

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе  
Факультет «Экономика, управление, право»  
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ЗАО «Полиграф»

\_\_\_\_\_ А.В. Хилин  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ О. Н. Пастухова

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Разработка стратегии компании в целях повышения экономической безопасности  
(на примере ЗАО «Полиграф»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.05.01.2019.489.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ С.М. Шипилова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-531

\_\_\_\_\_ А.С. Кучимова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.С. Кондратьев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Миасс, 2019

## АННОТАЦИЯ

Кучимова А.С. Разработка стратегии компании в целях повышения экономической безопасности (на примере ЗАО «Полиграф»). – Миасс: ЮУрГУ, 2019, МиЭУП-531. - 131 с., 24 ил., 40 табл., библиогр. список – 39 наим., 8 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки стратегических направлений в целях повышения экономической безопасности ЗАО «Полиграф».

В работе дана характеристика организации ЗАО «Полиграф», проведен анализ финансово-экономической деятельности ЗАО «Полиграф». Произведены расчеты затрат на внедрение разработанных стратегических направлений развития в целях повышения экономической безопасности ЗАО «Полиграф».

Основным результатом работы является разработка стратегических направлений развития ЗАО «Полиграф» реализация которых позволит добиться повышения уровня экономической безопасности ЗАО «Полиграф».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	9
1.1 Взаимосвязь стратегии и экономической безопасности .....	9
1.2 Методологические основы разработки стратегии организации .....	10
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ .....	21
2.1 Анализ внутренней среды ЗАО «Полиграф» .....	21
2.1.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Полиграф» .....	30
2.2 Анализ внешней среды ЗАО «Полиграф» .....	40
2.3 SWOT – анализ .....	47
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЗАО «ПОЛИГРАФ» В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	51
3.1 Выбор стратегического направления развития ЗАО «Полиграф» в целях повышения экономической безопасности .....	51
3.2 Анализ тенденций развития упаковочной отрасли .....	60
3.3 Оценка экономической эффективности реализации стратегического направления развития .....	70
3.4 Оценка эффективности реализации стратегического направления развития...	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская отчетность.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ABC-анализ и XYZ-анализ по некоторым клиентам ЗАО «Полиграф» .....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Налоги и платежи в бюджет и внебюджетные фонды .....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Сводный отчет об инвестициях в проект .....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Отчет о финансовых результатах .....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Отчет о движении денежных средств.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Баланс.....	123
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Показатели финансовой состоятельности .....	129

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

Своевременный анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, происходящих на рынке, позволяет предвидеть их и своевременно адаптироваться к ним. Это в полной мере относится и к организации деятельности системы экономической безопасности организации. Без стратегического управления в условиях постоянных опасностей и угроз обеспечить заданный уровень экономической безопасности в настоящее время, в ближайшей и отдаленной перспективе учитывая многообразие и постоянную трансформацию неблагоприятных факторов как внутри организации, так и во внешней ее среде практически невозможно.

Стратегия – это вектор, направление, включает в себя совокупность общих идей развития организации, должна разрабатываться с учетом особенностей рыночной деятельности, реальных и потенциальных угроз и перспектив развития организации.

Стратегия организации это общие, долговременные, наиболее принципиальные и важные планы, направленные на создании механизмов управления и взаимодействия в целях противодействия реальным и потенциальным внутренним и внешним угрозам успешному осуществлению миссии организации, достижению поставленных целей и обеспечению стабильного развития.

Таким образом, актуальность разработки стратегии развития компании, фирмы, предприятия любого хозяйствующего субъекта для повышения экономической безопасности все больше возрастает.

Цель исследования состоит в разработке стратегических направлений в целях повышения экономической безопасности ЗАО «Полиграф».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

1. Теоретическое изучение вопросов разработки стратегии компании в целях повышения экономической безопасности.

2. Проведение анализа среды организации, выявление проблем развития ЗАО «Полиграф».

3. Определение направлений развития ЗАО «Полиграф» в целях повышения экономической безопасности.

4. Разработка и оценка основных проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности.

Предметом исследования является стратегия развития компании.

Объект исследования – ЗАО «Полиграф», г. Миасс.

Данная работа посвящена разработки стратегических направлений для повышения экономической безопасности ЗАО «Полиграф», которое работает на рынке производства упаковки с полноцветной печатью из картона и микроффрокартона. Предприятие имеет собственное производство полного цикла, современное оборудование, опытную команду специалистов и ставит перед собой далеко идущие цели. На рынке упаковки наблюдается острая конкуренция. Но, несмотря на это существует ряд позиций, по которым спрос превышает предложение. Такая ситуация складывается ввиду того, что на данном рынке число посредников значительно превышает число производителей. Для усиления своих позиций на рынке целесообразно постоянно проводить маркетинговые исследования, расширять спектр производимых видов продукции.

