом неучтенным риском является риск поломки оборудования, но опять же при учете универсальности мясников и их способности работать при помощи топора, а также универсальности пил для разделки данный риск не может негативно сказаться на изготовлении продукции.

Подводя итог вышесказанному мы можем сделать вывод, что проект устойчив ко множеству рисков за счет гибкости производства.

## Заключение

В результате выполнения работы цель, заключающаяся в разработке бизнес-плана мини-производства на базе аналитической системы project expert, выполнена в полном объеме. О чем свидетельствуют следующие выводы и результаты, полученные в ходе решения задач исследования:

- а) анализ современного состояния пищевой промышленности в сфере мясного производства показал большой потенциал развития данной отрасли;
- б) изучены основы бизнес планирования, которые стали базисом для выполнения последующих работ;
- в) анализ структуры бизнес-планов позволил скомпоновать свою структуру плана проекта;
- г) обзор применяемых программных продуктов для разработки бизнес-планов и бизнес-моделей дал более подробные знания о наиболее популярных аналитических системах бизнес планирования;
- д) разработка бизнес-плана мини-производства обосновала рентабельность и приемлемость вложений инвестиций в предлагаемый нами проект;
- е) оценка рисков, связанных с реализацией проекта, позволила нам рассмотреть не только количественные показатели эффективности проекта, но и качественные.

Подводя итог вышесказанному, мы можем сказать, что все поставленные задачи были выполнены и цель выпускной квалификационной работы достигнута.

## Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации "Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации" от 30 января 2010 года № 120 // ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. 2010 г.
2. Постановление "О внесении изменений в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы" от от 19 декабря 2014 г. № № 1421 // ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. 2014 г.
3. Постановление "О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы" от от 14 июля 2012 г. № 717 // ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. 2012 г.
4. О. Н. Бекетова Бизнес-планирование. Конспект лекций. - М.: Эксмо, 2014. - 64 с.
5. Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практ. пособие. - 2-е изд. изд. - М.: Омега - Л, 2009. - 350 с.
6. И. А. Дубровин Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров. - 2-е изд. изд. - М.: издательско - торговая корпорация "Дашков и к", 2013. - 432 с.
7. С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева Бизнес-планирование: Учебное пособие. - Улан - Удэ: 2005. - 170 с.
8. В. А. Семиглазов Бизнес-планирование: Учебное пособие. - Томск: ЦПП ТУСУР, 2014. - 89 с.
9. Учебное пособие: Азбука бизнес-планирования. 2009.



- 10.РУДАШ Ж.В. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. №25.
- 11.План деятельности Минсельхоза России на 2013 - 2018 годы // ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ URL: <http://www.mcx.ru/documents/document/show/24205.htm> (дата обращения: 17.05.2017).
- 12.Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 годы // ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ URL: <http://www.mcx.ru/documents/document/show/22026.htm> (дата обращения: 17.05.2017).
- 13.Россия намерена отказаться от импорта мяса // ЭКСПЕРТ ONLINE URL: <http://expert.ru/2016/03/3/budem-est-tolko-svoe/> (дата обращения: 16.05.2017).
- 14.Мясной рынок // ИКАР, Институт Конъюнктуры Аграрного Рынка URL: <http://www.ikar.ru/meat/> (дата обращения: 16.05.2017).
- 15.Объем импорта продовольствия 2017 // АГРОИНВЕСТОР URL: <http://www.agroinvestor.ru/markets/> (дата обращения: 16.05.2017).
- 16.Импортозамещение в сельском хозяйстве // Zimport.ru - Импортозамещение в России URL: <http://zimport.ru/importozameshhenie-v-selskom-hozyajstve/> (дата обращения: 16.05.2016).
- 17.Российское мясо на экспорт // ИКАР. Институт Конъюнктуры Аграрного Рынка URL: <http://www.ikar.ru/lenta/559.html> (дата обращения: 16.05.2017).

