

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
д. э. н., профессор
_____ Л.А. Баев
« ____ » _____ 2017г.

Проект развития предприятия ООО «Ресурс» за счет расширения ассортимента
продукции

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ - 380302.2017.165. ВКР

Руководитель,
ст. преподаватель кафедры ЭПиУП
_____ И.В. Смирнова
_____ 2017 г.

Автор,
студентка группы ЭУ-464
_____ И.И. Кислова
_____ 2017 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ Е.Н. Машкова
_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Кислова И.И., Проект развития предприятия ООО «Ресурс» за счет расширения ассортимента продукции: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 464/Д, 2017. – 117 с., 14 ил., 54 табл., библиогр. список – 20 наим., прил.

В выпускной квалификационной работе была предложена проектная идея развития предприятия ООО «Ресурс» путем расширения ассортимента продукции.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT – анализа. Финансовый анализ предприятия «без проекта» выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «Ресурс» за 2014 – 2016 года.

Концепция предлагаемого проекта базируется на результатах сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объектов исследования.

Для обоснования эффективности проектных решений использованы методы прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия с проектом. При прогнозировании предприятия с проектом использовалось компьютерное имитационное моделирование проекта при помощи продукта Project Expert.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ООО «РЕСУРС».....	9
1.1 Краткая характеристика объекта исследования.....	9
1.2 Стратегический анализ	10
1.2.1 Анализ внешней среды.....	10
1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения	11
1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения.....	16
1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды	19
1.2.2 Анализ внутренней среды.....	22
1.2.2.1 Определение факторов внутренней среды.....	23
1.2.2.2 Оценка факторов внутренней среды.....	25
1.2.3 SWOT – анализ	27
1.3 Финансово – экономический анализ исходного состояния предприятия. 31	
1.3.1 Анализ динамики и структуры баланса.....	31
1.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности	37
1.3.3 Анализ финансовой устойчивости	42
1.3.4 Анализ оборачиваемости	46
1.3.5 Анализ финансового результата.....	49
Выводы по разделу один	53
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НАПРАВЛЕННОГО НА УЛУЧШЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	55
2.1 Сравнительная оценка результатов диагностики	55
2.2 Разработка системы управления проектом	56
2.2.1 Описание проекта	56
2.2.2 Построение сетевого графика для выполнения проекта.....	58
2.2.3 Матрица разделения административных задач управления	68
2.3 Производственный план.....	70
2.4 Финансовый план.....	71
2.5 Операционный план.....	74
2.6 План маркетинга.....	76
2.7 Оценка экономической эффективности проекта	78
2.8 Оценка рисков проекта	82
2.8.1 Анализ безубыточности проекта.....	82
2.8.2 Анализ чувствительности проекта.....	84
2.8.3 Анализ Монте – Карло	86
Выводы по разделу два.....	87
3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПО СРАВНЕНИЮ С ИСХОДНЫМ.....	89
3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования без проекта.....	89
3.2 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования с учетом проекта... ..	92

3.3	Анализ прогностного финансово – экономического состояния предприятия.....	94
3.3.1	Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	94
3.3.2	Анализ ликвидности и платежеспособности.....	99
3.3.3	Анализ финансовой устойчивости.....	101
3.3.4	Анализ оборачиваемости.....	103
3.3.5	Анализ рентабельности предприятия.....	105
	Выводы по разделу три.....	106
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	108
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	110
	ПРИЛОЖЕНИЯ	
	ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура предприятия.....	112
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс ООО «Ресурс».....	113
	ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах ООО «Ресурс».....	115
	ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Сетевой график.....	116

ВВЕДЕНИЕ

На пике популярности здорового образа жизни в повседневный рацион питания многих людей вошел такой продукт как сухие хрустящие хлебцы. Приверженцы правильного питания все чаще заменяют обычный хлеб этим диетическим и сбалансированным продуктом. Спрос на хлебцы пропорционально увеличивается с каждым годом. Именно их изготовление – это хороший шанс приумножить доход, получив реальное востребованное производство. Следует отметить, что выбранная тема актуальна в любое время.

Тема выпускного квалификационного проекта звучит следующим образом: Проект развития предприятия ООО «Ресурс» за счет расширения ассортимента продукции.

Объектом исследования является ООО «Ресурс».

В процессе выполнения выпускной работы необходимо решить следующие задачи:

- дать комплексную характеристику ООО «Ресурс»;
- провести анализ внешней (PEST – факторы, «Пять конкурентных сил» М. Портера) и внутренней сред (модель маркетинг – микс 5p) ООО «Ресурс»;
- провести SWOT – анализ с выделением наиболее привлекательного проекта для улучшения текущего состояния ООО «Ресурс»;
- провести анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия;
- обосновать целесообразность реализации проекта и разработать план проекта;
- построить имитационную модель проекта в программном продукте Project Expert;
- оценить экономическую эффективность и риски реализации проекта;
- проанализировать влияние проекта на работу предприятия.

В первой главе представлена комплексная характеристика рассматриваемого предприятия: описывается отрасль, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, виды деятельности, а также рассмотрена организационная

структура предприятия. Кроме того, в главе проведен стратегический анализ предприятия, в рамках которого проводится анализ внешней (макро – и микросреды) и внутренней сред. По результатам анализа выстроены стратегические проблемные поля, и выведен итоговый рейтинг мероприятий для улучшения текущего состояния предприятия. Далее проводится финансовый анализ предприятия, который состоит из следующих частей: анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности и анализ рентабельности. По итогам данного анализа строятся выводы о текущем положении предприятия с точки зрения рассматриваемых показателей.

Во второй главе проводится сравнительная оценка результатов комплексной диагностики – проводится сравнение итогов стратегического и финансового состояния предприятия, по результатам которого предлагается конкретный проект для улучшения текущего состояния предприятия. Данное решение обосновывается, затем разрабатывается концепция проекта и рассчитывается имитационная модель проекта при помощи программного продукта Project Expert. Далее осуществляется сетевое и календарное планирование проекта, а также разделяются административные задачи по управлению проектом, оцениваются параметры эффективности и риски реализации проекта.

Третья глава предназначена для оценки прогнозного финансово – экономического состояния предприятия и анализа влияния проекта на его состояние: моделируется работа предприятия «без проекта» и «с проектом». Приводятся соответствующие выводы о необходимости реализации данного проекта.

В работе содержится: 51 таблица, 14 рисунков, 20 наименований библиографического списка, 4 приложения.

Объем основного материала пояснительной записки составляет 117 страниц.

1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ООО «РЕСУРС»

1.1 Краткая характеристика объекта исследования

Объектом исследования курсового проекта является компания по переработке зерна и производству качественных круп и зерновых хлопьев ООО «Ресурс».

Предприятие находится по адресу: Челябинская область, Увельский район, п. Увельский, ул. Железнодорожная, д.59.

Предприятие ООО «Ресурс» основано в 1992 году. Основным направлением является выпуск круп различной фасовки. С 1997 года налажен выпуск круп, крупяных гарниров с добавками в варочных пакетиках. Был освоен рынок зерновых хлопьев. В 2010 году состоялся выпуск новой продукции — каши быстрого приготовления. Сегодня ООО «Ресурс» имеет более 80 видов продукции.

Для ООО «Ресурс» характерна линейная структура управления. Комплекс производственных подразделений, наименования должностей сотрудников приведены в приложении А.

Согласно уставу ООО «Ресурс», основной целью деятельности общества является осуществление торгово-хозяйственной и иной деятельности, направленной на получение прибыли и ее распределение между Участниками в соответствии с действующим законодательством и Уставом Общества.

Предметом деятельности общества является:

- производство готовых к употреблению пищевых продуктов и заготовок для их приготовления, не включенных в другие группировки;
- производство зерновых хлопьев;
- производство круп в варочных пакетах и в мягкой упаковке;
- розничная торговля прочими пищевыми продуктами;
- организация торгово-закупочной деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе с организацией собственных торговых точек, специализированных и фирменных магазинов;

- поставка продукции общественного питания;
- организация оптовой, розничной торговли;
- осуществление снабженческо-сбытовой, оптовой, розничной торговли сельскохозяйственной продукцией;
- заготовка, производство, хранение, переработка, реализация сельскохозяйственной продукции;
- иные виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Компания работает по международному стандарту ГОСТ Р ИСО 22000-2007 "Система менеджмента безопасности пищевой продукции".

На предприятии действует постоянная система корпоративного обучения и аттестации специалистов.

1.2 Стратегический анализ

Стратегический анализ - это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей предприятия.

Стратегический анализ состоит из следующих этапов: анализ внешней среды (макро – и микросреда), анализ внутренней среды и SWOT – анализ.

По итогам анализа составляется матрица, в которой обозначены мероприятия, необходимые для решения проблем, выявленных на предприятии [8].

1.2.1 Анализ внешней среды

Одним из элементов стратегического управления является анализ внешней среды. Внешняя среда — комплекс факторов (условий и организаций), оказывающих воздействие на деятельность фирмы. Внешняя среда разделяется на факторы косвенного (макросреда) и прямого (микросреда) воздействия [7].

Анализ внешней среды имеет следующие этапы:

- анализ макроэкономического окружения;
- анализ микроэкономического окружения;
- качественная оценка факторов внешней среды;
- количественная оценка факторов внешней среды;
- генерирование матрицы угроз и возможностей.

1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения

Макроокружение (внешняя среда косвенного воздействия) – совокупность всех влияющих на данную организацию объектов и факторов, которые находятся вне границ организации и на которые организация не имеет возможности воздействовать. Анализ факторов организации заключается в одном из популярных методов оценки макроэкономического окружения PEST–анализе политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов.

Далее подробно рассмотрим факторы возможной макроэкономической среды.

Политические факторы

С 1 января 2017 года вступают в силу изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки». Закон дорабатывается в целях уточнения порядка осуществления государственного контроля и надзора за качеством и безопасностью зерна и продуктов его переработки, уточнения добавляются в части:

— закон вменяет в обязанность зерновые компании подавать декларации обращения зерна и предусматривает создание единой государственной системы учета;

— закон вменяет в обязанность предприятия предоставлять количественно-качественный учет зерна и представлять в специальную единую государственную информационную систему учета сведения о зерне;

— субъекты также обязаны обеспечивать качество и безопасность зерна и

продуктов его переработки посредством постоянного отслеживания указанных характеристик в производственных лабораториях и (или) испытательных лабораториях (центрах), аккредитованных в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

Со дня вступления в силу изменений настоящего ФЗ признается утратившим силу Закон РФ от 14 мая 1993 г. N 4971-1 "О зерне" [1].

Также одним из факторов может служить изменение в налоговой политике. В качестве режима налогообложения будет применяться налог на прибыль. На анализируемом предприятии налог на прибыль составляет 20%. При повышении ставки, это негативно скажется на прибыли организации.

Экономические факторы

Динамика курса рубля оказывает большое влияние на прогрессивные хозяйства, оснащенные современной техникой и выращивающие большие объемы урожая. Компании работают с импортным семенным материалом, иностранной техникой, удобрениями и средствами защиты растений. Вследствие неблагоприятной динамики, для них все сильно подорожало.

Социально значимые бакалейные товары, которые практически полностью производятся в России, зависят от курса доллара не только из-за сырья. Другая существенная статья расходов — стандартные траты на упаковку. Так, например, в себестоимости круп они составляют около 10%. При этом большую часть сырья для производства упаковки импортируют. Рост курса доллара также негативно сказывается на деятельности организации.

Одним из неблагоприятных экономических факторов может стать снижение покупательной способности потребителей. Покупательная способность снижается во всех категориях товаров. Люди меняют структуру потребления, смещают спрос в сторону более необходимых и более дешевых товаров, это происходит вследствие снижения роста номинальных зарплат (согласно данным официальной статистики, на 6%). Это может повлечь за собой задержки выплат во всех регионах России, что еще более понизит планку средней заработной платы. От платежеспособности спроса населения напрямую зависит благополучие предпри -

ятия, потому как потребителями являются физические лица.

Инфляция и ее рост. Высокая инфляция отрицательно влияет на экономику государства в целом и на предприятия в частности. В ноябре 2016 года уровень инфляции в России составил 0,44%, что на 0,01 больше, чем в октябре 2016 года, и на 0,31 меньше, чем в ноябре 2015 года. Наряду с этим, инфляция с начала 2016 года составила 4,96%, а в годовом исчислении - 5,76%. Увеличение уровня инфляции приведёт к снижению платёжеспособности потенциальных потребителей ООО «Ресурс», как следствие возникнет кризис сбыта предприятия.

Далее на рисунке 1.2 приведены данные годовой инфляции за 2015-2016 гг.

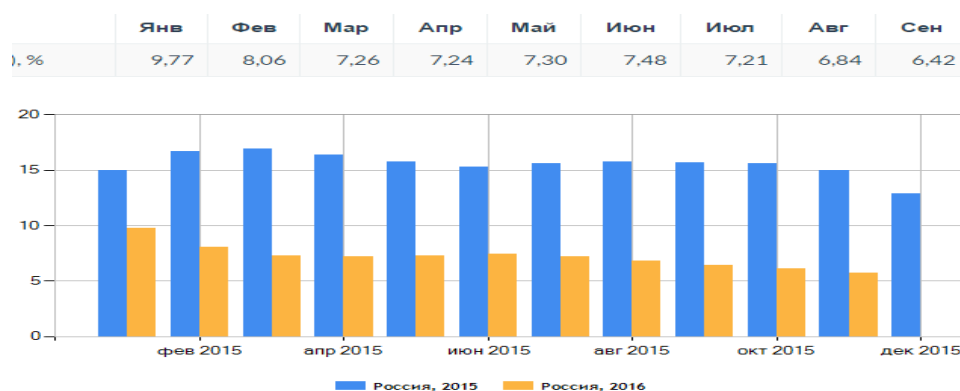


Рисунок 1.2 – Годовая инфляция в России за период 2015-2016 гг.

Социальные факторы

Одним из социальных факторов является увеличение уровня безработицы. Безработица в России на начало 2011 года составляла 7.8%, в настоящее время — около 5.8%. С начало осени 2014 года и до начала 2015 года наблюдался рост безработицы ввиду сокращений персонала. В начале 2014 года безработица держалась на том же уровне, что в последние месяцы 2013 года. В первой половине 2014 года наблюдалось плавное снижение уровня безработицы и заметное повышение уровня с середины лета до конца 2014 года. По данным Федеральной службы государственной статистики уровень безработицы на конец 2014 года составлял 5.3%, на конец 2015 года — 5.8% (или 4.4 млн. человек). Более обновленный отчет Росстата с данными о безработице — на конец 2016

года. Согласно отчету, безработица на конец 2016 года составила 5.4% (или 4.1 млн. человек) [3]. Таким образом, при увеличении уровня безработицы у предприятия есть возможность нанять более дешевую рабочую силу.

Немалозначимым социальным фактором является влияние СМИ. Первостепенное значение имеет отношение организации с местным населением, где она функционирует. Как и человек, любой товар, компания имеет свой имидж. В настоящее время слово "имидж" достаточно прочно вошло в деловой язык и часто используется в средствах массовой информации. Позитивный, эмоционально окрашенный образ того или иного объекта свидетельствует не только об общей культуре носителя, но и представляет существенную характеристику, которая служит основой конкурентоспособности, нацеленности на карьеру, важной предпосылкой успешной деятельности в выбранном направлении. Наряду с этим выделяют в качестве фактора социально - культурного окружения независимые СМИ, которые могут формировать имидж фирмы, ее товаров и услуг.

Ухудшение уровня жизни – еще один социальный фактор, влияющий на работу анализируемого предприятия. В рамках исследования Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), обнародованного в конце декабря 2016 года, 85% россиян подчеркнули влияние неблагоприятной экономической ситуации на свое благосостояние. В частности, 48% респондентов рассказали, что инфляция нанесла ущерб семейному бюджету, но не отразилась на питании, и еще 37% сообщили, что рост цен вынудил их ограничить себя даже в тратах на продукты. Таким образом, данный фактор отрицательно сказывается на прибыльности предприятия, так как запросы и потребности покупателей падают, и, как следствие, продажи предприятия снижаются.

Технологические факторы

К технологическим факторам относится внедрение в отрасли новых производственных технологий. Ввод новых технологий в производство может повысить качество круп, снизить издержки на изготовление. Чем современнее оборудование, тем значительно мы можем увеличить объем производства и,

возможно, уменьшить издержки. Следует отметить, что конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности производственных мощностей, в этом вопросе нельзя отставать от современных технологий. Рынок постоянно развивается и обновляется и поэтому необходимо следить за новинками.

Ко второму технологическому фактору можно отнести финансирование исследований. Финансирование исследований в области выращивания зерновых культур повлечет за собой улучшение показателей качества продукции. Разработки помогут значительно усилить эффективность сельскохозяйственного производства. В рамках опытно-конструкторских работ может появиться универсальный почвообрабатывающий посевной агрегат, который сможет работать на тракторах малой и средней мощности и обеспечить точное соблюдение технологии посева зерновых культур. Одновременно с этим, он будет выполнять за один проход по полю все операции предпосевной подготовки, сев и внесение минеральных удобрений, что в свою очередь, может способствовать производственной эффективности [6].

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

Таблица 1.1 – PEST – матрица

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки»; - изменение в налоговой политике. 	<ul style="list-style-type: none"> - динамика курса рубля и курса доллара; -снижение покупательной способности потребителей; - инфляция и ее рост.
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - уровень безработицы; - влияние СМИ; - ухудшение уровня жизни. 	<ul style="list-style-type: none"> -внедрение в отрасли новых производственных технологий; - финансирование исследований.

Таким образом, были выявлены немаловажные факторы ООО «Ресурс».

1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения

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

Майкл Портер выделяет 5 основных конкурентных сил:

- 1) уровень конкурентной борьбы (rivalry);
- 2) угроза появления субститутов (substitutes);
- 3) рыночная власть покупателей (customers);
- 4) рыночная власть поставщиков (suppliers);
- 5) угроза появления новых конкурентов (newentrants) [5].

Все пять конкурентных сил тесно соприкасаются друг с другом.

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

1. Уровень конкурентной борьбы. Изучив рынок Челябинской области, были выявлены основные конкуренты. Большую долю на рынке в области производства продуктов питания занимает ОАО «МАКФА». Данная компания имеет собственное производство, серьезный прирост производственных мощностей, а также зарубежный выход, что значительно увеличивает ее конкурентоспособность.

На втором месте по производству круп и зерновых изделий находится ООО «Варненский комбинат хлебопродуктов». История комбината началась еще в 1927 году. Предприятие зарекомендовало себя не только в Челябинской области, но и во многих регионах России как крупное предприятие, занимающееся производством продуктов питания.

Еще одна компания, способная стать конкурентом анализируемого предприятия – ООО Ситно. Данная компания устанавливает заниженные цены на продукцию, чем привлекает к себе потребителей.

2. Угроза появления субститутов. На рынке круп и хлопьев основными товарами - заменителями могут выступать бульонные кубики и супы быстрого приготовления, лапша и макаронные изделия быстрого приготовления, а также картофель быстрого приготовления. Они обладают теми же преимуществами, что и, например, хлопья или домашние гарниры быстрого приготовления, а именно быстротой приготовления. Лапша, супы и картофель пользуются особой популярностью у командированных или путешествующих людей, а также у студентов. Продукция не имеет завышенных цен.