Кроме того, наблюдаются некоторые улучшения в экономики РФ, улучшение инвестиционного климата, поэтому предприятие оптимистично ставит новые задачи стратегического планирования и выхода на новые рубежи развития.

Гипотеза исследования заключается в том, что проведенные исследования помогут выявить недостатки существующей стратегии развития организации и позволят разработать стратегические направления для повышения экономической безопасности.

Методологическую и теоретическую основу исследования составят основные положения комплекса маркетинга и стратегического менеджмента, экономической безопасности, фундаментальная отечественная и специальная

литература по маркетингу, стратегическому менеджменту, экономики предприятия, экономической безопасности, материалы конференций, монографии, статьи, соответствующие методические и проектные материалы.

В качестве информационной базы для проведения расчетов будут использованы данные технической, нормативной документации, статистические данные и другие первичные документы.

Практическая значимость работы заключается в проведении анализа и выявлении тенденций развития ЗАО «Полиграф», а также в разработке стратегических направлений ЗАО «Полиграф» реализация которых позволит добиться повышения уровня экономической безопасности ЗАО «Полиграф», которые могут быть использованы руководством предприятия в дальнейшей практической деятельности.

При решении проблем применялись следующие методы: анализ внешней и внутренней среды, экспертный опрос, интервью, определение относительной силы бизнеса (конкурентоспособности), финансовый анализ, SWOT-анализ, бизнес (инвестиционное) планирование.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

## 1.1 Взаимосвязь стратегии и экономической безопасности

Концепция стратегического управления на сегодняшний день является неотъемлемой частью любой схемы управления. Она возникла в начале 70-ых годов XX века как реакция на определённые изменения в окружающей среде и условия функционирования организации. Но эта объективная необходимость не возникла на пустом месте, а прошла целый путь в развитии.

Стратегия это основной элемент экономической безопасности. Стратегия – это не функция времени, а функция направления. Стратегическое планирование не просто сосредоточено на данном отрезке времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития организации, а также построения и деятельности системы обеспечения ее экономической безопасности.

Стратегия с целью обеспечения экономической безопасности должна разрабатываться с учетом особенностей рыночной деятельности, реальных и потенциальных угроз и перспектив развития организации [23].

Разработка стратегии с целью обеспечения экономической безопасности осуществляется непосредственно руководителями (владельцами) организации, а также руководителями и ее структурных подразделений, ведущими специалистами и экспертами по вопросам экономической безопасности.

В стратегии экономической безопасности должна быть четко определены:

1. Основные цели и задачи деятельности предприятия.
2. Реальные и потенциальные, внутренние и внешние угрозы, риски и опасности для деятельности организации.
3. Перспективное развитие бизнеса с целью оптимизации:
  - финансирования деятельности;
  - организационно-штатной структуры;

- количественно-качественных параметров персонала;
- инженерно-технического оснащения;
- внешнего взаимодействия с органами государственной власти и управления силовыми структурами (МВД, СБУ и др).

4. Последовательность проведения в долговременной перспективе основных мероприятий по обеспечению экономической безопасности.

5. Основные механизмы предупреждения и противодействия угрозам, рискам, опасностям и ликвидации последствий в случае их реализации.

6. Управление и взаимодействие в системе экономической безопасности.

7. Силы и средства обеспечения экономической безопасности.

8. Финансирование деятельности по обеспечению экономической безопасности.

Стратегическое планирование требует высокого профессионализма, масштабности охвата действий и знаний перспектив развития организации, ее миссии. Поэтому в этом процессе должны активно участвовать все руководители, эксперты по вопросам обеспечения экономической безопасности и ведущие специалисты организации.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что основной составной частью стратегического управления системой обеспечения экономической безопасности является стратегическое планирование, а ответственность за разработку стратегии экономической безопасности предприятия несет, прежде всего, ее высшее руководство.

## 1.2 Методологические основы разработки стратегии организации

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии - это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана.



Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей [18].

Формирование стратегии развития организации является непрерывным процессом, который можно представить с помощью схемы (рисунок 1.1).