18. Рынок мяса: итоги 2015 г. и перспективы 2017 г. // ИКАР. Институт Конъюнктуры Аграрного Рынка URL: <http://ikar.ru/lenta/564.html#meat> (дата обращения: 16.05.2017).
19. Мясная отрасль «переживает бурю» // ИКАР. Институт Конъюнктуры Аграрного Рынка URL: <http://www.ikar.ru/lenta/546.html> (дата обращения: 16.05.2017).
20. Мясная индустрия URL: <http://meatind.ru/about/> (дата обращения: 16.05.2017).
21. Мясная отрасль России // АГРОРУ.КОМ URL: <http://www.agroru.com/news/myasnaya-otrasl-rossii-666657.htm> (дата обращения: 16.05.2017).
22. Переработчики мяса будут получать субсидии // Meat.su URL: <http://www.meat.su/?news/industry/details/8418> (дата обращения: 17.05.2017).
23. Евразия: тенденции и прогноз на 2017 г. // Геополитика.ru URL: <http://www.geopolitica.ru/article/evraziya-tendencii-i-prognoz-na-2016-g#.V1lj5PmLTIV> (дата обращения: 18.05.2017).
24. Процесс девальвации 2016 Источник: <http://rusjizn.ru/prognoz/952-kakaya-budet-devalvaciya-rublya-v-godu-prognoz-ekonomistov.html> // Жизнь России URL: <http://rusjizn.ru/prognoz/952-kakaya-budet-devalvaciya-rublya-v-godu-prognoz-ekonomistov.html> (дата обращения: 18.05.2017).
25. ЦБ РФ ждет временного роста инфляции // Вести. Экономика URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/70902> (дата обращения: 18.05.2016).
26. ЦБ сохранил ставку в 11% из-за неясности с бюджетом // Вести. Экономика URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/70408> (дата обращения: 18.05.2017).
27. Силуанов спокоен за бюджет, рубль и инфляцию // Вести. Экономика URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/70890> (дата обращения: 18.05.2017).

28. В Минфине обновили прогноз по инфляции в 2017 году // Interfax URL: <http://www.interfax.ru/business/512630> (дата обращения: 18.05.2017).
29. Об индексе потребительских цен в январе 2016 года // Федеральная служба государственной статистики URL: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/isswww.exe/stg/d06/23.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/isswww.exe/stg/d06/23.htm) (дата обращения: 18.05.2017).
30. Есть ли у России деньги для роста // Газета.Ру URL: <http://www.gazeta.ru/business/2016/05/31/8275109.shtml> (дата обращения: 02.06.2017).
31. News2.ru URL: <http://news2.ru/story/485750/> (дата обращения: 17.05.2016).
32. Прогноз уровня безработицы в России на 2017 год // RussInfo.net URL: <http://russinfo.net/prognoz-na-god/ekonomicheskij-prognoz/prognoz-urovnya-bezraboticy-v-rossii-na-2016-god.html> (дата обращения: 17.05.2017).
33. Оборудование // Торговые Холодильные Технологии URL: [http://txtooo.ru/catalog/mekhanicheskoe\\_oborudovanie/myasorubki/764/](http://txtooo.ru/catalog/mekhanicheskoe_oborudovanie/myasorubki/764/) (дата обращения: 10.05.2017).
34. Кондиционеры Aeronik // ООО "Реалхолд" URL: <http://realholod63.ru/catalog/klimaticheskoe-oborudovanie/konditsionery/aeronik-potolochnie.html> (дата обращения: 10.05.2017).
35. Дисковая пила для разделки мяса диаметр диска 180 Freund К 18-01 // ПрофМаркет URL: <http://foodsell.ru/catalog/643/105910/?r1=yandext&r2=&ymclid=62375998705808697053001> (дата обращения: 10.05.2017).
36. Кассовые аппараты // ООО «АЛИО» URL: <http://www.alio-soft.ru/catalog/equipment/kassy/> (дата обращения: 10.05.2017).
37. Оборудование // Агроресурс URL: <https://samara.agrozavod.ru/product/gorjachij-stol-cnw-520/> (дата обращения: 10.05.2017).

## Приложения

### Приложение 1. Субсидии для производителей мясной продукции

<b>Направления расходов</b>	<b>Средства областного бюджета, тыс. рублей</b>	<b>Средства федерального бюджета, тыс. рублей</b>
Субсидии на поддержку отдельных производств на ветеринарно-санитарных утилизационных заводах	4 000	
Субсидии в целях возмещения затрат по наращиванию маточного поголовья овец и коз	951	2 057,4
Субсидии в целях возмещения части расходов на поддержку племенного животноводства	1 184,2	2 762,9
Субсидии в целях возмещения части расходов на приобретение племенной продукции (материала)	30 000	
Субсидии сельскохозяйственным товаропроизводителям и организациям агропромышленного комплекса, осуществляющим разведение крупного рогатого скота специализированных мясных пород, помесного крупного рогатого скота мясного направления на производство крупного рогатого скота на убой в живом весе (ВЦП "Развитие мясного скотоводства и увеличение производства мяса КРС в Самарской области на 2016 – 2018 годы")	13 000,0	
Поддержка племенного крупного рогатого скота мясного направления	8 974	3 466,2
Поддержка племенного крупного рогатого скота молочного направления	18 619,7	12 595,2
Субвенции на предоставление субсидий на производство реализованного и (или) отгруженного на собственную переработку молока	192 602,1	105 382,1
Возмещение части затрат сельскохозяйственных товаропроизводителей на уплату страховой премии по договорам сельскохозяйственного страхования в отрасли животноводства	910,0	3 006,8
Субсидии ГУП СО на реализацию мероприятий по развитию животноводства	50 000	
<b>Итого</b>	<b>354 373</b>	<b>129 270,6</b>