3. Рыночная власть покупателей. Предприятие зависимо от спроса на свою продукцию. Необходимо выяснить, кто будет являться потребителем продукции. Применительно к крупяному рынку существует основной тип потребителей – семьи с работающими родителями, неполные семьи, студенты и просто люди, у которых ограниченное количество времени на готовку. В больших городах особенно ощущается нехватка времени в связи с пробками. В итоге потребителям все сложнее соответствовать сложившимся ранее стереотипам, среди которых и привычные «завтрак – обед - ужин», приготовленные хозяйкой дома. У студентов также порой нет средств и времени на готовку. В связи с этим спасают каши и хлопья быстрого приготовления, которые не отнимают времени и средств. Альтернатива домашней каши – каша моментального приготовления с фруктами и витаминами в пакетиках, вместо обеда – рис с овощами в пакетиках и много других вариаций.

4. Рыночная власть поставщиков. Самые значимые для ООО «Ресурс» элементы внешней среды – это поставщики и потребители. В роли потребителя выступает население, которое покупает и потребляет нашу продукцию. Поставщики также играют немаловажную роль. У анализируемого предприятия есть несколько поставщиков, которые приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Поставщики анализируемого предприятия

Поставщики	Продукция
ООО Вианг	Рис, гречка, фасоль, горох

Окончание таблицы 1.2

Поставщики	Продукция
ООО Натурфрукт	Смеси
ООО АстраСахар	Сахар
«Челнинский картон»	Гофро-ящики
ООО Торговый Дом	- молочная сыворотка; - яичный порошок; - жиры; - масло сливочное; - молоколимонная кислота; - соевый изолят.
Регион - Ф ООО	Услуги по охране
Фабрика упаковки ООО ПО	Упаковочный материал
ФМ-Логистик ООО	Перевозчик
Челябэнергосбыт ПАО	Электрическая энергия

ООО «Ресурс» работает именно с этими поставщиками, потому что у этих компаний есть свой склад для того, чтобы обеспечивать бесперебойную поставку товара, продукция компаний отличается высоким качеством, местонахождение поставщиков относительно недалеко, что влияет на скорость и стоимость доставки.

5. Угроза появления новых конкурентов. «Главную скрипку» на рынке играют, однако, крупные производители. В последнее время мелкие игроки постепенно уходят с рынка. Ассортимент крупяных изделий сегодня очень широк, в крупных магазинах и супермаркетах можно найти все виды этой продукции от обычного риса, до риса с грибами со сливочным соусом, от обычной гречки до гречки с овощами в томатном соусе и т.д.

Таким образом, количество перспективного выбора на рынке города достаточно высоко. В ближайшее время на российском рынке круп ожидается ужесточение конкуренции, которое будет сопровождаться вытеснением более слабых игроков и подъемом качества продукции сильных. Поэтому угроза появления новых игроков невысока.

Обобщенная матрица микроэкономического окружения анализируемого предприятия представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Матрица факторов микросреды

Фактор	Содержание фактора
Уровень конкурентной борьбы	— средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции;
Угроза появления субститутов	— производство продукции быстрого приготовления;
Рыночная власть потребителей	— средний уровень власти потребителей;
Рыночная власть поставщиков	— наличие поставщиков на территории Челябинской области;
Угроза появления новых игроков	— угроза появления новых игроков невысока.

1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды

На основе факторов анализа макроэкономической и микроэкономической сред составляется таблица 1.4, то есть систематизация выявленных факторов на угрозы и возможности, а так же пояснение к ним. Необходимо отметить, что фактор может быть возможностью и угрозой одновременно, но в данной работе таких факторов не наблюдается.

Таблица 1.4 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Воздействие	Комментарий
Изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки»	Возможность	Контроль данного закона поможет отсеять с рынка мелких производителей, являющихся конкурентами
Изменения в налоговой политике	Угроза	Изменение налоговой системы способно оказать влияние на прибыль организации, например, при повышении ставки налога на прибыль

Продолжение таблицы 1.4

Фактор	Воздействие	Комментарий
Динамика курса рубля и курса доллара	Угроза	В связи с отрицательной динамикой курса рубля и курса доллара, дорожает материал, оборудование, упаковка
Снижение покупательной способности потребителей	Угроза	Данный фактор свидетельствует о снижении спроса на нашу продукцию, как следствие, упадет выручка
Инфляция и ее рост	Угроза	Рост инфляции влечет за собой повышение цен на продукцию
Уровень безработицы	Возможность	На рынке труда появляется более дешевая рабочая сила
Влияние СМИ	Возможность	Независимые СМИ могут сформировать положительный имидж для фирмы и товаров
Ухудшение уровня жизни	Угроза	При ухудшении уровня жизни падает спрос на продукцию
Внедрение в отрасли новых производственных технологий	Возможность	Внедрение новых технологий поможет увеличить качество круп, снизит издержки
Финансирование исследований	Возможность	Финансирование исследований приведет к улучшению показателей качества продукции
Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	Угроза	Необходимо постоянно применять меры для повышения конкурентоспособности
Производство продукции быстрого приготовления	Угроза	Специфика отрасли подразумевает наличие аналогичных товаров, способных заменить продукцию предприятия
Средний уровень власти потребителей	Угроза	Небольшое увеличение цен может снизить количество потребителей на данную продукцию, что негативно скажется на прибыли

Окончание таблицы 1.4

Фактор	Воздействие	Комментарий
Наличие поставщиков на территории Челябинской области	Возможность	Гарантия стабильной работы предприятия без перебоев
Угроза появления новых игроков Невысока	Возможность	На российском рынке ожидается ужесточение конкуренции вытеснением более слабых игроков

Далее проводится оценка веса и степени воздействия каждого фактора, расчет его средневзвешенной оценки и определение среди них тех, которые будут оказывать наибольшее влияние на предприятие. В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала, где наименьшее число будет означать слабое воздействие фактора на предприятие, наибольшее – наиболее сильное воздействие. Количественная оценка факторов представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Количественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вес	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
Возможности			
Изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки»	0,17	5	0,85
Уровень безработицы	0,1	3	0,3
Влияние СМИ	0,14	4	0,56
Внедрение в отрасли новых производственных технологий	0,17	5	0,85
Финансирование исследований	0,14	4	0,56
Наличие поставщиков на территории Челябинской области	0,17	5	0,85
Угроза появления новых игроков невысока	0,1	3	0,3
Сумма	1,0	29	4,27
Угрозы			
Изменения в налоговой политике	0,09	3	0,27
Динамика курса рубля	0,13	4	0,52
Снижение покупательной способности потребителей	0,16	5	0,8
Инфляция и ее рост	0,16	5	0,8
Ухудшение уровня жизни	0,09	3	0,27
Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	0,16	5	0,8

Окончание таблицы 1.5

Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Производство продукции быстрого приготовления	0,09	3	0,27
Средний уровень власти потребителей	0,13	4	0,52
Сумма	1,01	32	4,25

Из таблицы 1.5 видно, что степень влияния возможностей на предприятие сильнее на 0,02 балла, чем степень влияния угроз. Следует отметить, что возможности носят более непосредственное отношение к предприятию, а угрозы – более косвенное. Следовательно, общий вес возможностей можно расценивать как наивысший.

Количественная оценка возможностей и угроз позволяет раскрыть более значимые из них и обобщить в матрицу возможностей и угроз (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Матрица возможностей и угроз

Возможности	Угрозы
- изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки»; - внедрение в отрасли новых производственных технологий; - наличие поставщиков на территории Челябинской области;	- снижение покупательной способности потребителей; - инфляция и ее рост; - средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции;

1.2.2 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на то, чтобы понять, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться

расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них [8].

1.2.2.1 Определение факторов внутренней среды

Анализ внутренней среды проведен с помощью метода маркетинг - микс, в котором рассматривается 5 категорий: продукт, цена, продвижение, месторасположение и персонал.

Продукт. Продуктами деятельности ООО «Ресурс» являются: мука гречневая, каши овсяные быстрого приготовления, хлопья зерновые, домашние гарниры, крупы в варочных пакетиках и крупы в мягкой упаковке.

В уставе ООО «Ресурс» сказано, что основными видами деятельности являются:

- производство готовых к употреблению пищевых продуктов и заготовок для их приготовления, не включенных в другие группировки;
- производство зерновых хлопьев;
- производство круп в варочных пакетах и в мягкой упаковке;
- розничная торговля прочими пищевыми продуктами;
- организация торгово-закупочной деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе с организацией собственных торговых точек, специализированных и фирменных магазинов;
- поставка продукции общественного питания;
- организация оптовой, розничной торговли;
- осуществление снабженческо-сбытовой, оптовой, розничной торговли сельскохозяйственной продукцией;
- заготовка, производство, хранение, переработка, реализация сельскохозяйственной продукции;
- другие виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодатель-

ством РФ.

Цена. В результате сравнения ООО «Ресурс» с конкурентами по ценовому параметру, было выявлено, что на продукцию установлены общепризнанные цены, что подходит для среднего и высшего класса потребителей.

Продвижение. Для привлечения потребителей компания проводит рекламные акции. Об акциях, предлагаемом товаре можно узнать на официальном сайте, из листовок, по телевидению, а также на баннерах.

Месторасположение. Предприятие находится по адресу: Челябинская область, Увельский район, п. Увельский, ул. Железнодорожная, д.59.



Рисунок 1.3 – Месторасположение ООО «Ресурс»

Персонал. Численность работников на 2015 год составила 667 человек, а на 2016 год 834 человека. Среднесписочная численность работников предприятия увеличилась на 167 человек. Это связано с нормализацией работы предприятия, введения в эксплуатацию новых агрегатов. Помимо заработной платы компания «Ресурс» предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы:

- оплачиваемые отпуска и оплата больничных листов;
- оплата декретных отпусков;
- страхование здоровья;
- пенсионное обеспечение;
- выделение материальной помощи нуждающимся (в случае болезни, смерти близких родственников работника и т.п.);

— предоставление льготных условий оплаты путевок в курортно - санаторные и лечебно - оздоровительные учреждения.

Необходимо добавить, требования, предъявляемые кандидатам при приеме на работу, оговорены в должностных инструкциях, которые разработаны компанией ООО «Ресурс» на основании «Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденного постановлением Министерства труда РФ от 21.08.98 г. № 37.

Результатом анализа внутренней среды предприятия ООО «Ресурс» стала матрица 5Р, в которой отмечены основные факторы, оказывающие воздействие на предприятие (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Матрица 5Р

Продукт	Цена
- гарантия качества и здоровое питание; - соответствие международным стандартам.	- установлены общепризнанные цены.
Месторасположение	Продвижение
- удобство подъезда к ООО «Ресурс» как на автомобиле, так и на грузовом, общественном транспорте; - близость к остановкам общественного транспорта.	- наличие рекламной компании.
Персонал	
- возможность обучения и развития работников; - специализированный устав для работников ООО «Ресурс»; - предоставление дополнительных льгот сотрудникам.	

1.2.2.2 Оценка факторов внутренней среды

После определения факторов внутренней среды необходимо провести их качественную оценку методом SNW – анализа (таблица 1.8).

SNW - анализ - это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

Таблица 1.8 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
Качество и здоровое питание	х	-	-
Соответствие международным стандартам	х	-	-
Установлены общепризнанные цены	-	-	х
Наличие рекламной компании	х	-	-
Удобство подъезда к ООО «Ресурс» как на автомобиле, так и на грузовом, общественном транспорте	х	-	-
Близость к остановкам общественного транспорта	х	-	-
Возможность обучения и развития работников	х	-	-
Специализированный устав для работников ООО «Ресурс»	-	х	-
Предоставление дополнительных льгот сотрудникам	-	х	-
Нет выхода на зарубежный рынок	-	-	х

Затем проводится определение доминирующих сильных и слабых сторон ООО «Ресурс» (таблица 1.9). В качестве балльной оценки принимается пятибалльная шкала.

Таблица 1.9 – Количественная оценка сильных и слабых сторон

Фактор	Вес	Оценка	В баллах
			Сумма
Сильные стороны			
Качество и здоровое питание	0,24	5	1,2
Соответствие международным стандартам	0,19	4	0,76
Наличие рекламной компании	0,14	3	0,42
Удобство подъезда к ООО «Ресурс» как на автомобиле, так и на грузовом, общественном транспорте	0,14	3	0,42
Близость к остановкам общественного транспорта	0,1	2	0,2
Возможность обучения и развития работников	0,19	4	0,76
Итого	1	21	3,76

Окончание таблицы 1.9

Фактор	Вес	Оценка	Сумма
Слабые стороны			
Установлены общепризнанные цены	0,5	3	1,5
Нет выхода на зарубежный рынок	0,5	3	1,5
Итого	1	6	3

На основе оценки сильных и слабых сторон анализируемого предприятия были выявлены доминирующие. Собственно они будут оказывать наибольшее наибольшее влияние на предприятие (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – Матрица сильных и слабых сторон

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - качество и здоровое питание; - соответствие международным стандартам; - возможность обучения и развития сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> - установлены общепризнанные цены; - нет выхода на зарубежный рынок.

1.2.3 SWOT – анализ

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

Набравшие большее количество баллов угрозы и возможности, а также выявленные доминирующие сильные и слабые стороны в анализе внутреннего потенциального окружения формируются в обобщенную SWOT-матрицу (таблица 1.11). SWOT матрица является завершающим шагом в построении SWOT анализа деятельности предприятия.

Таблица 1.11 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - гарантия качества и здоровое питание; - соответствие международным стандартам; - возможность обучения и развития сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> - установлены общепризнанные цены; - нет выхода на зарубежный рынок.
Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - снижение покупательной способности потребителей; - инфляция и ее рост; - средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции. 	<ul style="list-style-type: none"> - изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки»; - внедрение в отрасли новых производственных технологий; - наличие поставщиков на территории Челябинской области.

Следующим этапом SWOT-анализа является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. На этом этапе составляется матрица оценки силы взаимного влияния SWOT-матрицы (таблица 1.12).

Таблица 1.12 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов

В баллах

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны		Сумма баллов
		Качество и здоровое питание	Соответствие международным стандартам	Возможность обучения и развития сотрудников	Установлены общепризнанные цены	Нет выхода на зарубежный рынок	
Возможности	Снижение покупательной способности потребителей	4	5	4	3	3	19
	Инфляция и ее рост	3	4	3	2	2	14
	Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	3	4	4	2	2	15

Окончание таблицы 1.12

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны		Сумма баллов
		Качество и здоровое питание	Соответствие международным стандартам	Возможность обучения и развития сотрудников	Установлены общепризнанные цены	Нет выхода на зарубежный рынок	
Угрозы	Изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки»	5	5	4	3	3	20
	Внедрение в отрасли новых производственных технологий	4	4	4	3	3	18
	Наличие поставщиков на Территории Челябинской области	5	4	4	3	3	1
Сумма баллов		24	26	23	16	16	87

Из таблицы 1.12 видно, какие из угроз и возможностей, сильных и слабых сторон являются наиболее значимыми для предприятия, а какие наименее. После определения количественных характеристик необходимо сформулировать возникшие проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон, угроз и возможностей и составить поле решений (таблица 1.13).

Таблица 1.13 – Формирование проблемных полей матрицы SWOT

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны	
		Качество и здоровое питание	Соответствие международным стандартам	Возможность обучения и развития сотрудников	Установлены общепризнанные цены	Нет выхода на зарубежный рынок
Возможности	Снижение покупательной способности потребителей	Организация производства новой продукции – пшеничных хлебцев с добавками (73)			Создание рекламы по продвижению продукции (48)	
	Инфляция и ее рост					

Окончание таблицы 1.13

Характеристики стратегических позиций	Сильные стороны			Слабые стороны		
	Качество и здоровое питание	Соответствие международным стандартам	Возможность обучения и развития сотрудников	Установлены общепризнанные цены	Нет выхода на зарубежный рынок	Итого
Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	Организация производства новой продукции – пшеничных хлебцев с добавками (73)			Международный производственный контракт (57)		
Изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки»						
Внедрение в отрасли новых производственных технологий						
Наличие поставщиков на территории Челябинской области						

В полях матрицы обозначены мероприятия, необходимые для решения проблем, выявленных на предприятии. Клетки матрицы объединены таким образом, возможно, что мероприятий меньше, чем клеток в матрице. Данные мероприятия охватывают конкретную область сферы деятельности организации. Расшифровка мероприятий представлена в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Количественная оценка мероприятий на предприятии

Ранг	Проводимое мероприятие	В баллах
		Сумма
1	Организация производства новой продукции – пшеничных хлебцев с добавками	73
2	Международный производственный контракт	57
3	Создание рекламы по продвижению продукции	48

В результате SWOT-анализа произведён переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность

мероприятий, необходимых для выполнения. Результаты SWOT-анализа свидетельствуют о том, что наиболее важным направлением для рынка является организация производства новой продукции, а именно выпуск пшеничных хлебцев с добавками.

1.3 Финансово – экономический анализ исходного состояния предприятия

Анализ финансового состояния предприятия основывается на данных финансовой отчетности (бухгалтерского учета), расчета и соотнесения большого количества показателей и коэффициентов. Бухгалтерская отчетность в свою очередь состоит из бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, других отчетов и пояснений к ним. Бухгалтерская отчетность дает достоверное и исчерпывающее представление об имущественном и финансовом положении компании, а также финансовых результатов ее деятельности.

Анализ финансового состояния компании содержит анализ позиций актива и пассива баланса, а также расчеты большого числа относительных показателей – коэффициентов [9].

На основании наборов соответствующих финансовых коэффициентов, рассчитанных по данным баланса и отчёта о финансовых результатах, определяют уровни платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия. Базисные документы – баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Ресурс» представлены в приложениях Б и В соответственно.

1.3.1 Анализ динамики и структуры баланса

Данный анализ включает в себя горизонтальный и вертикальный анализ баланса. Горизонтальный анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса показывает, из-за чего произошли изменения платежеспособности в рассматриваемом периоде

анализируемой компании, представляет собой расчет доли анализируемой статьи баланса в общем итоге баланса [10]. Результаты горизонтального анализа баланса предприятия представлены в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Горизонтальный анализ актива баланса

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2014 г.	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
I Внеоборотные активы							
Основные средства	311011	412740	554538	101729	141798	132,71	134,36
Финансовые вложения	5	5	5	0	0	100	100
Отложенные налоговые активы	19167	1827	1917	-17340	90	9,53	104,93
Прочие внеоборотные активы	28115	49607	83863	21492	34256	176,44	169,05
Итого по разделу I	358298	464179	640323	105881	176144	-	-
II Оборотные активы							
Запасы	840337	808805	1598768	-31532	789963	96,25	197,67
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3474	7131	18608	3657	11477	205,27	260,95
Дебиторская задолженность	271328	1167015	2409302	895687	1242287	430,11	206,45
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	333000	469500	333000	136500	0	140,99
Денежные средства и денежные эквиваленты	45644	118477	16503	72833	-101974	259,57	13,93
Прочие оборотные активы	97243	266157	536413	168914	270256	273,70	201,54
Итого по разделу II	1258026	2700585	5049094	1442559	2348509	-	-
Баланс	1616324	3164764	5689417	1548440	2524653	-	-

Динамика изменения активов предприятия представлена в виде рисунка 1.4.