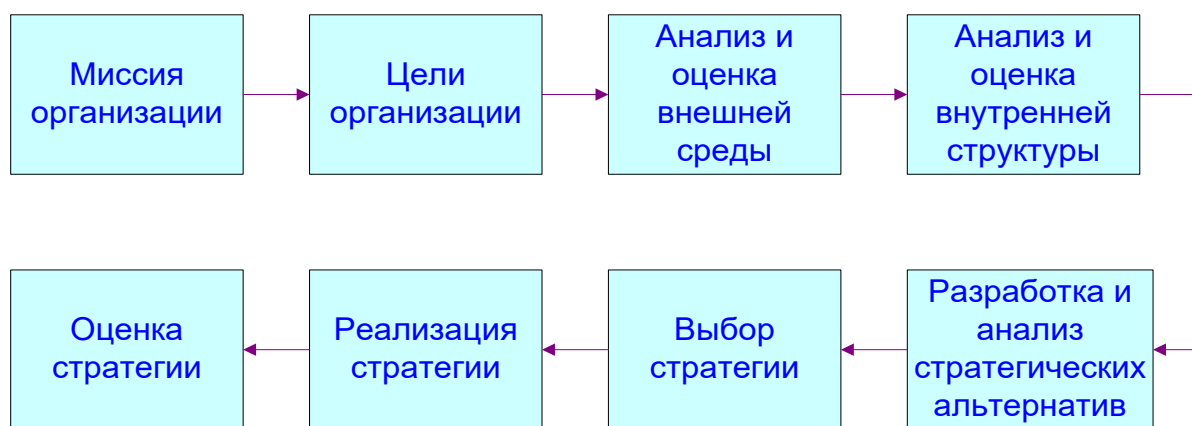


Рисунок 1.1 – Схема разработки стратегии организации

Рассмотрим подробно каждый из этапов формирования стратегии.

Миссия - отражает предназначение бизнеса, определяет, чем в действительности занимается предприятие: сущность, масштабы, направления роста, отличия от конкурентов.

Формулировка миссии это яркая, лаконичная, динамичная конструкция, удобная для восприятия. Она, как правило, должна содержать следующие аспекты:

1. Потребность, так как она чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

2. Конкурентные преимущества продукции, КФУ самого предприятия.

3. Направления и перспективы роста бизнеса.

Формулирование целей и задач функционирования организации

Определение общих долгосрочных целей предприятия (широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик).

Выделяют несколько направлений, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

- рыночные цели (положение на рынке, увеличение доли рынка до определенного размера и др.)

- инновационные цели

- цели производительности

- ресурсные цели

- экономические цели (прибыльность, рентабельность)

- управленческие цели

- цели относительно человеческих ресурсов.

В целях обеспечения эффективной реализации стратегии экономической безопасности в организации осуществляется тактическое и оперативное планирование. Эти виды планирования конкретизируют деятельность руководства организации, всех ее структурных подразделений и персонала по противодействию реальным и потенциальным вызовам, опасностям, угрозам и рискам [25].

Тактическое планирование. Это планирование является важной составной частью общей системы планирования всей деятельности по обеспечению экономической безопасности организации. Главная цель тактического планирования заключается в осуществлении поэтапного достижения долгосрочных стратегических целей.

Раскрывает краткосрочные (от одного до шести месяцев) приоритеты в деятельности системы безопасности организации. Оно может охватывать период деятельности от одного до шести месяцев в зависимости от размеров организации, ее прибыльности, вида деятельности, особенностей рынка, где она работает, а также уровня и содержания опасностей, угроз и рисков. Все тактические планы должны разрабатываться с учетом стратегических целей обеспечения экономической безопасности, а также существующих в настоящее время и возможных в ближайшей перспективе неблагоприятных для деятельности организации факторов внутренней и внешней среды.

Тактическое планирование осуществляется непосредственно руководителями и ведущими специалистами подразделения экономической безопасности и учитывает специфику деятельности как всей организации в целом, так и каждого ее структурного подразделения в отдельности. Особое внимание при осуществлении тактического планирования следует обращать на рациональное распределение и использование выделяемых для построения системы экономической безопасности корпоративных ресурсов, а также выбору технологий, технических средств. Направлено на конкретизацию всей деятельности по реализации стратегии экономической безопасности по срокам, содержанию, применяемым методам, объемам финансирования, видам материально-технического обеспечения, организации взаимодействия и конкретным исполнителям [15].

Тактические планы должны представлять собой отдельные разнесенные по времени и решаемым задачам блоки, которые функционально тесно взаимосвязаны и из которых в конечном итоге складывается общая стратегия безопасности организации. Результаты выполнения тактических планов проявляются очень быстро и позволяют сделать вывод о том, насколько эффективны конкретные действия по обеспечению экономической безопасности организации [15].

Оперативное планирование. Этот вид планирования является краткосрочным и осуществляется на период до одного месяца. Оперативные планы должны включать конкретные мероприятия, сроки их проведения, исполнителей, а также определять систему взаимодействия между структурными подразделениями организации при обеспечении экономической безопасности организации.