Таблица 1 – Pest анализ мини-производства

<i>Фактор</i>	<i>Проявление</i>	<i>Возможные ответные меры</i>
<b><i>Политический/юридический сегмент (P)</i></b>		
P1 + Введение российского эмбарго от 6.08.2014	Запрет ввоза в Россию «отдельных видов» сельскохозяйственной продукции, в частности мясной продукции.	Стимулирование импортозамещения отечественными продуктами на российском рынке. Активное развитие животноводства, птицеводства и альтернативного животноводства. Поддержание цен в приемлемом диапазоне.
P2 + Вступление в силу ЕАЭС (Евразийский экономический союз) с 1.01.2015	Обеспечение свободы движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы	Освоение новых рынков. Стимулирование экспорта мясной продукции, и как следствие дополнительный толчок в развитии сельского хозяйства
P3 + Федеральное, региональное субсидирование с целью поддержки малых, средних фермеров сельскохозяйственного сектора	Активизация сельскохозяйственной отрасли	Активная реализация «Доктрины продовольственной безопасности» в отношении импортозамещения. Приближение у уровню в 85% самообеспечения к 2020 году в отношении мясной продукции Минимизация импорта. Развитие сельского хозяйства. Возможность экспортировать свою продукцию на международный рынок.
P4 – Возможная отмена санкций против России	Увеличение импортной продукции на прилавках	Снижение отечественной продукции на рынках
P5 – Резэкспорт продукции через ЕАЭС запрещенной ввозу в Россию продукции	Увеличение конкурентной среды на отечественном рынке	Снижение количества малых и средних фермерств
<b><i>Экономический сегмент (E)</i></b>		
E1 + Снижение Центральным	Снижение ставок по кредитам и депозитам таких	Использование дополнительных

банком ключевой ставки до 11%	банков как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк и т.д.	капиталовложений в развитие сети.
E2 + Снижение потребительских цен на мясо и птицу на 0,2%	Увеличение спроса на мясо и птицу	Проведение акций на товары. Дополнительное стимулирование сбыта. Снижение цены на продукцию собственного производства
E3 + Сокращение импорта в 3 раза по сравнению с 2015 годом	Рост отечественных производителей на рынке	Стимулирование сбыта отечественных продовольственных товаров по средствам изменения/увеличения ассортимента.
E4 + Увеличение цены на нефть	Стабилизация рубля. Сокращение инфляции. Стабилизация экономики.	Увеличение покупательской способности.
E5 + Замедление инфляции на 2016 год до 6,5-7,5% (на начало года составляет 2,57%). Прогнозируемый уровень на 2017 4,6% по данным Минэкономразвития	Стабилизация экономики.	Поддержание цен в приемлемом для потребителей диапазоне. Активная реализация товаров по акциям.
<b><i>Социальный сегмент (S)</i></b>		
S1 - Сокращение реальных доходов на 6.1%	Снижение покупательской способности. Увеличение безработицы. Сокращение объема потребления товаров.	Поддержание цен в приемлемом для потребителей диапазоне. Активная реализация товаров по акциям. Расширение ассортимента.
S2 - Снижение уровня жизни	Сокращение объема потребления товаров.	Поддержание цен в приемлемом для потребителей диапазоне. Активная реализация товаров по акциям. Расширение ассортимента.
S3 - Низкая социальная мобильность	Отрицательна динамика движения работников. Увеличение безработицы, как следствие снижение потребительской способности	Стимулирование сбыта по средствам регулирования цен на продукцию.
<b><i>Технологический сегмент (Т)</i></b>		
T1 + НТП в производственной сфере.	Возникновение новой техники и технологий.	Вложение капитала в обновление производственных мощностей

		и исследование инновационных разработок.
T2 + НТП в сфере информационных технологий.	Устаревание программных обеспечений и моральное старение используемого оборудования. Активное использование партнерами интернет ресурсов.	Слежение за тенденциями развития компьютерных технологий, регулярное вложение капитала в обновление программ и оборудования, поиск новых возможностей для реализации деятельности при помощи интернет ресурсов и программ.