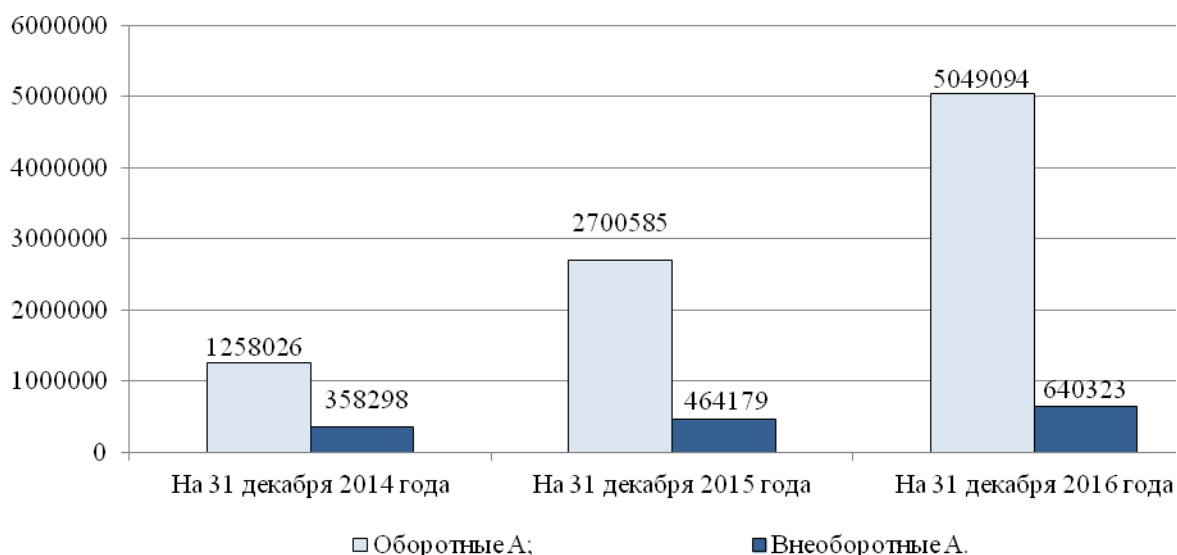


Рисунок 1.4 – Динамика изменения активов предприятия

За отчетный период произошло повышение внеоборотных средств. Это связано с увеличением стоимости основных средств. За 2015 год основные средства составляли 101 729 тыс. руб., а за 2016 год произошло резкое увеличение и составило 141 798 тыс. руб. Если обратить внимание на оборотные средства, то они увеличились за счет увеличения запасов.

Далее рассматривается вертикальный анализ бухгалтерского баланса. Он показывает, из-за чего произошли изменения платежеспособности. Результаты расчетов представлены в аналитической таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Вертикальный анализ активов предприятия

Вид имущества	В процентах							
	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.	2015/ 2014	2016/ 2015
I Внеоборотные активы								
Основные средства	311011	412740	554538	19,24	13,04	9,75	-6,2	-3,29
Финансовые вложения	5	5	5	3,09	0,0002	0,00009	-3,09	-0,00011
Отложенные налоговые активы	19167	1827	1917	1,19	0,06	0,03	-1,13	-0,03

Окончание таблицы 1.16

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.	2015/ 2014	2016/ 2015
Прочие внеоборотные активы	28115	49607	83863	1,74	1,57	1,47	-0,17	-0,1
Итого по разделу I	358298	464179	640323	25,26	14,67	11,25	-	-
II Оборотные активы								
Запасы	840337	808805	1598768	51,99	25,56	28,10	-26,43	2,54
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3474	7131	18608	0,21	0,23	0,33	0,02	0,10
Дебиторская задолженность	271328	1167015	2409302	16,79	36,88	42,35	20,09	5,47
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	333000	469500	0	10,52	8,25	10,52	-2,27
Денежные средства и денежные эквиваленты	45644	118477	16503	2,82	3,74	0,30	0,92	-3,44
Прочие оборотные активы	97243	266157	536413	6,02	8,41	9,43	2,39	1,02
Итого по разделу II	1258026	2700585	5049094	77,83	85,34	88,76	-	-
Баланс	1616324	3164764	5689417	100	100	100	-	-

Вертикальный анализ показал, что на начало прошлого года удельный вес оборотных активов больше внеоборотных активов. Это связано с тем, что на конец 2016 года запасы компании возросли в 2 раза и составили 1 598 768 тыс. руб. Увеличение доли оборотных активов связано с ростом запасов и денежной массы предприятия. Увеличение запасов свидетельствует о больших поступлениях товарно-материальных ценностей на предприятии.

Аналогичную работу следует проделать пассиву баланса.

Далее проводится горизонтальный анализ пассивов. Результаты горизонтального анализа пассивов представим в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Горизонтальный анализ пассивов предприятия

В тысячах рублей

Вид источников	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2014	На конец 2015	На конец 2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	14195	17386	18269	3191	883	122,48	105,08
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(7155)	0	0	7155	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	204060	201411	194523	-2649	-6888	98,70	96,58
Добавочный капитал (без переоценки)	117905	114657	202050	-3248	87393	97,25	176,22
Резервный капитал	672	673	869	1	196	100,15	129,12
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	26705	159646	302226	132941	142580	597,81	189,31
Итого по разделу III	356382	493773	717937	137391	224164	-	-
IV Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	80916	0	0	-80916	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	54318	50655	69861	-3663	19206	93,26	137,92
Прочие обязательства	59436	1653105	174981	105874	9671	2781,32	10,58
Итого по разделу IV	194670	1703760	244842	1509090	-1458918	-	-
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	188962	98294	712675	-90668	614381	52,02	725,04
Кредиторская задолженность	871307	858303	871307	-13004	13004	98,51	101,52
Доходы будущих периодов	367	357	352	-10	-5	97,28	98,60
Оценочные обязательства	0	1015	3109	1015	2094	0	306,31
Прочие обязательства	4636	9262	80575	4626	71313	199,78	869,95
Итого по разделу V	1065272	967231	4726638	860704	-494568	90,80	488,68
Баланс	1616324	3164764	5689417	1548440	2524653	-	-

По результатам горизонтального анализа пассива видно, что за отчетный период темпы прироста нераспределенной прибыли упали. На ряду с этим увеличились долгосрочные обязательства и на конец 2016 года отчетного года составили 244 842 тыс. руб. Выросла кредиторская задолженность и на конец 2016 стала составлять 871 307 тыс. руб.

Далее проведен вертикальный анализ пассивов и представлены результаты в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Вертикальный анализ пассивов предприятия

Вид источников	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) источников			Изменение структуры	
	На конец 2014г	На конец 2015г	На конец 2016г	На конец 2014г	На конец 2015г	На конец 2016г	2015/2014	2016/2015
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	14195	17386	18269	0,88	0,55	0,32	-0,33	-0,23
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(7155)	0	0	-0,44	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	204060	201411	194523	12,62	6,36	3,42	-6,26	-2,94
Добавочный капитал (без переоценки)	117905	114657	202050	7,29	3,62	3,55	-3,67	-0,07
Резервный капитал	672	673	869	0,04	0,02	0,02	-0,02	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	26705	159646	302226	1,65	5,04	5,31	3,39	0,27
Итого по разделу III	356382	493773	717937	22,04	15,59	12,62	-	-
IV Долгосрочные обязательства								
Заемные средства	80916	0	0	5,01	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	54318	50655	69861	3,36	1,60	1,22	-1,76	-0,38
Прочие обязательства	59436	1653105	174981	3,68	52,23	3,08	48,55	-49,15
Итого по разделу IV	194670	1703760	244842	12,05	53,83	4,3	-	-

Окончание таблицы 1.18

Вид источников	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) источников			Изменение структуры	
	На конец 2014г	На конец 2015г	На конец 2016г	На конец 2014г	На конец 2015г	На конец 2016г	2015/2014	2016/2015
V Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	188962	98294	712675	11,69	3,11	12,53	-8,58	9,42
Кредиторская задолженность	871307	858303	871307	53,91	27,12	15,31	-26,79	-11,81
Доходы будущих периодов	367	357	352	0,02	0,01	0,01	-0,01	0
Оценочные обязательства	0	1015	3109	0	0,03	0,05	0,03	0,02
Прочие обязательства	4636	9262	80575	0,29	0,29	1,42	0	1,13
Итого по разделу V	1065272	967231	4726638	65,91	30,56	29,32	-	-
Баланс	1616324	3164764	5689417	100	100	100	-	-

По результатам вертикального анализа пассива были получены следующие результаты: доля собственного на конец 2015 года уменьшилась примерно в 1,5 раза, но на конец 2016 вновь увеличилась и составила 27% . Это значит, что предприятие накапливает собственные средства и не зависит от внешних признаков.

Увеличение нераспределённой прибыли свидетельствует о том, что предприятие развивается, накапливает нераспределённую прибыль для того, чтобы потом ее реинвестировать в производство, в расширение товаров, выпуск новой продукции.

1.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Ликвидность предприятия определяется наличием у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые компоненты оборотных ресурсов. Ликвидность отражает восприимчивость предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Сгруппируем активы и пассивы баланса по группам и представим результаты в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Группировка активов и пассивов баланса

В тысячах рублей

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2014	На конец 2015	На конец 2016		На конец 2014	На конец 2015	На конец 2016
А1. Наиб. ликвид. активы	45644	451477	486003	П1. Наиб. срочные обяз.	871307	858303	871307
А2. Быстро реализ. активы	368571	1433172	2945715	П2. Краткоср. пассивы	193965	108928	3855331
А3. Медлен. реализ. активы	843811	815936	1617376	П3. Долгоср. пассивы	194670	1703760	244842
А4. Трудно реализ. активы	358298	464179	640323	П4. Постоян. пассивы	356382	493773	717937
Итого	1616324	3164764	5689417	Итого	1616324	3164764	5689417
Коэффициент ликвидности общий					0,47	0,99	0,85

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств.

На конец 2014 года коэффициент ликвидности не превысил единицы. На конец 2015 года динамика увеличилась, что свидетельствует об улучшении ликвидности организации. На конец 2016 года динамика вновь упала и составила 0,85.

Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса представлена в таблице 1.20.

Таблица 1.20 - Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	2014	2015	2016
$A_1 \geq П_1$	-	-	-
$A_2 \geq П_2$	+	+	-
$A_3 \geq П_3$	+	-	+
$A_4 \leq П_4$	-	+	+

Из таблицы 1.20 видно, что на конец 2016 года баланс организации обладает перспективной ликвидностью на срок более 1 года. Изменение условий ликвидности произошло в связи с большим ростом обязательств, чем рост активов.

Для качественной оценки финансового положения предприятия целесообразно определить ряд финансовых коэффициентов. Формулы относительных показателей оценки ликвидности представлены ниже.

Чистый оборотный капитал (ЧОК), характеризующий свободные средства, находящиеся в обороте у предприятия, рассчитывается по формуле (1.1):

$$\text{ЧОК} = \text{ОБ}_A - \text{КО}, \quad (1.1)$$

где ОБ_A – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{Абсл}}$), позволяющий определить, какую часть краткосрочных обязательств предприятие сможет погасить в ближайшее время, рассчитывается по формуле (1.2):

$$K_{\text{Абсл}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (1.2)$$

где ДС – денежные средства.

Коэффициент срочной ликвидности ($K_{\text{СрЛ}}$), определяющий возможность предприятия погашать свои текущие обязательства в ближайшее время за счет наиболее ликвидных активов, рассчитывается по формуле (1.3):

$$K_{\text{СрЛ}} = \frac{\text{ДС} + \text{КрФВ}}{\text{КО}}, \quad (1.3)$$

где КрФВ – краткосрочные финансовые вложения.

Коэффициент промежуточной ликвидности ($K_{\text{ПрЛ}}$), характеризующий часть текущих обязательств, которая может быть погашена за счет ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, рассчитывается по формуле (1.4):

$$K_{\text{ПрЛ}} = \frac{\text{ДС} + \text{КрФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (1.4)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность;

Коэффициент промежуточной ликвидности прогнозирует платежные возможности предприятия в условиях своевременного проведения расчетов. Чем выше коэффициент быстрой ликвидности, тем лучше финансовое положение компании. При слишком низком значении показателя существует риск потери платежеспособности, что является негативным сигналом для инвесторов [5].

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{ТекЛ}}$), характеризующий запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами, рассчитывается по формуле (1.5):

$$K_{\text{ТекЛ}} = \frac{\text{ДС} + \text{КрФВ} + \text{ДЗ} + \text{З}}{\text{КО}}, \quad (1.5)$$

где З – запасы.

Коэффициент собственной платежеспособности ($K_{\text{СобПл}}$), позволяющий определить способность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов краткосрочные обязательства, рассчитывается по формуле (1.6):

$$K_{\text{СобПл}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}}. \quad (1.6)$$

Относительные показатели оценки ликвидности представлены в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2014	На конец 2015	На конец 2016
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	-	192754	1733354	322456
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	0,04	0,47	0,10
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	0,30	1,67	0,61
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,09	2,52	0,95
Коэффициент собственной платежеспособности	-	0,18	1,79	0,07

Показатели оценки ликвидности представлены в виде рисунка 1.5.

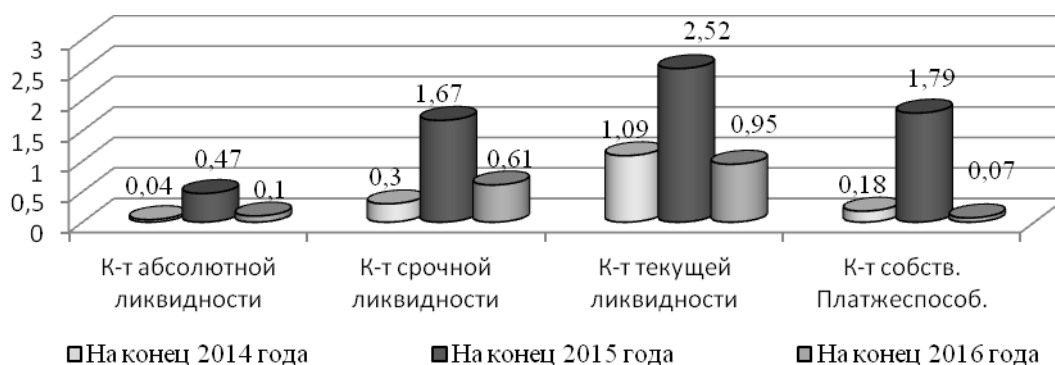


Рисунок 1.5 – Показатели оценки ликвидности

Коэффициент абсолютной ликвидности в первом и третьем году соответствует нормативу, а в 2015 превышает. Это свидетельствует о том, что компания может

погасить свои краткосрочные обязательства своими ликвидными активами в ближайшее время и еще останутся денежные средства.

Коэффициент срочной ликвидности на конец 2014 года входит в норматив и равен 0,30, на конец 2015 года превышает норматив и составляет 1,67, а на конец 2016 года вновь снижается до 0,61. Это означает, что компания в состоянии погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим.

Посчитанные коэффициенты текущей ликвидности, за первый и третий года, четко входят в границы норматива. Это значит, что предприятие без проблем может погасить свои краткосрочные обязательства.

1.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Тип финансовой устойчивости (S) может быть определен с помощью трехкомпонентного показателя, способ получения значения каждого из которого будет представлен далее:

- 1) $S = (0;0;0)$ – кризисное положение;
- 2) $S = (0;0;1)$ – неустойчивое положение;
- 3) $S = (0;1;1)$ – нормально устойчивое положение;
- 4) $S = (1;1;1)$ – абсолютно устойчивое положение предприятия [5].

Определим тип финансовой устойчивости предприятия, для этого используем данные, представленные в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Определение типа финансовой устойчивости

Наименование показателей	В тысячах рублей		
	На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.
1. Источники собственных средств	356382	493773	717937
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	358298	464179	640323

3. Наличие собственных оборотных средств	-1916	29594	77614
4. Долгосрочные кредиты и займы	194670	1703760	244842
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	192754	1733354	322456

Окончание таблицы 1.22

Наименование показателей	На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.
6. Краткосрочные кредиты и займы	1065272	967231	4726638
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	1258026	2700585	5049094
8. Величина запасов и затрат	843811	815936	1617376
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	-845727	-786342	-1539762
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-651057	917418	-1294920
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат	414215	1884649	3431718
Тип финансовой ситуации	S=(0;0;1)	S=(0;1;1)	S=(0;0;1)

Из таблицы 1.22 можно сделать вывод, что на конец 2014 года в компании образовалось неустойчивое состояние. На конец 2015 года финансовая ситуация стала нормальной за счёт увеличения собственных оборотных средств, а так же увеличения собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат. На конец 2016 года ситуация вновь ухудшилась и образовалось неустойчивое состояние. Значительно снизились собственные оборотные средства, а так же снизились собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов и затрат.

Для исследования изменений устойчивости положения предприятия и проведения сравнительного анализа нескольких предприятий используется анализ

финансовых коэффициентов (таблица 1.23). Формулы относительных показателей оценки финансовой устойчивости предприятия представлены ниже.

Коэффициент финансовой независимости ($K_{ФН}$), означающий долю собственного капитала в валюте баланса, рассчитывается по формуле (1.7):

$$K_{ФН} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (1.7)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент самофинансирования ($K_{СФ}$), определяющий возможность покрытия собственным капиталом заемных средств, рассчитывается по формуле (1.8):

$$K_{СФ} = \frac{СК}{ЗК}, \quad (1.8)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент задолженности (K_3) - показатель, позволяющий отслеживать, объем заимствований, поддерживать оптимальное соотношение собственного и привлеченного капитала. Существенное расхождение значений коэффициента задолженности с рекомендованным указывает на проблемы в деятельности компании. (1.9):

$$K_3 = \frac{ЗК}{СК}, \quad (1.9)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{ОСОС}$), определяющий долю чистого оборотного капитала в оборотных активах предприятия, рассчитывается по формуле (1.10):

$$K_{\text{СОС}} = \frac{\text{СОС}}{\text{ОБА}}, \quad (1.10)$$

где СОС – собственные оборотные средства.

Коэффициент маневренности (K_M), показывающий, какая часть собственного оборотного капитала предприятия находится в обороте, рассчитывается по формуле (1.11):

$$K_M = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}, \quad (1.11)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ($K_{\text{СМИА}}$) позволяет определить, сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов и рассчитывается по формуле (1.12):

$$K_{\text{СМИА}} = \frac{\text{ОБА}}{\text{ВОБА}}, \quad (1.12)$$

где ВОБА – внеоборотные активы.

Таблица 1.23 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На конец 2014г.	На конец 2015г.	На конец 2016г.
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	0,22	0,16	0,13
Коэффициент самофинансирования	Более 1	0,28	0,18	0,14
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	3,54	5,41	6,92
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	-0,002	0,01	0,02
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	-0,005	0,06	0,11

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	3,51	5,82	7,89
--	---	------	------	------

За все три анализируемые года коэффициент финансовой независимости ниже нормативных показателей. Это свидетельствует о том, что компания зависима от сторонних организаций.

Коэффициент самофинансирования за все три года меньше нормы, что свидетельствует о том, что у компании недостаточно собственных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами за три анализируемых периода ниже нормы. Это свидетельствует о том, что доли оборотных средств становится меньше.

Коэффициент маневренности за все три года ниже нормы, что показывает низкую долю собственных оборотных средств в собственном капитале.

Коэффициент соотношения мобильных иммобилизованных активов показывает, сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов. По расчетам видно, что на конец 2016 года коэффициент составляет 7,89, что выше, если сравнивать с предыдущими периодами.

1.3.4 Анализ оборачиваемости

Анализ оборачиваемости характеризует интенсивность использования активов или обязательств организации. Показатели оборачиваемости рассчитываются или как коэффициент, или в днях одного оборота. Формулы коэффициентов оборачиваемости представлены ниже [5].

Коэффициент оборачиваемости активов (K_A), характеризующий скорость оборота всего авансируемого капитала, рассчитывается по формуле (1.13):

$$K_A = \frac{B}{\bar{A}}, \quad (1.13)$$

где B – выручка;

\bar{A} – средняя стоимость активов за период.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($K_{ОбА}$) позволяет определить скорость оборота мобильных активов за анализируемый период, рассчитывается по формуле (1.14):

$$K_{ОбА} = \frac{B}{\bar{ОбА}}, \quad (1.14)$$

где ОбА – средняя стоимость оборотных активов за период.