Ситуативное оперативное планирование осуществляется в целях подготовки и проведения отдельных мероприятий по противодействию угрозам. Особенностью угроз данного вида является то, что они не были заранее спрогнозированы, а выявлены и определены в результате проведения постоянного мониторинга обстановки складывающейся вокруг предприятия. Этот вид планирования осуществляется на тактическом уровне деятельности подразделения экономической безопасности организации.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что тактическое, оперативное и оперативно ситуационное планирование является важной составной частью системы планирования деятельности по комплексному обеспечению экономической безопасности организации. Эти виды планирования направлены на поэтапную реализацию стратегии экономической безопасности организации и позволяют своевременно и эффективно противодействовать существующим и вновь возникающим вызовам, опасностям, угрозам и рискам.

#### Оценка и анализ внешней среды

Фирма находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать объективные каналы поступления факторов производства от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Предметом связей могут быть материальные потоки, информация, финансы и т.п. Наряду с этим существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления.

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;
- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели.

Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты [27]:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

- где находится организация по отношению к другим участникам бизнеса;
- где, по мнению высшего руководства, должна находиться фирма в будущем;
- что необходимо сделать в фирме, чтобы она переместилась из положения, в котором находится, в то положение, где ее хочет видеть руководство.

Анализ непосредственного окружения организации – микросреды.

Включает: покупателей продукции и услуг фирмы; поставщиков; конкурентов и рынок рабочей силы.

Рассмотрим эти составляющие [19]:

1. Конкуренты. Анализ конкурентов, т.е. тех, с кем фирма борется за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особо важное место в стратегическом планировании. Данное исследование направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию бизнеса.

2. Покупатели. Задача данного анализа состоит в том, чтобы определить потребителей продукции данной фирмы. Это позволяет выяснить следующее: какой продукт нужен покупателю, на какой объем продаж может рассчитывать фирма; в какой мере покупатели привержены продукту фирмы; насколько можно расширить круг потенциальных покупателей; что ожидает продукцию фирмы в будущем и т.д.

3. Поставщики. Анализ поставщиков направлен на выявление факторов в деятельности субъектов хозяйствования, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т.п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции. Влияние поставщиков на деятельность фирмы недооценивать нельзя, поскольку они могут поставить фирму в сильную зависимость от себя.

4. Рынок рабочей силы. Исследование рынка рабочей силы производится для того, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами.

Анализ и оценка внутренней структуры/среды

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Необходимо изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы [21].

Рассмотрим эти области.

1. Маркетинг. Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное и предпродажное обслуживание населения;
- эффективность сбыта, рекламы и продвижения товаров;
- прибыль от различных товаров и услуг;
- концентрация продаж на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
- эффективность каналов сбора информации о рынке;
- жизненный цикл продуктов фирмы и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- ценовая политика, гибкость в установлении цен;
- можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты;
- подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса и в какой мере.

2. Производство. Важным элементом анализа достоинств и недостатков фирмы является производство. Сюда входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки [23].

3. Финансы. Анализ финансового состояния является важнейшим этапом стратегического планирования. Постоянный финансовый контроль имеет свои преимущества и недостатки, которые определяют его место в стратегическом планировании.

В процессе финансового анализа кроме выявления резервов изучается следующее:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;

- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов;

- структура и величина налогов;
- работа с собственниками имущества фирмы, инвесторами и акционерами;
- эффективность контроля за издержками;
- эффективность маркетинга.

4. Персонал. Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала фирмы.

Изучение кадрового потенциала позволяет выявить ряд проблем, которые могут быть устранены средствами стратегического планирования.

5. Культура и имидж фирмы. Сюда входят слабо формализуемые факторы, которые создают образ фирмы.

Разработка и анализ стратегических альтернатив

Разработка альтернативных стратегий - создание портфеля приемлемых для предприятия альтернативных стратегий, ведущих к достижению одной цели, но разными путями.

Процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает в себя следующие пять подэтапов [27]:

- 1) формирование альтернатив использования возможностей;
- 2) формирование альтернатив устранение угроз внешней среды;
- 3) формирование альтернатив сохранение и использование сильных сторон предприятия;
- 4) формирование альтернатив устранение слабых сторон предприятия;
- 5) качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Результатом этапа разработки стратегических альтернатив должен являться окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий.



Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать, возможно, большее число альтернативных стратегий. На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии, и формируется общая стратегия. На третьем — анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

#### Реализация стратегии

Реализация стратегии – организация процесса выполнения стратегии, его регулирование и координация. Организация реализации стратегии представляет собой комплекс управленческих и производственных процессов по реализации стратегических планов. Процессы могут быть основными, вспомогательными и обслуживающими. Регулирование изучает поведение окружения предприятия и корректирует его деятельность в соответствии с меняющимися параметрами внутренней и внешней среды. Координация - установление связей, системы взаимодействия и согласованности элементов системы [25].