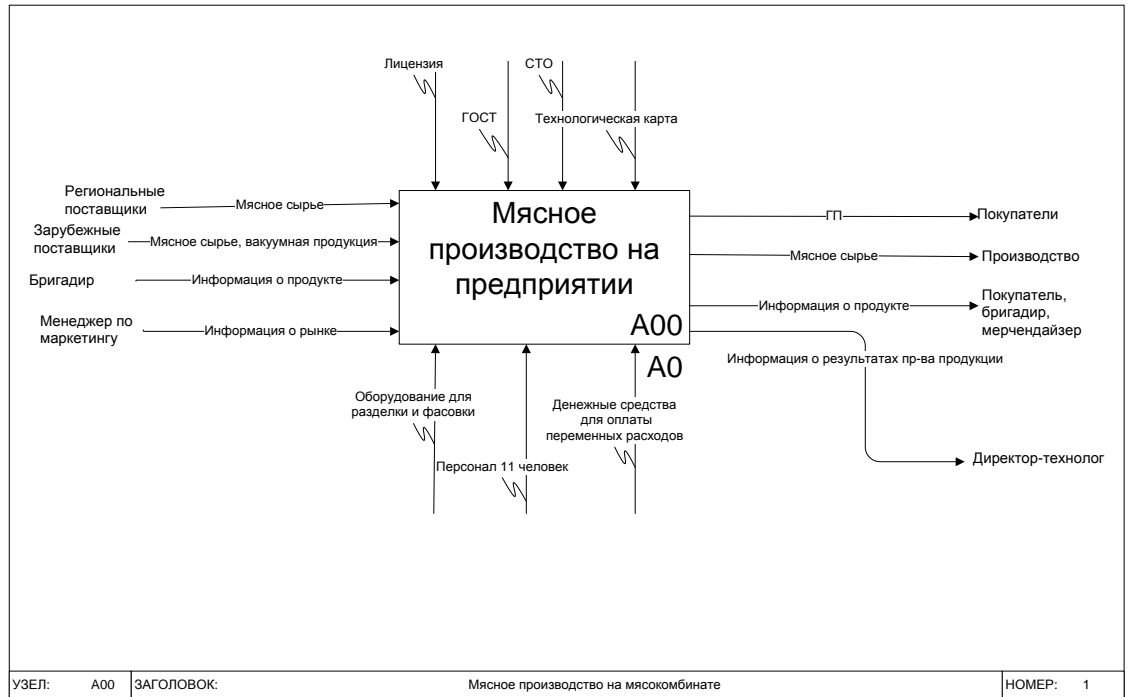


Рисунок 1 - Контекстная диаграмма (IDEF0)