Коэффициент оборачиваемости запасов ($K_З$), показывающий скорость оборота запасов, рассчитывается по формуле (1.15):

$$K_З = \frac{C/Cт}{\bar{З}}, \quad (1.15)$$

где C\ст – себестоимость продукции;

$\bar{З}$ – средняя стоимость запасов за период.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($K_{ДЗ}$), характеризующий число оборотов, совершенных дебиторской задолженностью за период, рассчитывается по формуле (1.16):

$$K_{ДЗ} = \frac{B}{\bar{ДЗ}}, \quad (1.16)$$

где $\bar{ДЗ}$ – средняя сумма дебиторской задолженности за период.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($K_{СК}$), дающий представление об активности собственного капитала, рассчитывается по формуле (1.17):

$$K_{СК} = \frac{В}{СК}, \quad (1.17)$$

где В – выручка;

СК – средняя сумма собственного капитала за период.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($K_{КЗ}$) указывает скорость оборота кредиторской задолженности за анализируемый период, рассчитывается по формуле (1.18):

$$K_{КЗ} = \frac{В}{КЗ}, \quad (1.18)$$

где КЗ – средняя сумма кредиторской задолженности за период.

При помощи формул, значений статей баланса и отчета о финансовых результатах производятся расчеты всех коэффициентов, результаты которых представлены в таблице 1.23.

Таблица 1.23 – Показатели оборачиваемости

Наименование показателя	Значение показателя	
	На конец 2015г.	На конец 2016г.
Коэффициент оборачиваемости активов, об./год	0,72	0,46
Продолжительность одного оборота активов, дн.	506,94	793,48
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об./год	0,87	0,53
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дн.	419,54	688,68

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, об./год	4,17	3,72
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дн	87,53	98,12
Коэффициент оборачиваемости запасов, об./год	2,08	1,71
Продолжительность одного оборота запасов, дн	175,48	213,45
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об./год	2,38	1,15
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дн	153,36	317,39
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности		
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала об./год	4,03	3,39

Окончание таблицы 1.23

Наименование показателя	Значение показателя	
	На конец 2015г.	На конец 2016г.
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дн.	90,57	107,67
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об./год	1,98	2,37
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дн.	184,34	154,01
Фондоотдача, руб./руб.	4,74	4,25

Коэффициент оборачиваемости активов снижается, значит, эффективность использования этих активов снижается.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, как часто с нашим предприятием рассчитываются должники, и как часто мы расплачиваемся по своим обязательствам. По сравнению с коэффициентом оборачиваемости кредиторской задолженности, дебиторская меньше. Значение показателя коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности на конец 2015 года составляет 2,38 оборота в год, на конец 2016 года 1,15 оборота в год. Значение показателя коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности на конец 2015 года составляет 1,98 оборота в год, на конец 2016 года 2,37 оборота в год. Это создает угрозу финансовой устойчивости предприятия.

Фондоотдача снижается и на конец 2016 года оставляет 4,25 оборота. Это означает, что предприятие не эффективно использует свои основные средства.

1.3.5 Анализ финансового результата

Рентабельность предприятия отражает степень эффективности использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов. Формулы показателей оценки рентабельности предприятия представлены далее [5].

Рентабельность реализованной продукции ($R_{РП}$), показывающая, сколько прибыли от реализации приходится на один рубль полных затрат, рассчитывается по формуле (1.19):

$$R_{РП} = \frac{ПП}{С/Ст} \cdot 100\%, \quad (1.19)$$

где ПП – прибыль от продаж.

Рентабельность производства ($R_{Пр}$) характеризует величину прибыли, приходящейся на каждый рубль произведенных ресурсов рассчитывается по формуле (1.20):

$$R_{Пр} = \frac{ПНО}{ОС+\bar{З}} \cdot 100\%, \quad (1.20)$$

где ПНО – прибыль до налогообложения;

ОС – средняя стоимость основных средств за период.

Рентабельность совокупных активов (R_A) показывает прибыль, приходящуюся на рубль совокупных активов, рассчитывается по формуле (1.21):

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\%, \quad (1.21)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность оборотных активов ($R_{\text{ОБА}}$) определяет величину прибыли, приходящейся на рубль оборотных активов, рассчитывается по формуле (1.22):

$$R_{\text{ОБА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОБА}} \cdot 100\%, \quad (1.22)$$

Рентабельность продаж ($R_{\text{П}}$) характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности, рассчитывается по формуле (1.23):

$$R_{\text{П}} = \frac{\text{ПП}}{B} \cdot 100\%. \quad (1.23)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала ($R_{\text{ЧОК}}$), характеризующая величину чистой прибыли, приходящейся на каждый рубль чистого оборотного капитала, рассчитывается по формуле (1.24):

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}} \cdot 100\%. \quad (1.24)$$

Рентабельность собственного капитала ($R_{\text{СК}}$) характеризует величину чистой прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала, рассчитывается по формуле (1.25):

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \cdot 100\%. \quad (1.25)$$

Рентабельность инвестиций ($R_{\text{ИНВ}}$) указывает чистую прибыль, приходящуюся на каждый рубль инвестиций, рассчитывается по формуле (1.26):

$$R_{\text{Инв}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Инв}} \cdot 100\% , \quad (1.26)$$

где $\overline{\text{Инв}}$ – средняя величина инвестиций за период.

Значение стоимости инвестиций определяется по формуле (1.27):

$$\text{Инв} = \text{СК} + \text{ДО}, \quad (1.27)$$

где ДО – долгосрочные обязательства.

Посредством данных формул, значений статей баланса и значений отчета о прибылях и убытках производятся расчеты всех вышеуказанных показателей оценки рентабельности, результаты которых представлены в таблице 1.24.

Таблица 1.24 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значение показателя	
	На конец 2015г.	На конец 2016г.
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	11,8	11,3
Рентабельность производства	6,9	5,2
Рентабельность совокупных активов	5,4	4,03
Рентабельность внеоборотных активов	31,6	32,4
Рентабельность оборотных активов	6,6	4,6
Рентабельность чистого оборотного капитала	13,5	17,4
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж		
Рентабельность собственного капитала	30,6	29,5
Рентабельность инвестиций	9,5	11,3
Рентабельность продаж	7,6	8,7

Исходя из полученных результатов оценки рентабельности предприятия, можно сделать следующие выводы:

— рентабельность внеоборотных активов в 2016 году увеличивается, таким образом, на каждый рубль внеоборотных активов приходится 32 копейки чистой прибыли;

— рентабельность чистого оборотного капитала увеличилась в 2016 году на 3,9%, это связано с увеличением чистой прибыли;

— рентабельность инвестиций увеличивается в 2016 году, это говорит о том, что предприятие эффективно использует капитал;

В целом, проведя анализ рентабельности предприятия, можно сказать, коэффициенты рентабельности снизились по сравнению с прошлым годом, а то значит, что предприятие работает не достаточно эффективно.

Выводы по разделу один

Компания ООО «Ресурс» сегодня – современный переработчик зерна и производитель качественных круп и зерновых хлопьев, который имеет многолетний опыт работы на российском рынке. Продукция компании представлена во всех федеральных сетях, что свидетельствует о востребованности продукции конечными потребителями.

В данной главе был осуществлен анализ внешней среды. В результате анализа макросреды (PEST-анализ) и микросреды («Пять конкурентных сил М.Портера») были выделены угрозы и возможности предприятия, количественная оценка которых выявила, что доминирующими возможностями являются:

- изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки»;
- внедрение в отрасли новых производственных технологий;
- наличие поставщиков на территории Челябинской области.

Доминирующими угрозами являются:

- снижение покупательной способности потребителей;
- инфляция и ее рост;

— средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции.

Для анализа внутренней среды была применена концепция маркетинг-микс (5P). В результате данного анализа были выявлены следующие доминирующие сильные стороны:

- гарантия качества и здоровое питание;
- соответствие международным стандартам;
- возможность обучения и развития сотрудников.

Доминирующими слабыми сторонами являются:

- установлены общепризнанные цены;
- нет выхода на зарубежный рынок.

Далее в разделе был проведен финансовый анализ ООО «Ресурс».

На основании наборов соответствующих финансовых коэффициентов, рассчитанных по данным баланса и отчёта о финансовых результатах, определили уровни платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия. Базисные документы – баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Ресурс». Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что предприятие функционирует недостаточно эффективно.

2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НАПРАВЛЕННОГО НА УЛУЧШЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Сравнительная оценка результатов диагностики

Анализ стратегического положения предприятия показал, что немаловажными угрозами среды, которые будут влиять на среду предприятия, являются снижение покупательной способности потребителей, инфляция и ее рост, а также средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции.

Среди возможностей анализируемого предприятия наибольшую средневзвешенную оценку получили следующие факторы внешней среды: изменения в ФЗ «О зерне и продуктах его переработки», внедрение в отрасли новых производственных технологий, наличие поставщиков на территории Челябинской области.

Особо значимыми факторами внутренней среды являются гарантия качества и здоровое питание, соответствие международным стандартам, возможность обучения и развития сотрудников.

К слабым сторонам предприятия относится утверждение общепризнанных цен и отсутствие выхода на зарубежный рынок.

Количественная оценка SWOT – факторов позволила выявить приоритетность мероприятий для реализации. К подобным мероприятиям относятся

международный производственный контракт, создание рекламы по продвижению продукции, организация производства новой продукции – пшеничных хлебцев с добавками – мероприятие, получившее по результатам анализа максимальное количество баллов. Данное мероприятие учитывает сильные стороны и возможности предприятия, а также весомое количество угроз.

Относительно финансового анализа исходного состояния предприятия, следует вывод о том, что предприятие функционирует недостаточно эффективно. Но необходимо отметить, что на конец 2016 года на балансе предприятия имеются денежные средства в размере 5 689 417 рублей, часть из которых будет направлена на реализацию проекта.

Из этого следует, что проект, выбранный по результатам SWOT – анализа, позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции, а значит, за счет нового продукта могут быть привлечены новые потребители, наряду с этим сокращаются постоянные издержки и снижается себестоимость других производимых товаров.

Далее в работе будет рассмотрен инвестиционный проект развития предприятия ООО «Ресурс» за счет расширения ассортимента выпускаемой продукции. Его суть заключается в организации производства пшеничных хлебцев с добавками.

2.2 Разработка системы управления проектом

Система управления проектами (СУП) – это набор организационных и технологических методов и механизмов, которые поддерживают управление проектами и помогают повысить эффективность их реализации. Часто данный термин трактуют более узко как автоматизированную или информационную СУП, т.е. программу. Организационную и методическую составляющие при этом вкладывает в термин корпоративная система управления проектами (КСУП) [12].

2.2.1 Описание проекта

Суть проекта заключается в организации производства новой продукции, а именно пшеничных хлебцев с добавками.

Сухие хрустящие хлебцы в настоящий момент становятся все более популярными среди российского населения. И, хотя, россияне еще не достигают по объемам потребления хлебцев до шведов или финнов, у которых ежегодное употребление данной продукции колеблется от 2-3 кг в год на человека, приверженцы здорового образа жизни все чаще заменяют обычный хлеб этим диетическим и сбалансированным продуктом. Рынок сухих хлебцев в России достаточно молодой и находится на стадии формирования. С каждым годом возникает все больше мелких производителей, которые выводят на рынок новые торговые марки и новые вкусы хлебцев. Но не каждое предприятие способно изготавливать качественно данную продукцию и продавать ее по реальным ценам.

Методом мониторинга сети «Интернет», был просмотрен рынок Челябинской области, и была найдена проблема, связанная с качественным производством хлебцев. На одном из сайтов был проведен опрос, в котором потребители отметили низкое качество зерна, твердость, плотную спрессовку, а также несоответствие цены и качества. Средняя цена на рынке хлебцев составляет 83 рубля. Около 30% опрошенных отметили неготовность платить за низкое качество продукции, 64% отметили вынужденное употребление продукта вместо хлеба и 6% не употребляют данный вид продукции [4].

При проведении анализа макроэкономического окружения было выявлено, что потребление хлебцев более свойственно женской части населения. Именно для женщин хлебцы являются более привлекательным продуктом и обладают в их глазах значительно большим набором полезных качеств. Процент потребителей хлебцев среди женщин велик и составляет 46%, среди мужчин процент значительно ниже – 33%. Можно утверждать, что женщины являются основной силой, определяющей развитие рынка хлебцев. Именно на них производители направляют свои рекламные кампании.

Осведомленность потребителей о марках, существующих на рынке, в настоящий момент находится на крайне низком уровне. Можно утверждать, что в настоящий момент лишь происходит построение действительно сильных брендов хлебцев. Подавляющее большинство потребителей (76%) не в состоянии обозначить марку хлебцев, которой они отдают предпочтение.

Спрос на хлебцы пропорционально возрастает с каждым годом. Их изготовление – это хороший шанс приумножить доход, получив реальное востребованное производство.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что данная тема актуальна в любое время.

Моделирование проекта выполняется в программном продукте Project Expert. Перед началом моделирования необходимо занести исходные данные в модуль «Проект».

Дата начала проекта – 15.01.2018. Продуктом проекта являются хлебцы, дата начала производства которых – 20.02.2018.

В модуле «Окружение» анализируются налоги проекта. Основная валюта проекта – рубли. Налогообложение будет осуществляться по общей системе налогообложения (вид налогообложения, при котором организациями в полном объеме ведется бухгалтерский учет, и уплачиваются все общие налоги). Таким образом, в бюджет будут осуществляться выплаты налога на прибыль, налога на добавленную стоимость, социальные выплаты и налог на имущество. Ставки налогов перечислены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Налоги проекта

Наименование налога	Налогооблагаемая база	Периодичность выплат	В процентах
			Ставка налога
Налог на прибыль	Прибыль	Год	20
НДС	Добавленная стоимость	Квартал	18
Социальные выплаты	Зарплата	Месяц	30

Налог на имущество	Средняя стоимость недвижимого имущества в году	Год	2,20
--------------------	--	-----	------

2.2.2 Построение сетевого графика для выполнения проекта

Сетевой график (далее СГ) – это динамическая модель производственного процесса, отражающая технологическую подчиненность и последовательность выполнения комплекса работ, связывающая их свершение во времени с учётом затрат ресурсов и стоимости работ с выделением при этом узких (критических) мест. СГ состоит из работ и событий. Работа – это процесс, происходящий во времени и требующий, как правило, затрат ресурсов. Событие выражает факт окончания одной или нескольких непосредственно предшествующих (входящих в событие) работ, необходимых для начала непосредственно следующих (выходящих из события) работ. Для анализируемого проекта будет проведено построение сетевого графика по типу ADM. Данный тип сетевой диаграммы называется сетью типа «вершина — событие» [15].

Ожидаемая продолжительность работы ($t_{ij \text{ож}}$) рассчитывается исходя из минимальной ($t_{ij \text{мин}}$) (при благоприятных условиях работы) и максимальной ($t_{ij \text{макс}}$) (при неблагоприятных условиях) оценок продолжительности выполняемых работ по формуле 2.1:

$$t_{ij \text{ож}} = 0,6 t_{ij \text{мин}} + 0,4 t_{ij \text{макс}} . \quad (2.1)$$

В таблице 2.2 отражены работы проекта, коды работ, а также ожидаемая продолжительность работ проекта, рассчитанная на основе минимальной и максимальной продолжительности работ, при помощи формулы 2.1. Необходимо отметить, что величина ожидаемой продолжительности работ проекта округлена до целых чисел.

Таблица 2.2 – Перечень работ проекта

В днях

Номер работы	Код работы	Описание работы	Min продолжительность	Ожидаемая продолжительность	Max продолжительность
1	0-1	Выбор проекта	2	3	5
2	1-2	Анализ внешней среды	1	2	4
3	1-3	Анализ внутренней среды	1	2	4
4	1-4	Анализ финансового состояния предприятия	1	1	2
5	2-5	PEST - анализ	1	2	4

Окончание таблицы 2.2

Номер работы	Код работы	Описание работы	Min продолжительность	Ожидаемая продолжительность	Max продолжительность
6	3-5	Формирование факторов внутренней среды	1	2	4
7	4-6	Определение потребности в финансировании	1	2	4
8	5-7	SWOT - анализ	1	2	4
9	6-7	Формирование экономической модели	2	3	5
10	7-8	Определение сущности проекта	1	1	2
11	8-9	Составление бизнес - плана	2	4	7
12	9-10	Проведение организационного собрания	1	1	2
13	10-11	Указ о проведении работ по проекту	1	1	2
14	10-12	Назначение ответственных по проведению проекта	1	2	4
15	11-15	Выбор компании – поставщика необходимых товаров	1	2	4
16	12-13	Согласование требований с учредителем	2	3	5

17	12-14	Разработка программы введения новой продукции	6	8	11
18	13-18	Найм персонала и обучение	9	11	14
19	14-19	Разработка регламента для работы	2	3	5
20	15-16	Покупка станка ПЗХ-Б10 "КОЛОС-3"	1	1	2
21	16-17	Доставка станка ПЗХ-Б10 "КОЛОС-3"	1	1	2
22	17-19	Установка и монтаж оборудования	14	16	19
23	18-19	Проведение инструктажа, подписание документов	5	7	10
24	19-20	Производство	1	1	2

Ранний срок свершения исходного события сетевого графика допускается равным нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путём сравнения сумм, состоящих из раннего срока, непосредственно предшествующего данному, и длительности работы. Поздний срок свершения промежуточного события устанавливается при просмотре СГ в обратном направлении соотношением разности между поздним сроком свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным. Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего. Правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика объясняется получением нулевого позднего срока свершения исходного события. Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего, соответственно, не лежащих на критическом пути, и он равен их разности. Параметры событий СГ представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени
	Ранний	Поздний	

0	0	0	0
1	3	3	0
2	5	5	0
3	5	5	0
4	4	4	0
5	7	7	0
6	6	6	0
7	9	9	0
8	10	10	0
9	14	14	0
10	15	15	0
11	16	18	2
12	17	17	0
13	20	20	0
14	25	35	10
15	18	20	2
16	19	21	2
17	20	22	2
18	31	31	0

Окончание таблицы 2.3

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени
	Ранний	Поздний	
19	38	38	0
20	39	39	0

Затем рассчитываются параметры работ сетевого графика (временные параметры работ). К ним относят:

- ранний срок начала работы;
- поздний срок окончания работы;
- ранний срок окончания работы;
- поздний срок начала работы;
- полный резерв времени работы;
- частный резерв времени работы I и II рода;
- свободный (независимый) резерв времени работы;
- коэффициент напряженности работы.

Ранний срок начала работы ($t_{рnij}$) – это наиболее ранний из возможных срок начала данной работы, который совпадает с ранним сроком свершения её начального события (t_{pi}). Он определяется по формуле 2.2:

$$t_{рnij} = t_{pi}. \quad (2.2)$$

Поздний срок начала работы ($t_{пnij}$) можно получить, если из позднего срока свершения её конечного события (t_{nj}) вычесть её ожидаемую продолжительность (формула 2.3):

$$t_{пnij} = t_{nj} - t_{ijож}. \quad (2.3)$$

Ранний срок окончания работы ($t_{роij}$) равен сумме ее ожидаемой продолжительности и раннего срока свершения начального события (формула 2.4):

$$t_{роij} = t_{pi} + t_{ijож}. \quad (2.4)$$

Поздний срок окончания работы ($t_{поij}$) совпадает с поздним сроком свершения её конечного события и определяется по формуле (2.5):

$$t_{поij} = t_{nj}. \quad (2.5)$$

Для всех работ критического пути ранний срок начала равен позднему сроку начала, а ранний срок окончания – позднему сроку окончания. Наличие резерва времени характерно для работ, не лежащих на критическом пути.