Подводя итог данной главы можно сказать, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления особенно если мы говорим о повышении экономической безопасности.

Стратегия это основной элемент экономической безопасности. Стратегия не просто сосредоточена на данном отрезке времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития организации, а также построения и деятельности системы обеспечения ее экономической безопасности.

Стратегия с целью обеспечения экономической безопасности должна разрабатываться с учетом особенностей рыночной деятельности, реальных и потенциальных угроз и перспектив развития организации.

Стратегия организации это общие, долговременные, наиболее принципиальные и важные установки, планы, намерения руководства предприятия, направленные на создании системы безопасности, механизмов управления и взаимодействия в целях противодействия реальным и потенциальным внутренним и внешним угрозам и рискам успешному осуществлению миссии организации, достижению поставленных целей и обеспечению стабильного развития.

Всегда следует помнить, что стратегическое управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией в целях повышения экономической безопасности.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1 Анализ внутренней среды ЗАО «Полиграф»

Характеристика объекта исследования ЗАО «Полиграф». Закрытое акционерное общество «Полиграф» (далее ЗАО «Полиграф») было создано путем учреждения решением общего собрания учредителей № 1 от 25.05.1998 г. в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 29.07.2017).

ЗАО «Полиграф» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

На основании устава ЗАО «Полиграф» осуществляет свою финансовую деятельность в соответствии с годовыми и другими планами, утвержденными участниками общества.

Юридический адрес организации и ее местонахождение: 456300, Челябинская область, г. Миасс, ул. Романенко, 91.

ЗАО «Полиграф» имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на самостоятельном балансе, имеет расчетный счет, выступает от своего имени участником гражданского оборота, приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может выступать в качестве истца и ответчика в суде. Основной целью деятельности ЗАО «Полиграф» является извлечение прибыли.

В настоящее время «Полиграф» — это современное полиграфическое предприятие, в штате которого работают 89 человек. Богатый и успешный опыт специалистов компании и возрастающая потребность промышленности в качественной и доступной упаковке определили приоритет нашей деятельности — основным направлением являются производство микроффрокартона, а также

изготовление упаковки с полноцветной печатью из картона и микроффокартона.

Собственное производство полного цикла, современное оборудование, опытная и креативная команда — все это позволяет нам воплощать в жизнь даже самые неординарные задумки наших заказчиков и производить упаковку любых конструкций.

Основными видами деятельности общества являются:

- 1) производство микроффокартона;
- 2) разработка и изготовление упаковки из хром-эрзаца и микроффокартона для любых целей;
- 3) канцтовары из картона и бумаги;
- 4) изготовление рекламной продукции: печать визиток, буклетов, календарей, фирменных канцтоваров, бланков;
- 5) печать газет;
- 6) оперативная полиграфия с использованием цветного ксеркса и дубликатора.

Рентабельность отдельных видов деятельности в 2018 г. показывает, что у предприятия по основному виду деятельности наблюдается (печать газет и канцтовары из картона и бумаги) отрицательная рентабельность 7,9 и 6% соответственно.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций его участников. Уставный капитал общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов. Держателем реестра акций является ОАО «РЕГИСТРАТОР Р.О.С.Т.». Уставный капитал ЗАО «Полиграф» составляет 14 000 рублей.

Органами управления общества являются:

1. Общее собрание акционеров.
2. Директор.

Органом контроля за финансово-хозяйственную деятельностью общества является ревизионная комиссия общества (ревизор).

ЗАО «Полиграф» обязано вести бухгалтерский учет и предоставлять финансовую отчетность в порядке, установленном законодательно - правовыми актами Российской Федерации.

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется единоличным исполнительным органом - директором ЗАО «Полиграф».

Директор издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания. А также выдает доверенности на право представительства от общества, в том числе с правом передоверия, осуществляет иные полномочия, не отнесенные к компетенции иных органов.

Для обеспечения сохранности имущества, соблюдения законности и целесообразности финансово-хозяйственной деятельности, а также достоверности учетных и отчетных данных в организации осуществляется внутривозвратный контроль. Определен и утвержден график инвентаризации. Составляются акты сверок взаимных расчетов с различными организациями.

Успех работы любой компании измеряется величиной полученных доходов и их ростом. Целью ЗАО «Полиграф» как и большинства других организаций, является получение прибыли. Рост прибыли справедливо связывают с ростом объемов выполненных работ.