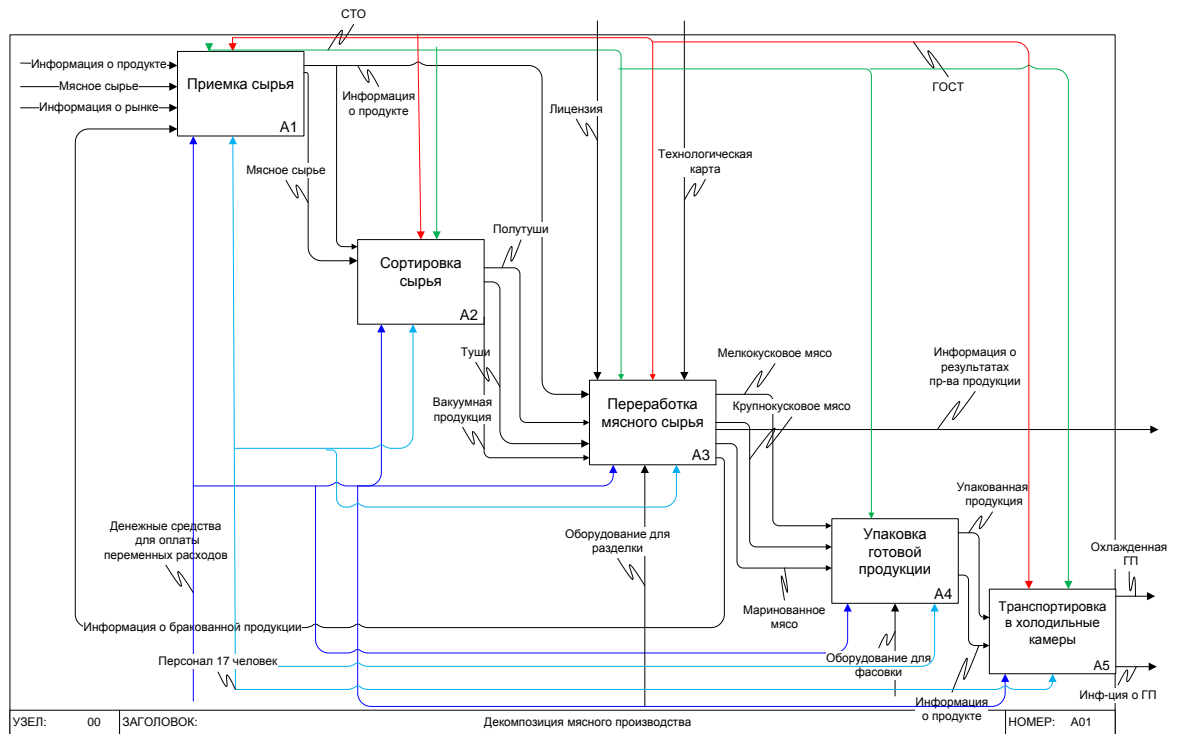


Рисунок 2 - Диаграмма



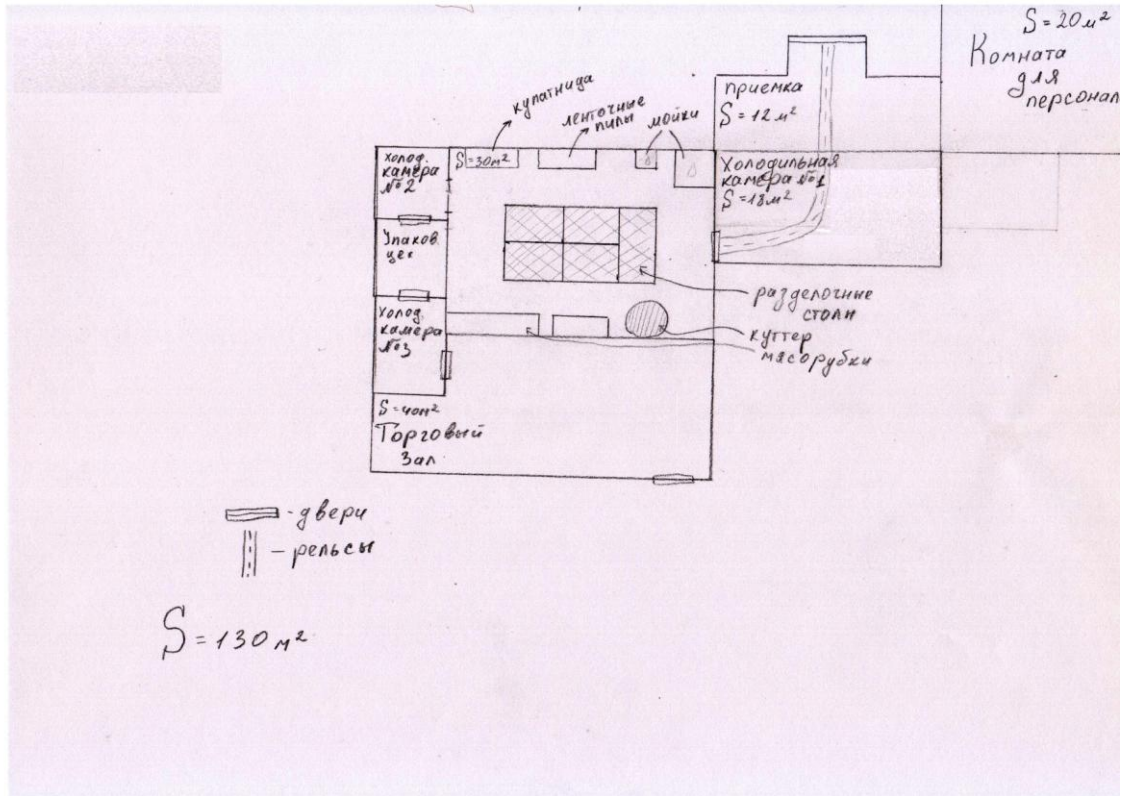


Рисунок 3 – Схема производства