Полный резерв времени работы (R_{nij}) образуется вычитанием из позднего срока свершения её конечного события раннего срока свершения её начального события и её ожидаемой продолжительности (формула 2.6):

$$R_{nij} = t_{nj} - t_{pi} - t_{ijож}. \quad (2.6)$$

Частный резерв времени первого рода (R_{rIij}) составляет разность позднего срока окончания, позднего срока начала (t_{ni}) и её ожидаемой продолжительности (формула 2.7):

$$R_{rIij} = t_{nj} - t_{ni} - t_{ijож}. \quad (2.7)$$

Частный резерв времени второго рода (R_{rIIij}) равен разности раннего срока окончания (t_{pj}), раннего срока начала и её ожидаемой продолжительности (формула 2.8):

$$R_{rIIij} = t_{pj} - t_{pi} - t_{ijож}. \quad (2.8)$$

Свободный (независимый) резерв времени работы (R_{cij}) образуется вычитанием из раннего срока свершения конечного события позднего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности. Он рассчитывается по формуле 2.9:

$$R_{cij} = t_{pj} - t_{ni} - t_{ijож}. \quad (2.9)$$

Величина коэффициента напряженности (K_{Hij}) рассчитывается, как отношение разности максимального пути, проходящего через работу (T), и продолжительности части критического пути, расположенном на

рассматриваемом пути (t_k), к разности продолжительности критического пути (T_k) и величины (t_k) (формула 2.10):

$$K_{Hij} = \frac{T - t_k}{T_k - t_k}. \quad (2.10)$$

Если работа лежит на критическом пути (и не является мнимой) то коэффициент напряженности работы равен единице.

Если работа не лежит на критическом пути (и не является мнимой) то он равен отношению суммы продолжительностей отрезков максимального из полных путей, проходящих через данную работу, не совпадающих с критическим путем, к сумме продолжительностей отрезков критического пути не совпадающих с максимальным из полных путей, проходящих через данную работу [18].

В зависимости от значения коэффициента напряженности работу можно отнести:

- а) к критической зоне, если $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$;
- б) к промежуточной зоне, если $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$;
- в) к резервной зоне, если $K_{Hij} < 0,5$

Также необходимо оценить сложность сетевого графика, что определяется коэффициент сложности (K_c), формула 2.11:

$$K_c = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.11)$$

где $n_{\text{раб}}$ – количество работ СГ;

$n_{\text{соб}}$ – количество событий СГ.

Рассматриваемый сетевой график содержит 20 событий, связанных 24 работами. Согласно формуле 2.11, коэффициент сложности СГ получился

равным 1,2, это значит, что данный СГ является простым. Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Параметры работ сетевого графика

Код работ	Ожидаемая продолжительность	Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени				Коэффициент напряженности
		Ранний (РН)	Поздний (ПН)	Ранний (РО)	Поздний (ПО)	Полный	Частный 1 рода	Частный 2 рода	Свободный	
0-1	3	0	-3	6	3	0	0	0	0	1,00
1-2	2	3	1	7	5	0	0	0	0	0,9
1-3	2	3	1	7	5	0	0	0	0	0,9
1-4	1	3	2	5	4	0	0	0	0	1,00
2-5	2	5	3	9	7	0	0	0	0	0,9
3-5	2	5	3	9	7	0	0	0	0	0,9
4-6	2	4	2	8	6	0	0	0	0	1,00
5-7	2	7	5	11	9	0	0	0	0	0,9
6-7	3	6	3	12	9	0	0	0	0	1,00
7-8	1	9	8	11	10	0	0	0	0	1,00

Окончание таблицы 2.4

Код работ	Ожидаемая продолжительность	Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени				Коэффициент напряженности
		Ранний (РН)	Поздний (ПН)	Ранний (РО)	Поздний (ПО)	Полный	Частный 1 рода	Частный 2 рода	Свободный	
8-9	4	10	6	18	14	0	0	0	0	1,00
9-10	1	14	13	16	15	0	0	0	0	1,00
10-11	1	15	14	17	18	2	2	0	0	0,9
11-15	2	16	16	20	20	2	0	0	-2	0,9
12-13	3	17	14	23	20	0	0	0	0	1,00

12-14	8	17	9	33	35	10	10	0	0	0,56
13-18	11	20	9	42	31	0	0	0	0	1,00
14-19	3	25	32	41	38	10	0	10	0	0,56
15-16	1	18	19	20	21	2	0	0	-2	0,9
16-17	1	19	20	21	22	2	0	0	-2	0,9
17-19	16	20	6	54	38	2	0	2	0	0,9
18-19	7	31	24	45	38	0	0	0	0	1,00
19-20	1	39	37	40	39	0	0	0	0	1,00

К критической зоне относятся работы 1-2, 1-3, 2-5, 3-5, 5-7, 10-11, 11-15, 15-16, 16-17, 17-19. К промежуточной зоне – 12-14, 14-19. Сетевой график представлен в приложении Г.

Таблица 2.5 – Календарный график работ проекта

В днях				
Номер работы	Описание работы	Длительность	Дата начала	Дата окончания
Подготовительный этап				
1	Выбор проекта	3	15.01.2018	17.01.2018
2	Анализ внешней среды	2	18.01.2018	19.01.2018
3	Анализ внутренней среды	2	18.01.2018	19.01.2018
4	Анализ финансового состояния	1	18.01.2018	18.01.2018

Окончание таблицы 2.5

Номер работы	Описание работы	Длительность	Дата начала	Дата окончания
5	PEST - анализ	2	18.01.2018	19.01.2018
6	Формирование факторов внутренней среды	2	18.01.2018	19.01.2018
7	Определение потребности в финансировании	2	18.01.2018	19.01.2018
8	SWOT - анализ	2	20.01.2018	21.01.2018
9	Формирование экономической модели	3	20.01.2018	22.01.2018
10	Определение сущности проекта	1	23.01.2018	23.01.2018
11	Составление бизнес - плана	4	24.01.2018	27.01.2018
12	Проведение организационного собрания	1	28.01.2018	28.01.2018

13	Указ о проведении работ по проекту	1	29.01.2018	29.01.2018
14	Назначение ответственных по проведению проекта	2	29.01.2018	30.01.2018
15	Согласование требований с учредителем	3	31.01.2018	02.02.2018
16	Разработка программы введения новой продукции	8	31.01.2018	07.02.2018
17	Выбор компании – поставщика необходимых товаров	2	30.01.2018	31.01.2018
18	Покупка станка ПЗХ-Б10 "КОЛОС-3"	1	01.02.2018	01.02.2018
19	Доставка станка ПЗХ-Б10 "КОЛОС-3"	1	02.02.2018	02.02.2018
20	Установка и монтаж оборудования	16	03.02.2018	18.02.2018
21	Найм персонала и обучение	11	02.02.2018	12.02.2018
22	Разработка регламента для работы	3	03.02.2018	05.02.2018
23	Проведение инструктажа, подписание документов	7	13.02.2018	19.02.2018
Эксплуатационный этап				
24	Производство	1	20.02.2018	-

Первые девять работ проекта относятся к прединвестиционной фазе, не требуют финансовых вложений, поэтому в диаграмму Ганта не вносятся.

В контексте данного проекта вехами выбраны события 0, 4, 14, 16, 18, 19.

План по вехам отображен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – План вех проекта

Ключевое событие	Дата
Выбор проекта осуществлен	15.01.2018
Анализ финансового состояния предприятия проведен	18.01.2018
Разработана программа введения новой продукции	31.01.2018
Покупка станка ПЗХ-Б10 "КОЛОС-3" осуществлена	01.02.2018
Найм персонала и обучение проведены	02.02.2018
Проведен инструктаж, подписаны документы	13.02.2018

События 0 и 19 выбраны в качестве вех, так как являются начальным и завершающим событиями подготовительного этапа работ проекта. Событие под

номером 4 является ключевым, так как по результатам финансового состояния предприятия рассматривается возможность введения проекта в реализацию. Событие под номером 14 выбрано в качестве ключевого, поскольку в условиях жесткой конкуренции грамотная программа продвижения товара зачастую играет решающую роль. Событие под номером 16 является ключевым, так как производство новой продукции невозможно без закупки необходимого оборудования. Событие под номером 18 ключевое потому, как успех предприятия во многом зависит от того, какие специалисты там работают и насколько каждый из них эффективен на своем рабочем месте. Следовательно, найм и обучение персонала имеют большую длительность.

2.2.3 Матрица разделения административных задач управления

Одним из аспектов организационного проектирования является разделение ответственности между ответственными исполнителями за определенные работы. Обычно это реализуется с использованием матрицы РАЗУ.

Матрица РАЗУ (разделения административных задач управления) – функциональная матрица в управлении проектом, составная часть организационного инструментария управления проектом, позволяющая руководителю распределить задачи управления по исполнителям проекта и обеспечить их комплексную реализацию [19].

Перед тем, как составлять матрицу, необходимо изобразить структуру управления проектом (рисунок 2.1). На данном предприятии введена линейная организационная структура.

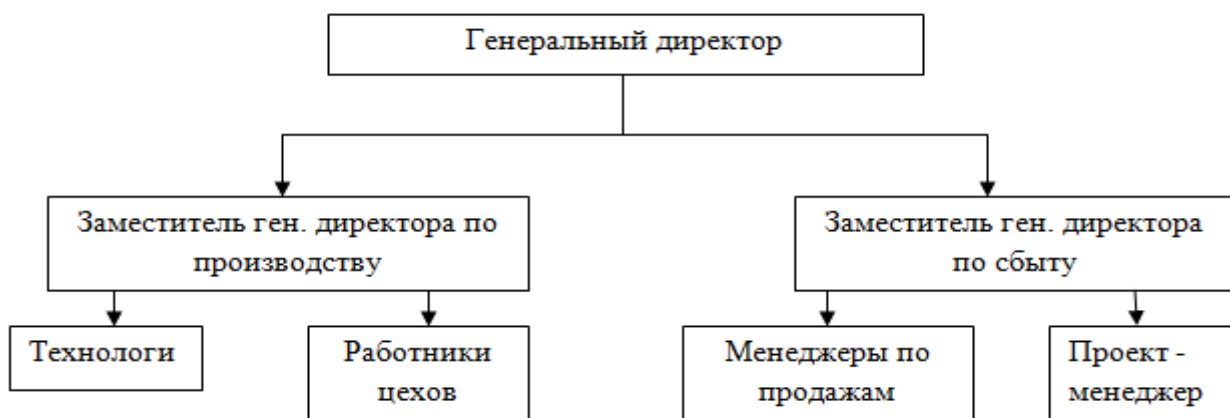


Рисунок 2.1 – Структура управления проектом

Участвовать в реализации проекта будут генеральный директор, заместитель генерального директора по производству, заместитель генерального директора по сбыту, менеджеры по продажам, проект – менеджер, а также технологи и работники цехов. С помощью матрицы на все работы назначается свой ответственный исполнитель (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Матрица разделения административных задач управления проектом

Код работы	Ответственные лица						
	Генеральный директор	Заместитель ген. директора по производству	Проект - менеджер	Технологи	Работники цехов	Заместитель ген. директора по сбыту	Менеджеры по продажам
0-1	И, К	С	С	—	—	С	—
1-2	—	—	И	—	—	—	—
1-3	—	—	И	—	—	—	—
1-4	—	—	И	—	—	—	—

Окончание таблицы 2.7

Код работы	Ответственные лица						
	Генеральный директор	Заместитель ген. директора по производству	Проект - менеджер	Технологи	Работники цехов	Заместитель ген. директора по сбыту	Менеджеры по продажам
2-5	—	—	И	—	—	—	—

3-5	—	—	И	—	—	—	—
4-6	П	—	С	—	—	С	—
5-7	—	—	И	—	—	—	—
6-7	—	—	С	—	—	С	—
7-8	К	С	С	—	—	С	—
8-9	—	П	И	—	—	—	С
9-10	И	—	—	—	—	—	—
10-11	И	—	—	—	—	—	—
10-12	И	—	—	—	—	—	—
11-15	—	С	—	—	—	И	—
12-13	П	С	С	—	—	С	С
12-14	—	К	И	—	—	К	И
13-18	П	—	—	—	—	—	—
14-19	И	—	—	—	—	—	—
15-16	—	И	—	—	—	—	—
16-17	—	К	—	—	—	—	—
17-19	—	К	—	И	—	—	—
18-19	К	И	—	—	—	—	—
19-20	—	К	—	И	И	—	—

В таблице 2.7 обозначения:

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

2.3 Производственный план

Технология производства хлебцев предельно проста – при наличии функционального оборудования, вся работа выполняется машинами.

Производство пшеничных хлебцев будет осуществляться методом экструзии: зерна замачивают, а затем быстро нагревают, таким образом, зерна взрываются, как попкорн. После выпечки продукт подсушивают, в сушильных кафах. Высушенные изделия охлаждаются на специальном конвейере в течение 1- 4 ч. За это время готовые изделия охлаждаются до температуры помещения и достигают установленной влажности. После охлаждения плитки хлебцев направляются на

резальную машину, где распиливаются на части размером 12×5,5 см. Изготовленный продукт составляет 130г [16].

Для производства продукции предлагается закупка и установка станка ПЗХ-Б10 "КОЛОС-3".

Станок по производству хлебцев представлен на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 – Станок по производству хлебцев

2.4 Финансовый план

Организация производства новой продукции не требует больших вложений. Потребность в заемном капитале отсутствует, так как на покупку основных средств планируется потратить собственные средства. Предприятие планирует работать в режиме «произвел - реализовал». То есть, продукция не будет храниться на складе.

Таким образом, предприятие будет финансироваться за счет собственных средств. Сумма собственных средств составляет 1 350 000 рублей. Обязательные условия, при котором предприятие использует собственные средства:

- стоимость предприятия должна увеличиваться;

– предприятие должно окупиться в течение лет.

В подготовительном этапе предполагаются расходы, связанные с закупом необходимого оборудования, монтажом оборудования и обучением персонала.

В эксплуатационном периоде планируются расходы, связанные с выпуском готовой продукции.

Расчет потребности в финансировании проекта представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчет потребности в финансировании

В рублях		
Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Инвестиционные (единовременные) затраты		
Покупка станка ПЗХ-Б10 "КОЛОС-3"	220 000	ЗАО «Альт-А»
Монтаж оборудования и его установка	11 000	
Обучение персонала	5 000	ООО «Ресурс»
Итого инвестиционных затрат	236 000	
Предварительные операционные затраты подготовительного периода		
Затраты на выпуск готовой продукции	1 080 000	-
Итого операционных затрат	1 080 000	-
Итого потребность в финансировании		1 316 000

Рассчитав итоговую сумму, можно утверждать, что собственных средств будет достаточно для организации производства новой продукции.

При имитационном моделировании в программном продукте Project Expert строится ленточная диаграмма Ганта (столбчатая диаграмма, которая используется для иллюстрации графика работ по проекту), представляющая календарный график работ проекта. Она показана на рисунке 2.3.

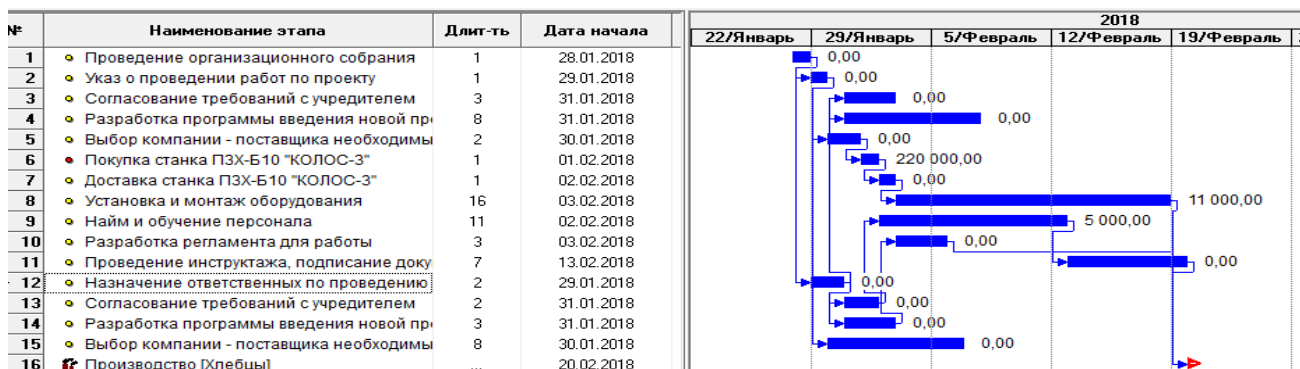


Рисунок 2.3 – Диаграмма Ганта

Инвестиционная фаза проекта длится месяц. Производство хлебцев планируется на февраль 2018 года.

Для производства первой партии хлебцев нам понадобятся материалы. Как правило, компании – производители хлебцев, работающие с большими заказами, не делают большую торговую надбавку. Получение прибыли идет за счет эффекта масштаба. Цена будет рассчитываться на основании расчета себестоимости и плановых накоплений. Стоимость материалов на производство одной упаковки приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Стоимость материалов на производство одной упаковки хлебцев

В рублях	
Наименование материала	Стоимость
Мука	3,7
Вода	2,3
Цельнозерновая пшеничная мука	3,2
Сыр (полутвердый 9%)	4
Морская соль	2
Мед	4,2
Дрожжи	1
Сахарный сироп	3

Окончание таблицы 2.9

Наименование материала	Стоимость
Сушеные хлопья помидоров (1,4%)	3,5

Сушеный базилик (0,2%)	3,1
Упаковка	1
Итого	31

С поставщиками будут заключены договора, в которых будет указана фиксированная цена на материалы. Исходя из данных таблицы 2.9, стоимость материалов на 1 упаковку хлебцев составляет 31 рубль.

Таким образом, общая потребность в финансировании составляет 1 350 000 рублей. Источник финансирования: собственные средства ООО «Ресурс». Наличие денежных средств подтверждено формой №1 – бухгалтерский баланс.

2.5 Операционный план

В данном разделе программного продукта Project Expert вводим информацию о затратах на производство продукции, то есть о зарплате персонала, а также о прямых и общих издержках [6].

К переменным издержкам проекта относятся затраты на производство одной упаковки хлебцев. Стоимость материалов на производство одной упаковки составляет 31 рубль. Затраты на сырье и материалы заносятся в план производства и составляют производственную себестоимость продуктов.

Общие постоянные издержки представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Общие постоянные издержки

В рублях		
Наименование издержки	Сумма	Периодичность выплат
Оплата труда работников	57 000	Ежемесячно в течение периода производства
Окончание таблицы 2.10		
Наименование издержки	Сумма	Периодичность выплат

Расходы на электроэнергию	11 700	Ежемесячно в течение периода производства
Социальные отчисления	17 100	Ежемесячно в течение периода производства
Амортизационные отчисления	1 826	Ежемесячно в течение периода производства

Планируется, что для работы на станке будут привлечены оператор на контрактной основе с ежемесячной заработной платой 30 000 рублей и расфасовщик с ежемесячной заработной платой 27 000 рублей, который также будет работать на контрактной основе.

Стоимость электроэнергии для предприятия складывается из произведения объема потребленной электрической энергии (мощности) и соответствующего тарифа на электроэнергию для предприятий. Стоимость тарифа на электроэнергию составляет 2,74. Объем потребления электрической энергии в среднем составляет 4270 кВт/ч. Таким образом, расходы на электроэнергию составляют 11 700 рублей.

По общему правилу, ставка страховых взносов составляет 30%, из которых ПФР – 22%, ФФОМС – 5,1 % и ФСС 2.9% [14]. Сумма социальных отчислений на проект составляет 17 100 рублей.

Предприятие приобретает станок ПЗХ-Б10 «КОЛОС-3», срок амортизации станка 10 лет. Амортизация начисляется линейным способом. При линейном методе сумма начисленной амортизации за месяц рассчитывается как произведение первоначальной стоимости и нормы амортизации имущества. Первоначальная стоимость оборудования составила 220 000 рублей, ежемесячная норма амортизации – 0,83%. Итого ежемесячные выплаты составляют 1 826 рублей.