Миссия ЗАО «Полиграф»: Мы - команда профессионалов, которая точно и в срок выполнит ваш проект любой сложности на территории Российской Федерации и стран СНГ.

Цели ЗАО «Полиграф»:

1. Увеличение доли на розничном рынке полиграфических услуг Челябинской области, выход на другие регионы.
2. Увеличение доли в сегменте «Упаковка» за счет увеличения объемов существующих и новых видов упаковки, а так же выход в другие регионы РФ и Казахстана.
3. Оптимизация бизнес - процессов на всех этапах с целью выявления

резервов роста прибыли за счет сокращения расходов.

### Организационная структура ЗАО «Полиграф»

Совокупность возникающих в процессе управления взаимосвязей и взаимоотношений между подразделениями, включая взаимоотношения права и ответственность работников за выполнение конкретных видов деятельности в процессе управления ЗАО «Полиграф», представляет собой организационную структуру. Главная функция организационной структуры обеспечение контроля и координации деятельности подразделений фирмы.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

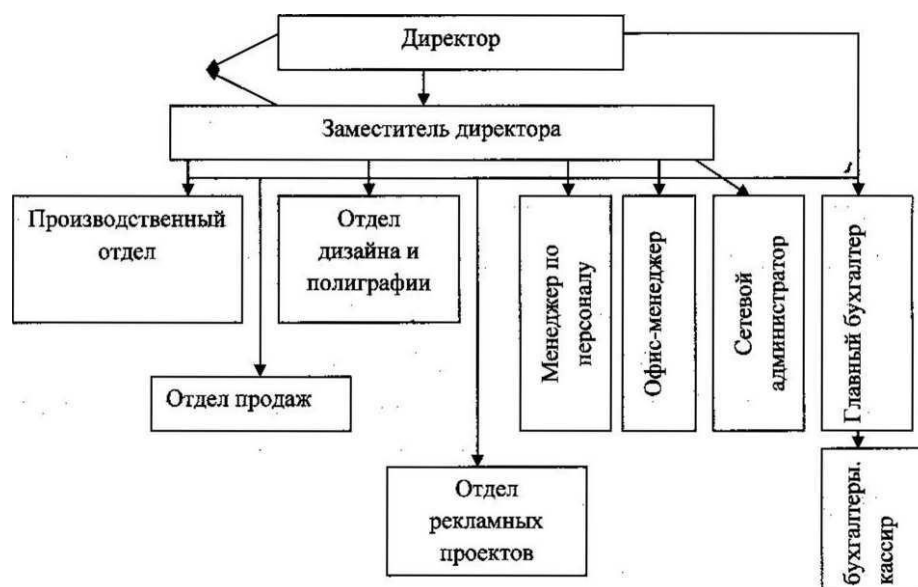


Рисунок 2.1 – Упрощенная организационная структура ЗАО «Полиграф»

В ЗАО «Полиграф» применяется линейно-функциональная структура управления, которая основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя - функциональных руководителей. К их числу относятся: начальник коммерческого отдела, начальник производственного отдела, главный бухгалтер, начальник юридического отдела. Все подразделения ЗАО «Полиграф» взаимосвязаны друг с другом находятся в подчинении директора организации, ему сдаются все внутренние отчеты по работе подразделений.

Общая численность работников – на 1.01.2019 - 89 человек, обязанности которых распределены следующим образом:

Директор - занимается разработкой стратегического планирования деятельности организации, заключает договоры, посещает выставки и конференции, налаживает контакты и связи для успешной работы ЗАО «Полиграф»; является главным распорядителем финансовых средств.

Заместитель директора - контролирует и координирует работу организации, контролирует все управленческие решения на всех уровнях, принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений, проводит служебные расследования по факту нарушения трудовой дисциплины.

Производственный отдел - к нему относятся участки, в которых осуществляются операции по переработке превращению основного сырья, полуфабрикатов и материалов в готовую продукцию и протекают стадии производства. Функции управления производственным подразделением выполняет начальник производства, в подчинении которого находятся мастера, печатники, резчики, вырубщики размотчики и другие работники.

Отдел продаж - занимается продажей товаров и услуг, заключением договоров с клиентами.

Отдел рекламных проектов - отдел разрабатывает рекламные проекты, как для отдельных групп рекламодателей, так и для всех категорий одновременно.

Отдел дизайна и полиграфии - занимается разработкой дизайн -макетов для прессы и наружной рекламы и разработкой фирменного стиля по заказу клиентов.

Главный бухгалтер - контролирует работу бухгалтеров и кассира, несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, развитие прочих отношений с банками и финансовыми институтами.

Бухгалтеры - ведут бухгалтерскую отчетность, организуют внутренний аудит, ведут бухгалтерский учет, составляют отчетность.

Сетевой администратор - обеспечивает бесперебойное функционирование компьютерной сети и информационной безопасности агентства.

Офис-менеджер - занимается организационными вопросами, отвечает на телефонные звонки, работает на факсе, готовит документацию, обслуживает клиентов в офисе.

Менеджер по персоналу - занимается подбором работников, устанавливает стандарты работы, компенсаций работникам, занимается развитием и обучением персонала, определяет стандарты для кандидатов.

Состав и структура персонала за 2017 - 2018 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Состав и структура персонала за 2017 - 2018 гг.

<b>Категории</b>	2017 г.		2018 г.	
	Численность	Уд. вес, %	Численность	Уд. вес, %
Всего персонала, человек, в том числе:	81	100	89	100
Производственные рабочие	42	51,85	44	49,44
Руководители	9	11,11	10	11,24
Специалисты	22	27,16	26	29,21
Прочие работники	8	9,88	9	10,11

Изучая состав и структуру персонала можно сказать, что в целом произошло увеличение сотрудников за счет расширения штата на 8 человек. Пополнение персонала составило 10 %.

Наращивание численности персонала, как и других ресурсов, может быть оправдано при росте объема производства и увеличение выручки. В противном случае предприятие будет тратить средств на ресурсы больше, чем зарабатывать, что в последующем приводит к банкротству.

Поэтому дается оценка соотношения темпов роста выручки и темпов роста численности, так как увеличение человеческих ресурсов предприятия должно обосновываться ростом объемов выручки. При этом необходимо опережение



темпов выручки над темпами численности.

$$\begin{aligned} T \text{ изм. выр.} &= T \text{ выр. 2018} : T \text{ выр. 2017} \times 100\% = \\ &= 42\,432 : 46\,487 \times 100\% = 109\% \end{aligned} \quad (2.1)$$

$$\begin{aligned} T \text{ численности} &= T \text{ Численность 2018} : T \text{ Численность 2017} \times 100\% = 81 : 89 \\ &\times 100\% = 91\% \end{aligned} \quad (2.2)$$

Отсюда следует,  $T \text{ изм.выр} > T \text{ числ.}$ , что соответствует выполнению экономического условия роста трудовых ресурсов.

Расчет данного соотношения проводят при увеличении основных фондов, а также материальных ресурсов.

Далее проведем расчет текучести по формуле:

$$K_t = R_v : p \times 100, \quad (2.3)$$

где  $K_t$  - коэффициент текучести;

$R_v$  - численность работников, уволенных по причинам текучести;

$p$  – среднесписочная численность работающих.

$$K_t 2017 = 8 : 81 \times 100 = 9,8$$

$$K_t 2018 = 13 : 89 \times 100 = 14,6.$$

Такая динамика весьма негативно влияет на хозяйственную деятельность предприятия и требует от руководства принятия определенных мер с целью устранения данного факта.

Далее проанализируем структуру персонала по уровню образования в соотношении с категориями работников, табл.2.2.

Таблица 2.2 - Уровень образования работников в 2018 г.

Категории работников	Высшее	Неполное высшее	Средне – специальное	Среднее	Неполное среднее	Итого
Руководители	7	1	1	1	-	10
Специалисты	14	3	8	1	-	26
Производственные рабочие	5	4	15	12	8	44
Прочие работники	-	-	3	4	2	9
Всего	26	8	27	18	10	89
в % к общему кол-ву работников	29,2	9,0	30,3	20,2	11,2	100

Таким образом, 30 % работников имеют среднеспециальное и 29 % работников имеют высшее образование, рис. 2.2. Далее проанализировав уровень образования в разрезе категорий можно сделать следующие выводы: высшее образование имеют - 70% руководителей и 54 % специалистов; среднеспециальное имеют 33% - производственных рабочих и 29% прочих работников занятых на производстве.

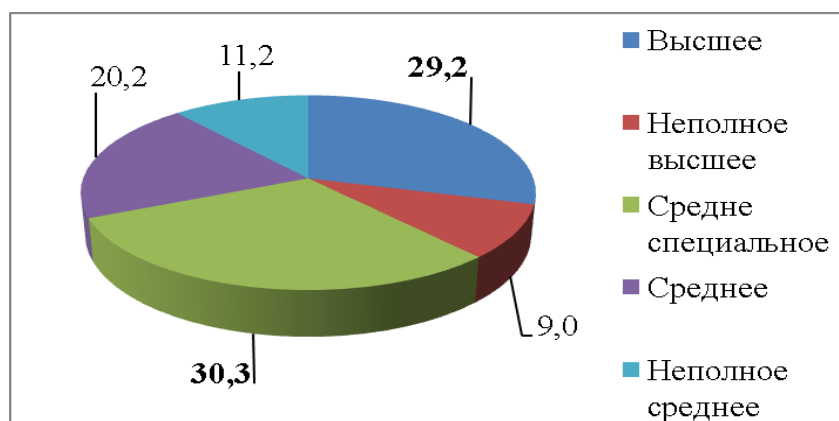


Рисунок 2.2 - Уровень образования работников в 2018 г.