2.6 План маркетинга

Продвигать свой товар предприятие намерено посредством не прямых продаж. Посредниками будут выступать ООО «ФОРПОСТ» - крупнейший дистрибьютор продуктов питания в Уральском регионе, торговая компания «ПИРАМИДА Групп», являющаяся дистрибьютором мировых брендов продуктов питания и кормов для животных в Уральском регионе, а также ООО Центр пищевой индустрии "Ариант".

ООО «Ресурс» планирует заключение договоров с компаниями на продажу хлебцев в следующем количестве:

- ООО «Форпост» – 1000 коробок в месяц;
- ООО «ПИРАМИДА Групп» – 1000 коробок в месяц;
- Центр Пищевой Индустрии «Ариант» - 1000 коробок в месяц.

Договора предполагается заключить на 1 год.

Анализ конкурентов осуществлялся по наиболее значимым параметрам.

Компании – конкуренты, производящие хлебцы, были выбраны по принципу ассортимента предоставляемых услуг, цены, а также качества продукции.

Таблица 2.11 – Анализ конкурентов

Конкурент	«Хлебпром»	«Экотопия»	«Прозапас 74»	Анализируемое предприятие
Критерий				
Выход на зарубежный рынок	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Ассортимент услуг	Широкий	Узкий	Узкий	Широкий
Удобство посещения	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Присутствует
Возможность предоставления скидок	Присутствует	Присутствует	Присутствует	Присутствует
Цена	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя

Окончание таблицы 2.11

Качество продукции	Высокое	Высокое	Низкое	Высокое
Местоположение	г. Челябинск	г. Челябинск	г. Челябинск	п.Увельский

Из таблицы 2.11 видно, что определить однозначное лидерство в производстве хлебцев сложно. К преимуществам компании «Хлебпром» относится широкий ассортимент предоставляемых услуг, а также высокое качество продукции. У компании «Экотопия» преимущества заключаются лишь в высоком качестве продукции, а узкий ассортимент продукции и высокая цена не будут привлекать потребителей. «Прозапас74» отличается низкой ценой. Для анализируемого предприятия основным преимуществом является широкий ассортимент продукции, высокое качество, предприятие также готово предоставлять скидки на свою продукцию, чем привлечет к себе внимание потребителей. Широкий спектр продукции свидетельствует о лояльности к предприятию покупателей.

Далее представлены цены конкурентов и, исходя из этих цен, рассчитана средняя рыночная цена на одну единицу продукта.

Рассчитанная средняя рыночная цена представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Средняя рыночная цена

				В рублях
Наименование продукта проекта	«Хлебпром»	«Экотопия»	«Прозапас 74»	Средняя рыночная цена
Пшеничный хлебец	100	60	90	83

Исходя из таблицы 2.12, можно сделать вывод, что средняя цена на рынке составляет 83 рубля.

Прогноз годовой выручки от реализации результатов проекта с учетом среднерыночной цены представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Прогноз годовой выручки

В рублях

Наименование потребителя	Потребность хлебцев в год	Цена реализации	Сумма
ООО «Форпост»	12000	480	5760000
ООО «ПИРАМИДА Групп»	12000	480	5760000
Центр Пищевой Индустрии «Ариант»	12000	480	5760000
Итого	-	-	17280000

Из таблицы 2.13 видно, что большая доля выручки одинакова для всех трех компаний. В дальнейшем предприятие планирует расширяться и пополнять базу потребителей, которым будет реализовывать свою продукцию.

2.7 Оценка экономической эффективности проекта

Под кэш-фло понимают свободные деньги на счетах и в кассе (свободный резерв), то есть наиболее ликвидные активы [20]. Кэш-фло рассматриваемого проекта проиллюстрирован на рисунке 2.4.

	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019
▶ Поступления от продаж		240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00
Затраты на материалы и комплектующие		93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00
Затраты на сделанную заработную плату												
Суммарные прямые издержки		93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00	93 000,00
Общие издержки		11 700,00	11 700,00	11 700,00	11 700,00	11 700,00	11 700,00	11 700,00	11 700,00	11 700,00	11 700,00	11 700,00
Затраты на персонал		57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00
Суммарные постоянные издержки		68 700,00	68 700,00	68 700,00	68 700,00	68 700,00	68 700,00	68 700,00	68 700,00	68 700,00	68 700,00	68 700,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги												
Доходы по краткосрочным ценным бумагам												
Другие поступления												
Другие выплаты												
Налоги		17 441,81	22 392,41	30 448,32	45 807,06	45 804,78	45 802,50	45 800,23	45 797,95	45 795,67	45 793,39	45 791,11
Кэш-фло от операционной деятельности		60 858,19	55 907,59	47 851,68	32 492,94	32 495,22	32 497,50	32 499,77	32 502,05	32 504,33	32 506,61	32 508,89
Затраты на приобретение активов	220 000,00											
Другие издержки подготовительного периода	16 000,00											
Поступления от реализации активов												
Приобретение прав собственности (акций)												
Продажа прав собственности												
Доходы от инвестиционной деятельности												
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-236 000,00											
Собственный (акционерный) капитал												
Займы												
Выплаты в погашение займов												
Выплаты процентов по займам												
Лизинговые платежи												
Выплаты дивидендов												
Кэш-фло от финансовой деятельности												
Баланс наличности на начало периода	1 350 000,00	1 114 000,00	1 174 858,19	1 230 765,78	1 278 617,46	1 311 110,40	1 343 605,61	1 376 103,11	1 408 602,88	1 441 104,93	1 473 609,27	1 506 115,88
Баланс наличности на конец периода	1 114 000,00	1 174 858,19	1 230 765,78	1 278 617,46	1 311 110,40	1 343 605,61	1 376 103,11	1 408 602,88	1 441 104,93	1 473 609,27	1 506 115,88	1 538 624,76

Рисунок 2.4 – Кэш – фло, в рублях

Источник финансирования проекта – собственные средства предприятия, соответственно ставка дисконтирования (r) будет рассчитываться по модели САРМ, формула 2.13:

$$r = R_f + \beta_i \cdot (R_m - R_f), \quad (2.12)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

β_i – коэффициент чувствительности актива к изменениям рыночной доходности;

R_m – мера рыночного риска.

Безрисковая ставка доходности для проекта равна 8,8%, коэффициент чувствительности актива к изменениям рыночной доходности составляет 0,76%, мера рыночного риска составляет 10,2%. Подставив данные в формулу, получаем ставку дисконтирования равную 9,9%.

Посредством значения ставки дисконтирования, рассчитанной по методу САРМ, был проведен расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта, характеризующих целесообразность внедрения проекта в реализацию.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP), характеризующий продолжительность периода от начала вложений до момента их окупаемости с учетом дисконтирования рассчитывается по формуле 2.13:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (2.13)$$

где C_t – ЧДП от реализации инвестиционного проекта;

r – ставка дисконтирования;

n – период;

t – год.

Чистый приведенный доход проекта (NPV), показывающий, достигнут ли инвестиции желаемого уровня отдачи, с учетом заданной ставки дисконтирования равен рассчитывается по формуле 2.14:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.14)$$

где S_t – поток денежных средств в t -м году;

I_t – инвестиции в t -м году.

Индекс доходности (PI) характеризует доход на единицу затрат, это есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту. Он представлен формулой 2.15:

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

Внутренняя норма рентабельности (IRR) показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором доходы от проекта равны инвестициям, рассчитывается по формуле 2.16:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (2.16)$$

где r_1 – значение принятой ставки дисконтирования проекта;

NPV_1 – чистый приведенный доход проекта;

r_2 – произвольно принятое значение ставки дисконтирования, при котором значение NPV_2 отрицательное.

Период окупаемости проекта (PP) представляет собой время, спустя которое с момента начала реализации проект покрывает начальные инвестиции. Простой срок окупаемости рассчитывается по формуле 2.17:

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (2.17)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции по проекту;

NP – чистая прибыль.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP), характеризующий продолжительность периода от начала вложений до момента их окупаемости с учетом дисконтирования рассчитывается по формуле 2.18:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (2.18)$$

где C_t – ЧДП от реализации инвестиционного проекта;

r – ставка дисконтирования;

n – период;

t – год.

Консолидированные данные об интегральных показателях экономической эффективности проекта представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Интегральные показатели эффективности проекта, при ставке дисконтирования 9,9%

Показатель	Норматив	Значение
Период окупаемости – PP, мес.	–	7

Дисконтированный период окупаемости – DPP, мес.	–	7
Чистый приведенный доход – NPV, руб	>0	171 301
Внутренняя норма рентабельности – IRR, %	>r	349,20

Окончание таблицы 2.14

Показатель	Норматив	Значение
Индекс прибыльности – PI	>1	1,73

Интегральные показатели экономической эффективности проекта свидетельствуют о целесообразности введения его в реализацию, показывают, какой доход он принесет инвестору. Период окупаемости проекта составляет 7 месяцев, именно спустя это время с момента начала реализации проект покрывает начальные инвестиции. Чистый приведенный доход проекта выше нуля, это свидетельствует о превышении продисконтированных притоков над продисконтированными оттоками. Внутренняя норма рентабельности намного больше заданной ставки дисконтирования. Индекс прибыльности больше единицы – на рубль вложений инициаторы получают 73 копеек дохода. Данные показатели доказывают экономическую эффективность проекта и целесообразность внедрения его в реализацию.

2.8 Оценка рисков проекта

Планирование любого проекта реализуется в условиях неопределенности внешней среды. Отдельные затруднения связаны с прогнозированием спроса. Для того чтобы проанализировать устойчивость проекта, осуществляют оценку его риска.

2.8.1 Анализ безубыточности проекта

Рисунок 2.5 - Точка безубыточности (шт)

Продукт	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019
▶ Хлебцы		31,31	31,31	31,31	31,31	31,31	31,31	31,31	31,31	31,31	31,31	31,31

Рисунок 2.6 - Запас финансовой прочности (%)

Вышеуказанные значения запаса финансовой прочности и точки безубыточности актуальны на весь период проекта. Объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут покрыты доходами, составляет 2061 единицу. Запас финансовой прочности показывает, что объем продаж может снизиться на 31,31%, и при этом предприятие может уклониться от убытка. Данные значения достаточно высоки, поскольку нормативное значение для ЗФП – 20%. Это свидетельствует о минимальном риске получения убытка при снижении объема реализации.

2.8.2 Анализ чувствительности проекта

При анализе экономической эффективности инвестиционного проекта необходимо учитывать его неопределенность (неполноту и неточность информации об условиях реализации проекта), и риск (возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта). Учет фактор неопределенности и оценку рисков проекта обеспечивает анализ чувствительности.

Анализ чувствительности заключается в определении степени влияния изменения исходных данных проекта на его финансовый результат, также устанавливаются критические границы изменения факторов. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности держатся в пределах приемлемых значений, тем выше запас прочности проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих воздействие на

результаты реализации проекта [20].

Для проведения анализа чувствительности в качестве параметров, подлежащих изменению, выбраны ставки налогов, объем сбыта, цена сбыта, прямые издержки, общие издержки и заработная плата персонала. Рассматривается изменение значения NPV при колебании показателей от -50% до +50%. Результат анализа чувствительности отображен на рисунке 2.7.

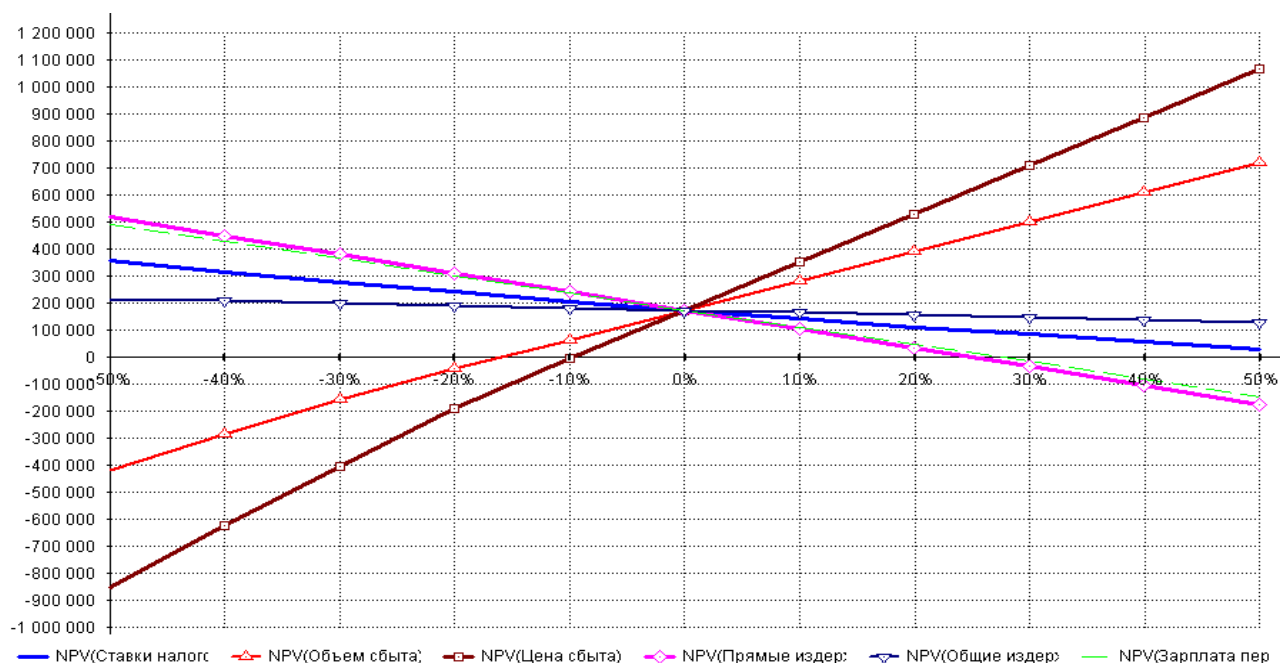


Рисунок 2.7 - Анализ чувствительности

Критическими значениями данных показателей для проекта являются:

- снижение объемов сбыта на 16%;
- падение цены сбыта на 10%;
- увеличение прямых издержек на 25%;
- увеличение заработной платы персонала на 28%;

Допустимость наступления таких событий можно оценить как невысокую, так как заключены договора с поставщиками, в которых оговорены фиксированные цены на сырье и материалы. Цена продукта является конкурентоспособной, и снижать ее не потребуется. Уменьшение объемов сбыта невозможно по причине

заключения договоров с посредниками на определенное количество поставки продуктов.

2.8.3 Анализ Монте-Карло

Метод Монте-Карло позволяет спрогнозировать наиболее вероятную стоимость проекта и время, необходимое для завершения проекта путем оценки влияния неопределенностей на проект в целом.

Планируемый проект является прогнозом, который показывает, что при определенных значениях исходных данных могут быть получены расчетные показатели эффективности реализации проекта. Исходя из анализа чувствительности, наиболее важными факторами являются объем сбыта, цена сбыта, прямые издержки и заработная плата персонала. Данные факторы рассматриваются как неопределенные данные.

Имитационное моделирование проводилось с помощью программного продукта «Project Expert». Было проведено 500 итераций. Доверительный интервал: 100%. Результаты анализа представлены на рисунке 2.8.

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
▶ Дисконтированный период окупаемости, мес.	7	0,23
Индекс прибыльности	1,73	0,19
Чистый приведенный доход	171 415	0,45
Внутренняя норма рентабельности	400,11	0,67
Период окупаемости, мес.	6	0,29
Средняя норма рентабельности	179,97	0,19
Модиф. внутренняя норма рентабельности	88,24	0,41

Рисунок 2.8 - Результаты анализа Монте-Карло

Устойчивость проекта составляет 100%, что свидетельствует о достаточной устойчивости проекта к изменению анализируемых показателей. Неопределенности показателей эффективности находятся в допустимых рамках (0-0,7).

На рисунке 2.9 изображено распределение чистого приведенного дохода – центрального показателя эффективности проекта.

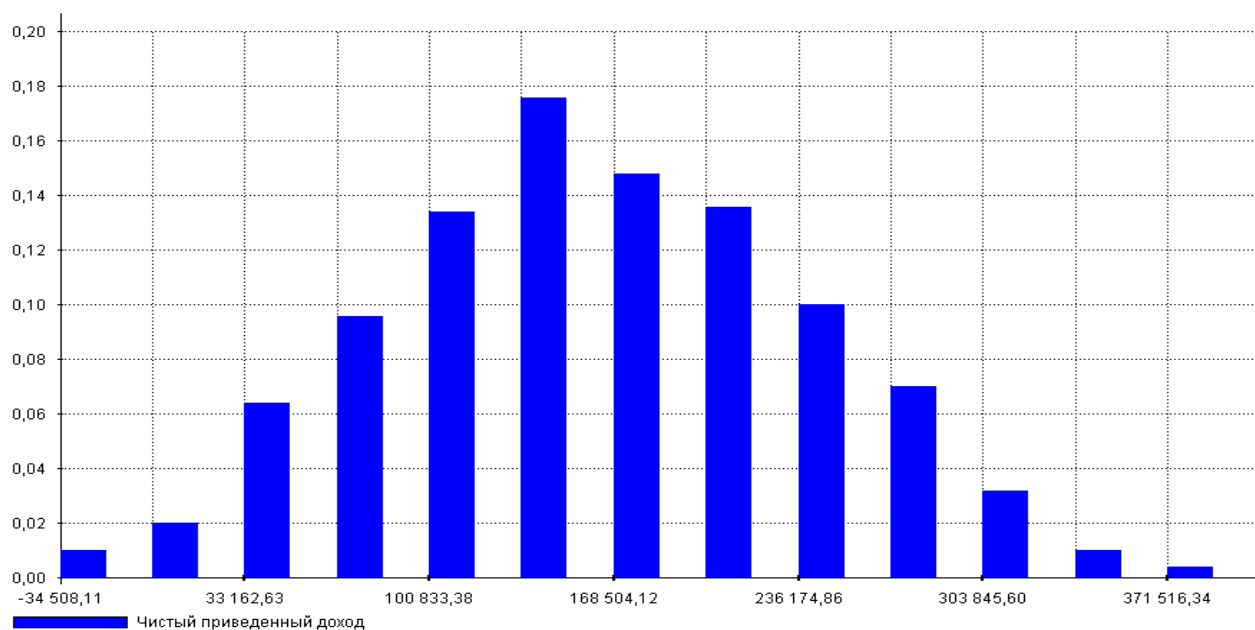


Рисунок 2.9 - Гистограмма распределения значений NPV

Как видно из рисунка, вероятности получения отрицательного значения NPV не существует. График распределения чистого приведенного дохода имеет нормальное распределение, а средние значения соизмеримы с установленными для проектного варианта. В ходе статистического анализа обоснованно, что вероятность возникновения финансовых рисков проекта незначительна.

По результатам проведенного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта при заданных условиях не проявят значительного влияния на эффект и реализацию проекта.

Выводы по разделу два

Проект, осуществление которого предлагает проведенный в первой главе стратегический анализ, будет наилучшим образом способствовать реализации финансовых целей – достижению абсолютно устойчивого положения предприятия, увеличению показателей оборачиваемости активов, увеличению показателей оценки рентабельности.

Для определения результативности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта Project Expert. Первоначально были заданы макроэкономические параметры – налоговые ставки, а также ставка дисконтирования. Так как проект планируется реализовывать с использованием собственных средств, в бухгалтерский баланс были внесены денежные средства в размере 1 350 000 рублей – сумма, необходимая для реализации проекта. Начало проекта – 15 января 2018 года.

Период окупаемости проекта составляет 7 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности намного больше ставки дисконтирования, индекс доходности больше единицы.

Анализ безубыточности продемонстрировал достаточно высокое значение запаса финансовой прочности. Анализ чувствительности показал, что падение цены сбыта на 10% и увеличение прямых издержек на 25% приведет к непродуктивности проекта. Допустимость наступления таких событий можно оценить как невысокую, так как заключены договора с поставщиками, в которых оговорены фиксированные цены на сырье и материалы. Цена продукта является конкурентоспособной, и снижать ее не потребуется. Устойчивость проекта, рассчитанная методом Монте - Карло, составляет 100%, что свидетельствует о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей. Неопределенности показателей эффективности находятся в допустимых рамках.

Исследовав все интегральные показатели, а также проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод о том, что проект эффективен, его следует принять к реализации.

3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПО СРАВНЕНИЮ С ИСХОДНЫМ

Задачей любого проекта является улучшение состояния предприятия. В рамках данной главы спрогнозируем будущее состояние предприятия с проектом и без него и оценим влияние реализации проекта на финансовое положение предприятия. Для того, чтобы провести финансовый анализ будущего состояния предприятия, составим прогнозную бухгалтерскую отчетность, которая будет включать в себя прогнозный баланс и прогнозный отчет о финансовых результатах [19].

3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования без проекта

Первоначально формируется прогнозный отчет о финансовых результатах. С этой целью применяется метод пропорциональной зависимости – прогнозирование значений основных финансовых показателей путем использования их взаимозависимости и согласованности изменения [2].

Из приложения В следует, что в представленных данных темп роста выручки предприятия находится в диапазоне от 32% до 45%. Таким образом, на предстоящие периоды закладывается ежегодный прирост выручки в размере 39%.

Доля себестоимости в выручке с 2015 по 2014 года составляет 65%. Таким образом, на предстоящие периоды зафиксируем долю себестоимости в выручке, равную 65%.

Коммерческие расходы ООО «Ресурс» прирастают на 25% за 2015 год и снижаются на 20% за 2016 год. С учетом имеющихся данных прогнозируется ежегодный прирост коммерческих расходов на 30%.

Прирост прочих расходов составляет 20% за 2015 год и 31% за 2016 год. Таким образом, прогнозируемый прирост прочих расходов составит 26%.

Результаты прогнозирования отчета о финансовых результатах без проекта представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Отчет о финансовых результатах без проекта (прогноз)

В рублях

Наименование показателя	Год		
	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2018 г.
Выручка	1 714 588	2 053 833	3 921 933
Себестоимость продаж	(1 508 536)	(1 816 577)	(3 419 879)
Валовая прибыль (убыток)	206 052	237 256	502 054
Коммерческие расходы	(4 357)	(5 455)	(9 038)
Управленческие расходы	(-)	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	201 695	231 801	493 016
Доходы от участия в других организациях	(-)	(-)	(-)
Проценты к получению	9 961	61 399	874 062
Проценты к уплате	(8 347)	(5 316)	(4 302)
Прочие доходы	117 519	168 298	332 923
Прочие расходы	(159 137)	(231 283)	(441 925)
Прибыль (убыток) до налогообложения	161 691	224 899	1 253 774
Текущий налог на прибыль	(16 190)	(35 600)	250 755
Изменение отложенных налоговых обязательств	3 661	(19 210)	(951 191)
Изменение отложенных налоговых активов	(19 391)	452	82 358
Прочее	521	(1 182)	(2 229)
Чистая прибыль	129 874	178 738	633 467

Дата завершения проекта – декабрь 2018 года, поэтому прогноз выручки осуществляется до конца 2018 года.

Прогнозный баланс предприятия вырабатывается на основе балансового метода и метода пропорциональных зависимостей. Основой для прогнозирования показателей служит горизонтальный анализ из таблиц 1.15 и 1.17. При прогнозировании баланса предварительно были рассчитаны ожидаемые значения

его активных статей. Что касается пассивных статей, то работа с ними совершалась посредством метода балансовой увязки показателей, а именно выявлялась потребность во внешних источниках финансирования.

Прогнозный баланс представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный баланс без проекта

В рублях

Наименование показателя	Дата		
	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2018 г.
АКТИВ			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	412 740	554 538	1 382 161
Финансовые вложения	5	5	15
Отложенные налоговые активы	1 827	1 917	3 951
Прочие внеоборотные активы	49 607	83 863	505 258
Итого по разделу I	464 179	640 323	1 891 385
II. Оборотные активы			
Запасы	808 805	1 598 768	2 660 612
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	7 131	18 608	184 114
ДЗ	1 167 015	2 409 302	2 659 824
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	333 000	469 500	1 246 658
Денежные средства	118 477	16 503	48 971
Прочие оборотные активы	266 157	536 413	3 882 196
Итого по разделу II	2 700 585	5 049 094	10 682 375
БАЛАНС	3 164 764	5 689 417	12 573 760
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	17 386	18 269	62 265
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	201 411	194 523	565 572
Добавочный капитал	114 657	202 050	987 641
Резервный капитал	673	869	3 205
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	159 646	302 226	1 972 289
Итого по разделу III	493 773	717 937	3 590 972
IV. Долгосрочные обязательства			
Отложенные налоговые обязательства	50 655	69 861	506 224
Прочие долгосрочные обязательства	1 653 105	174 981	1 826 421
Итого по разделу IV	1 703 760	244 842	2 332 645
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	98 294	712 675	2 499 276
КЗ	858 303	871 307	2 627 537
Доходы будущих периодов	357	352	1034
Оценочные обязательства	1 015	3 109	73 018

Прочие краткосрочные обязательства	9 262	80 575	1 449 277
Итого по разделу V	967 231	4 726 638	6 650 142
БАЛАНС	3 164 764	5 689 417	12 573 760

С учетом выявленных зависимостей и пропорций составляется прогнозная бухгалтерская финансовая отчетность для предприятия при условии, что проект не внедряется. Для того чтобы получить прогнозную отчетность при условии реализации проекта, к данным, просчитанным в предыдущем разделе, необходимо добавить данные о проекте.

3.2 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования с учетом проекта

Прогноз отчета о финансовых результатах с учётом внедрения проекта формируется посредством прибавления к заданной выручке в текущем периоде выручки по проекту, к себестоимости – издержек по проекту и себестоимости продукта проекта на основании расчетов и плана сбыта, далее рассчитываются валовая прибыль, прибыль от продаж. После происходит расчёт чистой прибыли. План прибылей и убытков проекта в чистом виде формируется в программе Project Expert во вкладке «Результаты» и объединяется с прогнозом без учета проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Прогнозный отчет о финансовых результатах с учетом проекта

В тыс.руб.

Наименование показателя	Год		
	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2018 г.
Выручка	1 714 588	2 053 833	3 924 171
Себестоимость продаж	(1 508 536)	(1 816 577)	(3 420 763)
Валовая прибыль (убыток)	206 052	237 256	503 408
Коммерческие расходы	(4 357)	(5 455)	(9 038)
Управленческие расходы	(-)	(-)	(924)
Прибыль (убыток) от продаж	201 695	231 801	494 261
Доходы от участия в других организациях	(-)	(-)	(-)
Проценты к получению	9 961	61 399	874 062
Проценты к уплате	(8 347)	(5 316)	(4 306)

Прочие доходы	117 519	168 298	332 923
Прочие расходы	(159 137)	(231 283)	(441 939)
Прибыль (убыток) до налогообложения	161 691	224 899	1 255 001
Текущий налог на прибыль	(16 190)	(35 600)	(251 000)
Изменение отложенных налоговых обязательств	3 661	(19 210)	(37 432)
Изменение отложенных налоговых активов	(19 391)	452	952

Окончание таблицы 3.3

Наименование показателя	Год		
	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2018 г.
Прочее	521	(1 182)	(5 227)
Чистая прибыль	129 874	178 738	962 294

При формировании прогноза баланса предприятия с учетом проекта используются данные моделирования в Project Expert – раздел «Баланс» во вкладке «Результаты». Он объединяется с рассчитанным ранее прогнозом баланса без учета проекта. Данные представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Прогнозный баланс с учетом проекта

В тыс.руб.

Наименование показателя	Дата		
	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2018 г.
АКТИВ			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	412 740	554 538	1 384 399
Финансовые вложения	5	5	15
Отложенные налоговые активы	1 827	1 917	3 951
Прочие внеоборотные активы	49 607	83 863	505 258
Итого по разделу I	464 179	640 323	1 893 623
II. Оборотные активы			
Запасы	808 805	1 598 768	2 660 612
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	7 131	18 608	184 114
ДЗ	1 167 015	2 409 302	2 659 824
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	333 000	469 500	1 246 658
Денежные средства	118 477	16 503	65 168
Прочие оборотные активы	266 157	536 413	3 882 241
Итого по разделу II	2 700 585	5 049 094	10 698 617
БАЛАНС	3 164 764	5 689 417	12 592 240

III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	17 386	18 269	62 265
Переоценка внеоборотных активов	201 411	194 523	565 572
Добавочный капитал	114 657	202 050	987 641
Резервный капитал	673	869	3 205
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	159 646	302 226	1 988 715
Итого по разделу III	493 773	717 937	3 607 398
IV. Долгосрочные обязательства			

Окончание таблицы 3.4

Наименование показателя	Дата		
	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2018 г.
Отложенные налоговые обязательства	50655	69861	506466
Прочие долгосрочные обязательства	1653105	174981	1826421
Итого по разделу IV	1703760	244842	2332887
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	98294	712675	2499276
КЗ	858303	871307	2627537
Доходы будущих периодов	357	352	2847
Оценочные обязательства	1015	3109	73018
Прочие краткосрочные обязательства	9262	80575	1449277
Итого по разделу V	967231	4726638	6650142
БАЛАНС	3164764	5689417	12592240

При пересчете данных следует учесть ряд особенностей: краткосрочные prepaid расходы учитываются в составе дебиторской задолженности; основные средства учитываются с накопленной амортизацией; отсроченные налоговые платежи в пассиве учитываются в составе кредиторской задолженности; величина нераспределённой прибыли проекта учитывается в суммарной прибыли по предприятию. Таким образом, составлена бухгалтерская отчетность с учетом проекта (прогноз).

3.3 Анализ прогнозного финансово-экономического состояния предприятия

3.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ (анализ динамики баланса) заключается в сравнении значений балансовых статей со значениями предыдущих периодов. Он проводится на основе спрогнозированного бухгалтерского баланса с проектом и без его учета. Обобщенная динамика изменения статей баланса представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Горизонтальный анализ прогнозного баланса

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2018г. без проекта	На 31 декабря 2018г. с проектом	2018 без проекта/ 2016	2018 с пр-м/ 2016	2018 без проекта / 2016	2018 с пр-м/ 2016
Активы							
I Внеоборотные активы							
Основные средства	554538	1382161	1384399	827623	829861	149	150
Финансовые вложения	5	15	15	10	10	200	200
Отложенные налоговые активы	1917	3 951	3 951	2034	2034	106	106
Прочие внеоборотные активы	83863	505258	505258	421395	421395	502	502
Итого по разделу I	640323	1891385	1893623	125106 2	125330 0	-	-
II Оборотные активы							
Запасы	1598768	2660612	2660612	106184 4	1061844	66	66
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	18608	184114	184114	165506	165506	889	889
Дебиторская задолженность	2409302	2659824	2659824	250522	250522	10	10
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	469500	1246658	1246658	777158	777158	166	166
Денежные средства и денежные эквиваленты	16503	48971	65168	32468	48665	197	295
Прочие оборотные активы	536413	3882196	3882241	334578 3	3345783	624	624
Итого по разделу II	5049094	1068237 5	1069861 7	563328 1	5649478	-	-
БАЛАНС	5689417	1257376 0	1259224 0	688434 3	6902778	-	-
Пассивы							
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	18269	62265	62265	43996	43996	241	241

Переоценка внеоборотных активов	194523	565572	565572	371049	371049	191	191
Добавочный капитал	202050	987641	987641	785591	785591	389	389
Резервный капитал	869	3205	3205	2336	2336	269	269
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	302226	1972289	1988715	167006 3	1686489	553	559
Итого по разделу III	717937	3590972	3607398	287303 5	2889461	-	-

Окончание таблицы 3.5

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2018г. без проекта	На 31 декабря 2018г. с проектом	2018 без проекта/ 2016	2018 с пр-м/ 2016	2018 без проекта / 2016	2018 с пр-м/ 2016
IV Долгосрочные обязательства							
Отложенные налоговые обязательства	69861	506224	506466	436363	436363	625	625
Прочие долгосрочные обязательства	174981	1826421	1826421	1651440	1651440	944	944
Итого по разделу IV	244842	2332645	2332887	2087803	2087803	-	-
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	712675	2499276	2499276	1786601	1786601	251	251
КЗ	871307	2627 537	2627537	1756230	1756230	202	202
Доходы будущих периодов	352	1034	2847	682	1813	194	515
Оценочные обязательства	3109	73018	73018	69909	69909	2249	2249
Прочие краткосрочные обязательства	80575	1449277	1449277	1368702	1368702	1699	1699
Итого по разделу V	4726638	6650142	6650142	4982124	4983255	-	-
БАЛАНС	5689417	12573760	1259224 0	9942962	9960519	-	-

По результатам проведенного анализа видно, что в результате реализации проекта предприятие увеличивает сумму оборотных активов более чем в 2 раза. Это представляет собой положительную тенденцию, так как связано с приращением суммы денежных средств посредством получения чистой прибыли от проекта. Величина запасов и дебиторской задолженности остаются устойчивыми, как с учетом проекта, так и без него.

Также видно, что благодаря проекту в балансе предприятия значительно возрастает сумма собственных средств.

В случае принятия проекта, величина уставного капитала увеличивается, а сумма нераспределенной прибыли значительно возрастает также за счет извлечения чистой прибыли, что приводит к многократному росту собственных средств на балансе компании.

Вертикальный анализ делает вывод о структуре баланса на рассматриваемый или прогнозируемый период. Результаты вертикального анализа прогнозного баланса отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Вертикальный анализ прогнозного баланса

В процентах

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проектом	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проектом	2018 без пр/ 2016	2018 с пр/ 2016
Активы								
I Внеоборотные активы								
Основные средства	554538	1382161	1384399	9,75	10,99	10,99	1,24	1,24
Финансовые вложения	5	15	15	0,0000 9	0,0001	0,0001	0,0000 1	0,000 01
Отложенные налоговые активы	1917	3 951	3 951	0,03	0,03	0,03	0	0
Прочие внеоборотные активы	83863	505258	505258	1,47	4,02	4,01	2,55	2,54
Итого по разделу I	640323	1891385	1893623	11,25	15,04	15,03	-	-
II Оборотные активы								
Запасы	1598768	2660612	2660612	28,10	21,16	21,13	-6,94	-6,97
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	18608	184114	184114	0,33	1,46	1,46	1,13	1,13
Дебиторская задолженность	2409302	2659824	2659824	42,35	21,15	21,12	-21,2	-21,23

Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	469500	1246658	1246658	8,25	9,91	9,90	1,66	1,65
Денежные средства и денежные эквиваленты	16503	48971	65168	0,29	0,39	0,52	0,1	0,23
Прочие оборотные активы	536413	3882196	3882241	9,43	30,88	30,83	21,45	21,4

Окончание таблицы 3.6

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проектом	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проектом	2018 без пр/ 2016	2018 с пр/ 2016
Итого по разделу II	50490 94	106823 75	106986 17	100	100	84,96	-	-
БАЛАНС	56894 17	125737 60	125922 40	100	100	100	-	-
Пассивы								
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	18269	62265	62265	0,32	0,50	0,49	0,18	0,17
Переоценка внеоборотных активов	19452 3	565572	565572	3,42	4,50	4,49	1,08	1,07
Добавочный капитал	20205 0	987641	987641	3,55	7,85	7,84	4,27	4,29
Резервный капитал	869	3205	3205	0,02	0,03	0,03	0,01	0,01
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	30222 6	197228 9	198871 5	5,31	15,69	15,79	10,38	10,48
Итого по разделу III	71793 7	359097 2	360739 8	12,62	28,57	28,64	-	-
IV Долгосрочные обязательства								
Отложенные налоговые обязательства	69861	506224	506466	1,23	4,03	4,02	2,8	2,79
Прочие долгосрочные обязательства	17498 1	182642 1	182642 1	3,08	14,53	14,50	11,45	11,42
Итого по разделу IV	24484 2	233264 5	233288 7	4,31	18,56	18,52	-	-
V Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	712675	249927 6	249927 6	12,53	19,88	19,85	7,35	7,32
КЗ	871307	262753	262753	15,31	20,90	20,87	5,59	5,56

		7	7					
Доходы будущих периодов	352	1034	2847	0,006	0,008	0,02	0,002	0,014
Оценочные обязательства	3109	73018	73 018	0,05	0,58	0,58	0,53	0,53
Прочие краткосрочные обязательства	80575	144927 7	144927 7	1,42	11,53	11,51	10,11	10,09
Итого по разделу V	472663 8	665014 2	665014 2	29,32	52,90	52,83	-	-
БАЛАНС	568941 7	125737 60	125922 40	100	100	100	-	-

3.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. В результате группировки статей баланса по принципу, представленному в таблице 1.18, то есть по степени ликвидности активов и обязательств, данные о прогнозной ликвидности рассчитываются и заносятся в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Группировка статей прогнозного баланса по степени ликвидности

В тыс.руб.

	Активы				Пассивы		
	На конец 2016 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом		На конец 2016 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
A1	486003	1295629	1311826	П1	871307	2627537	2627537
A2	2945715	6542020	6542065	П2	3855331	4022605	4022605
A3	1617376	2844726	2844726	П3	244842	2332645	2332887
A4	640323	1891385	1893623	П4	717937	3590 972	3607 398
ВБ	5689417	12573760	12592240	ВБ	5689417	12573760	12590427

Из таблицы 3.7 видно, что с течением времени предприятие увеличивает значение максимально ликвидных активов как с условием реализации проекта, так и без него. Это связано с увеличением суммы денежных средств на балансе организации. При условии реализации проекта появляется четвертая группа активов. В таблице 3.8 представлен анализ ликвидности прогнозного баланса с учетом соблюдения нормативов.

Таблица 3.8 – Анализ ликвидности прогнозного баланса

Норматив	На конец 2016 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
$A1 \geq П1$	-	-	-
$A2 \geq П2$	-	+	+
$A3 \geq П3$	+	+	+
$A4 \leq П4$	+	+	+

Таким образом, баланс на конец 2018 года без проекта и на конец 2018 года с проектом обладает текущей ликвидностью, поскольку выполняются все условия, кроме первого. В ситуации «с проектом» возможно снижение суммы кредиторской задолженности и достижение абсолютно ликвидного баланса.

Для оценки финансового положения предприятия определяют ряд финансовых коэффициентов. К ним относят чистый оборотный капитал, показывающий свободные средства в обороте предприятия и рассчитываемый по формуле 1.1. По формуле 1.2 определяется коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий, какую часть краткосрочных обязательств предприятие сможет погасить в ближайшее время. Коэффициент срочной ликвидности, показывающий возможность фирмы погашать свои текущие обязательства в ближайшее время за счет наиболее ликвидных активов, считается по формуле 1.3. Коэффициент текущей ликвидности, характеризующий запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами, находится по формуле 1.4. Коэффициент собственной платежеспособности, рассчитываемый по формуле 1.5, оценивает возможность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов краткосрочные обязательства. Результаты расчета выше указанных параметров для прогнозного состояния предприятия представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Прогнозные показатели ликвидности предприятия

Показатели	Норматив	В долях		
		На конец 2016	На конец 2018	На конец 2018

ликвидности		года	года без проекта	года с проектом
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	322456	4032233	4048475
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15–0,2	0,10	0,007	0,009
Коэффициент срочной ликвидности	0,5–0,8	0,61	0,19	0,20
Коэффициент текущей ликвидности	1–2	0,95	0,99	0,10

Окончание таблицы 3.9

Показатели ликвидности	Норматив	На конец 2016 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
Коэффициент собственной платежеспособности	–	0,07	0,61	0,61

Показатель чистого оборотного капитала возрастает в любом случае: и без учета проекта, и с ним; большой рост денежных средств в связи с реализацией проекта приводит к увеличению данного параметра в конце 2018 года. Коэффициент собственной платежеспособности в 2018 году растет при любом прогнозируемом сценарии, но с проектом он увеличивается в более значительных масштабах в связи с наблюдаемым наращиванием чистого оборотного капитала.

3.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Основная задача анализа финансовой устойчивости предприятия – это оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Анализ финансовой устойчивости проводится при помощи построения трехфакторной модели. Для этого необходимо рассчитать ряд параметров. Расчет проводится аналогично таблице 1.21. Анализ прогнозной финансовой устойчивости представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Анализ прогнозной финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2016 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
1. Источники собственных средств	717937	3590972	3607398
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	640323	1891385	1893623
3. Наличие собственных оборотных средств	77614	1699587	1713775
4. Долгосрочные кредиты и займы	244842	2332645	2332887

Окончание таблицы 3.10

Показатели	На конец 2016 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	322456	4032232	4046662
6. Краткосрочные кредиты и займы	4726638	6650142	6650142
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	5049094	10682374	10696804
8. Величина запасов и затрат	1617376	2844726	2844726
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	-1539762	-1145139	-1130951
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-1294920	1187506	1201936
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат	3431718	7837648	7852078
Тип финансовой ситуации	S=(0;0;1)	S=(0;1;1)	S=(0;1;1)

Таким образом, во втором и третьем варианте финансовое положение компании – устойчивое, что связано со значительным ростом собственных средств предприятия, увеличением внеоборотных активов; долгосрочные кредиты и займы также многократно увеличиваются.

Затем необходимо провести оценку финансовой устойчивости предприятия, рассчитав ряд коэффициентов. В таблице 3.11 указаны прогнозные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 3.11 – Показатели финансовой устойчивости

В долях

Показатель	Нормативное значение	Расчетное значение		
		на конец 2016 года	на конец 2018 года без проекта	на конец 2018 года с проектом
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	0,13	0,29	0,30

Окончание таблицы 3.11

Показатель	Нормативное значение	Расчетное значение		
		на конец 2016 года	на конец 2018 года без проекта	на конец 2018 года с проектом
Коэффициент самофинансирования	Более 1	0,14	0,40	0,40
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	6,92	2,50	2,49
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	0,02	0,2	0,2
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,11	0,5	0,6
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	7,89	5,64	5,65

Вышеуказанные коэффициенты финансовой устойчивости дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво финансовое состояние предприятия.

Значения коэффициентов финансовой независимости, самофинансирования и задолженности ниже своих нормативных значений на прогнозируемые периоды, но они демонстрируют активный рост, поэтому можно предположить, что в

случае принятия проекта они достигнут нормы. Коэффициент обеспеченности собственными оборотным средствами демонстрирует положительную динамику. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов «с проектом» становится выше, так как предприятие активно вкладывается в оборотные активы.

3.3.4 Анализ оборачиваемости

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики различных финансовых коэффициентов. Показатели деловой активности характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия и анализируются с помощью ряда коэффициентов.

Значения прогнозных показателей оценки оборачиваемости, произведенные с помощью вышеописанных формул, представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Прогнозные показатели оценки оборачиваемости

Показатель	Значение		
	2016 год	2018 год без проекта	2018 год с проектом
Коэффициент оборачиваемости активов, об./год	0,46	0,62	0,64
Продолжительность одного оборота активов, дн.	793,48	588,71	570,31
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об./год	0,53	0,73	0,74
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дн.	688,68	500	493,24
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, об./год	3,72	4,14	4,15
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дн	98,12	88,16	87,95
Коэффициент оборачиваемости запасов, об./год	1,71	2,57	2,58
Продолжительность одного оборота запасов, дн	213,45	142,02	141,47
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об./год	1,15	2,94	2,95
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дн	317,39	124,15	123,73
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности			
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала об./год	3,39	2,17	2,18
Продолжительность одного оборота собственного	107,67	168,20	167,43

капитала, дн.			
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об./год	2,37	2,98	2,99
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дн.	154,01	122,48	122,07
Фондоотдача, руб./руб.	-	-	5,70

В таблицы видно, что в случае принятия проекта коэффициенты оборачиваемости всех активов и пассивов будут расти, а продолжительность их оборотов уменьшаться. Это объясняется более активным ростом всех показателей отчета о финансовых результатах, которые используются в числителях формул расчета коэффициентов. Фондоотдача демонстрирует превышение выручки над средней стоимостью основных средств более чем в 5 раз. Данный прирост объясняется достаточно низкой стоимостью основных средств.

3.3.5 Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности демонстрируют экономическую эффективность деятельности предприятия. Рассчитывается ряд показателей рентабельности

Результаты представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Прогнозные показатели оценки рентабельности

Показатель	Значение		
	За 2016 год	За 2018 год без проекта	За 2018 год с проектом
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов			
Рентабельность реализованной продукции	11,3	14,42	14,45
Рентабельность производства	5,2	62,03	62,05
Рентабельность совокупных активов	4,03	10,08	15,28
Рентабельность оборотных активов	4,6	11,86	17,99
Рентабельность внеоборотных активов	32,4	66,98	101,64
Рентабельность чистого оборотного капитала	17,4	15,71	23,77

Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж			
Рентабельность собственного капитала	29,5	35,28	53,35
Рентабельность инвестиций	11,3	21,39	32,40
Рентабельность продаж	8,7	16,15	24,52

Показатели рентабельности относительно в ситуации «без проекта» демонстрируют положительную динамику. При реализации проекта рентабельность каждого показателя будет возрастать.

Рентабельность активов и рентабельность затрат растет – это наиболее благоприятная ситуация для предприятия. Компания работает успешно. Вовлеченный в ее деятельность объем ресурсов предоставляет возможность получить все больше прибыли.

Выводы по разделу три

В результате анализа данного раздела можно подвести следующие итоги.

Была составлена и проанализирована прогнозная бухгалтерская отчетность к 2018 году «с проектом» и «без проекта» на основе метода пропорциональной зависимости, а также расчетов программного продукта Project Expert .

По итогам анализа структуры и динамики баланса было отмечено, что в результате реализации проекта предприятие увеличивает сумму оборотных активов более чем в 2 раза. Благодаря проекту в балансе предприятия значительно возрастает сумма собственных средств.

В случае принятия проекта, величина уставного капитала увеличивается, а сумма нераспределенной прибыли значительно возрастает также за счет извлечения чистой прибыли, что приводит к многократному росту собственных средств на балансе компании.

Анализ ликвидности показывает, что баланс на конец 2018 года без проекта и

на конец 2018 года с проектом обладает текущей ликвидностью, поскольку выполняются все условия, кроме первого. В ситуации «с проектом» возможно снижение суммы кредиторской задолженности и достижение абсолютно ликвидного баланса.

Анализ финансовой устойчивости предприятия говорит о том, что в ситуации «без проекта» и «с проектом» финансовое положение компании – устойчивое, что связано со значительным ростом собственных средств предприятия, увеличением внеоборотных активов, долгосрочные кредиты и займы также многократно увеличиваются. В 2018 году в ситуации «без проекта» значения коэффициентов финансовой независимости, самофинансирования и задолженности ниже своих нормативных значений на прогнозируемые периоды, но они демонстрируют активный рост, поэтому можно предположить, что в случае принятия проекта они достигнут нормы. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами демонстрирует положительную динамику. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов «с проектом» становится выше, так как предприятие активно вкладывается в оборотные активы.

Анализ оборачиваемости говорит о том, что в случае принятия проекта коэффициенты оборачиваемости всех активов и пассивов будут расти, а продолжительность их оборотов уменьшаться. Это объясняется более активным ростом всех показателей отчета о финансовых результатах, которые используются в числителях формул расчета коэффициентов.

Фондоотдача демонстрирует превышение выручки над средней стоимостью основных средств более чем в 5 раз. Данный прирост объясняется достаточно низкой стоимостью основных средств.

Показатели рентабельности относительно в ситуации «без проекта» демонстрируют положительную динамику. При реализации проекта рентабельность каждого показателя будет возрастать.

Рентабельность активов и рентабельность затрат растет – это наиболее благоприятная ситуация для предприятия. Компания работает успешно.

Вовлеченный в ее деятельность объем ресурсов предоставляет возможность получить все больше прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена проектная идея: проект развития предприятия ООО «Ресурс» за счет расширения ассортимента выпускаемой продукции.

В ходе выполнения работы был проведен стратегический анализ объекта исследования, на его основе отметили сильные и слабые стороны, угрозы и возможности предприятия, выделили проблемные поля и приняли соответствующие решения, при помощи которых можно их решить.

Финансовый анализ ООО «Ресурс» позволил сделать вывод о том, что предприятие функционирует не достаточно эффективно, о чем свидетельствует набор соответствующих финансовых коэффициентов, рассчитанных по данным баланса и отчёта о финансовых результатах, определили уровни платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия.

Проект, реализацию которого рекомендует проведенный во второй главе стратегический анализ, позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции, а значит, за счет нового продукта могут быть привлечены новые потребители, наряду с этим сокращаются постоянные издержки и снижается себестоимость других производимых товаров. Период окупаемости проекта

составляет 7 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности намного больше ставки дисконтирования, индекс доходности больше единицы.

Анализ безубыточности продемонстрировал достаточно высокое значение запаса финансовой прочности. Анализ чувствительности показал, что падение цены сбыта на 10% и увеличение прямых издержек на 25% приведет к непродуктивности проекта. Допустимость наступления таких событий можно оценить как невысокую, так как заключены договора с поставщиками, в которых оговорены фиксированные цены на сырье и материалы. Цена продукта является конкурентоспособной, и снижать ее не потребуется. Устойчивость проекта, рассчитанная методом Монте - Карло, составляет 100%, что свидетельствует о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей. Неопределенности показателей эффективности находятся в допустимых рамках.

Исследовав все интегральные показатели, а также проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод о том, что проект эффективен, его следует принять к реализации.

После формирования и анализа прогнозной бухгалтерской отчетности к 2018 году «с проектом» и «без проекта» на основе метода пропорциональной зависимости, а также расчетов программного продукта Project Expert был сделан вывод о том, что финансовые показатели ООО «Ресурс» при принятии проекта к реализации демонстрируют рост, чем без проекта. Это указывает на положительное влияние проекта на деятельность предприятия и необходимости и целесообразности его реализации.

Отсюда следует, что поставленная цель была достигнута, задачи выполнены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 «О зерне и продуктах его переработки». Постановление Правительства РФ от 01.01.2017 №183 – ФЗ.
- 2 Прогноз инфляции на 2015 – 2016 гг. - <http://2016-god.com/prognoz-urovnya-inflyacii-na-2016-god/>
- 3 Уровень безработицы на 2016 год. - <https://person-agency.ru/statistic.html>
- 4 Влияние СМИ на человека. - <https://enplaneta.org/smi-i-chelovek/green>
- 5 Аналитический центр «НАФИ». - <https://nafi.ru/>
- 6 Финансирование исследований. - <https://www.lut.fi/web/ru/research/research-funding>
- 7 Портер, М.Ю. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М.Ю. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
- 8 Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 256 с.
- 9 Чернов, В.А. Инвестиционный анализ: учебное пособие / В.А. Чернов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 366 с.
- 10 Баев, Л.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2014. – 426 с.

- 11 Рыночный «бета»-коэффициент 2015. – http://gufo.me/content_eco/rynochnyj-«beta»-kojefficient-beta-coefficient-65228.html
- 12 ADVANTA – система управления проектами. – <http://www.advantagroup.ru/vashi-potrebnosti/sistema-upravlenija-proektami/>
- 13 Новицкий, Н.Е. Сетевое планирование и управление производством: учебно – практическое пособие / Н.Е. Новицкий. – М.: Новое знание, 2014. – 160 с.
- 14 Технология производства пшеничных хлебцев. - <http://hlebinfo.ru/tehnologiya-proizvodstva-dieticheskikh-hlebtsev.html>
- 15 Мазура, И.И. Управление проектами / И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников. – М.: Омега Л, 2010. – 960 с.
- 16 Свой бизнес: производство хлебцев. - <https://www.openbusiness.ru/html/dop11>
- 17 Прокимнов, Н.Н. Стоимость и цена бизнеса. Сущность и связь с финансовыми показателями: учебно – практическое пособие / Н.Н. Прокимнов. – М.: Синергия, 2016. – 326 с.
- 18 Обзор российского рынка круп. - <http://www.advertology.ru/article94266.htm>
- 19 Воронцовский, А.В. Оценка рисков: учебник и практикум / А.В. Воронцовский. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 350 с.
- 20 Cash-flow. – <http://betafinance.ru/glossary/cash-flow.html>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Ресурс»

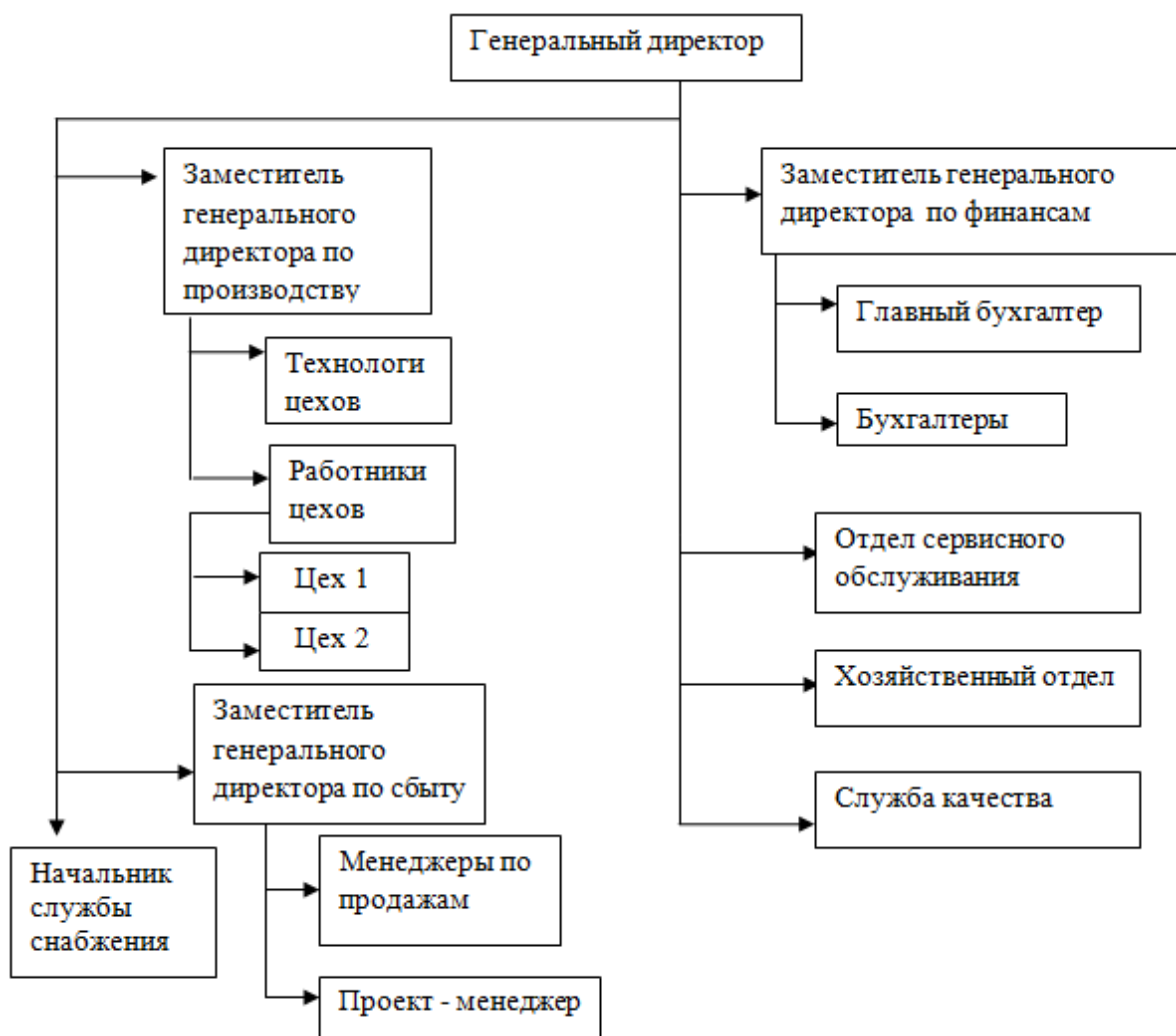


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Ресурс»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ООО «Ресурс»

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Ресурс»

В тысячах рублей

Вид имущества	Код показателя	На конец 2014 г.	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.
1	2	3	4	5
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	1150	311011	412740	554538
Финансовые вложения	1170	5	5	5
Отложенные налоговые активы	1180	19167	1827	1917
Прочие внеоборотные активы	1190	28115	49607	83863
ИТОГО по разделу I	1100	358298	464179	640323
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	840337	808805	1598768
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3474	7131	18608
Дебиторская задолженность	1230	271328	1167015	2409302
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	333000	469500
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	45644	118477	16503
Прочие оборотные активы	1260	97243	266157	536413
ИТОГО по разделу II	1200	1258026	2700585	5049094
БАЛАНС	1600	1616324	3164764	5689417
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	14195	17386	18269
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(7155)	(0)	(0)
Переоценка внеоборотных активов	1340	204060	201411	194523
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	117905	114657	202050
Резервный капитал	1360	672	673	869
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	26705	159646	302226
ИТОГО по разделу III	1300	356382	493773	717937

Окончание приложения Б.1

Окончание таблицы Б.1

Вид имущества	Код показателя	На конец 2014 г.	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.
---------------	----------------	------------------	------------------	------------------

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	80916	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	54318	50655	69861
Прочие обязательства	1450	59436	1653105	174981
ИТОГО по разделу IV	1400	194670	1703760	244842
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	188962	98294	712675
Кредиторская задолженность	1520	871307	858303	871307
Доходы будущих периодов	1530	367	357	352
Оценочные обязательства	1540	0	1015	3109
Прочие обязательства	1550	4636	9262	80575
ИТОГО по разделу V	1500	1065272	967231	4726638
БАЛАНС	1700	1616324	3164764	5689417

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ООО «Ресурс»

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах

В тысячах рублей

Показатель		За 2014 г.	За 2015 г.	За 2016 г.
Наименование	Код			
1	2	3	4	5
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	1008346	1714588	2053833
Себестоимость продаж	2120	(911207)	(1508536)	(1816577)
Валовая прибыль (убыток)	2100	97139	206052	237256
Коммерческие расходы	2210	(3237)	(4357)	(5455)
Управленческие расходы	2220	(-)	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	93902	201695	231801
Доходы от участия в других организациях	2310	(-)	(-)	(-)
Проценты к получению	2320	4990	9961	61399
Проценты к уплате	2330	(6189)	(8347)	(5316)
Прочие доходы	2340	86133	117519	168298
Прочие расходы	2350	(125845)	(159137)	(231283)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	61409	161691	224899
Текущий налог на прибыль	2410	(10877)	(16190)	(35600)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	5672	(418)	9379
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(2443)	3661	(19210)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	346	(19391)	452
Прочее	2460	(4176)	521	(1182)
Чистая прибыль (убыток)	2400	102922	129874	178738
Совокупный финансовый результат периода	2500	102922	129874	178738