Кроме изучения образовательного уровня для эффективного управления персоналом предприятия проводится оценка возрастной структуры кадров, с целью определения задач повышения их квалификации. Для этого персонал предприятия подразделяется на возрастные группы, рассмотренные в табл.2.3.

Таблица 2.3 - Возрастная структура персонала предприятия за 2017-2018 гг.

Годы	Всего человек	От 16 до 20 лет		От 20 до 30 лет		От 30 до 40 лет		От 40 до 55 лет		Свыше 55 лет	
		Кол-во чел.	Доля, %	Кол-во чел.	Доля, %	Кол-во чел.	Доля, %	Кол-во чел.	Доля, %	Кол-во чел.	Доля, %
2017 г	81	2	2,47	29	35,80	32	39,51	10	12,35	8	9,88
2018 г	89	3	3,37	37	41,57	39	43,82	6	6,74	4	4,49

По результатам выполненных расчетов можно сказать, что в 2017 году основную долю 75% составлял персонал, возраст которых в пределах 20 - 40 лет. В 2018 году происходит некоторое увеличение этой возрастной группы (до

85,39%). Произошло снижение персонала в возрасте свыше 40 лет на с 22% до 11%.

В целом можно сделать вывод, что на предприятии превалирует перспективная возрастная группа.

В ЗАО «Полиграф преобладает отчужденный тип сотрудника, проявляется достаточно высокий уровень рассогласованности действий, а модель поведения - разобщающая. У сотрудников формируется узкопрофессиональное видение работы, что создает поля с отгороженными коммуникациями. Их результатом оказывается нарастание «нестыковок».

В большинстве современных организаций фиксируется именно это состояние сотрудников, когда люди просто переориентированы на личную выгоду - этим компенсируется их личностная неудовлетворенность. Здесь возникает своеобразная контркультура отношений по принципу:

- а) деньги решают все;
- б) работаю, чтобы накопить побольше опыта и сбежать;
- в) работаю ради стажа;
- г) накоплю денег и уйду;
- д) вынужден отдавать кредит за крупную покупку, поэтому здесь и сижу.

Этой модели организационной ориентации соответствуют определенные социокультурные отношения: «мыши в норах», табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Закрепление основных функций управления ЗАО «Полиграф»

Основные функции управления	Ответственные сотрудники	Степень реализации функций
1 Маркетинговое управление	Отдел продаж	Нет четкой программы маркетингового управления
2 Производственный менеджмент	Директор к заместитель директора, руководители отделов	Дублирование функций, нет ответственного лица
3 Финансовый менеджмент	Главный бухгалтер. Бухгалтеры, кассир	Дублирование функций; нет ответственного лица
4 Кадровый менеджмент	Менеджер по подбору персонала	Полностью отвечает за кадровую службу

При рассмотрении организационной структуры ЗАО «Полиграф» можно выделить следующие моменты, в результате которых были выявлены разрывы, приведенные в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Основные «разрывы» в организационной структуре

«Разрыв»	Возможные позитивные моменты	Возможные негативные моменты
1 Диапазоны ответственности между директором и заместителем директора распределены четко, но иногда пересекаются, а некоторые функции не выполняются	Возможная оперативная взаимозаменяемость	Иногда возникает дублирование функций, разногласия в принятии решений, несвоевременное решение вопросов
2 Отсутствует утвержденная стратегия организации	Директор активно участвует в формировании стратегии	Отсутствие стратегических планов, высокая инертность в принятии управленческих решений и неясные перспективы
3 Отсутствие в организации менеджера по маркетингу	Функция маркетинга выполняется отделом медиапланирования. Оперативная состыковка ценовой политики	Функции маркетинга выполняются частично, нет перспективного развития

Как следует из данных таблицы 2.5 организация структуры управления ЗАО «Полиграф» не достаточно эффективна, т.к. возникает дублирование функций, несвоевременное решение оперативных вопросов, разногласия во мнениях, в результате чего может возникнуть ситуация, когда исполнители четко не понимают, чьи приказы они должны исполнять.

### 2.1.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Полиграф»

#### Анализ финансовых результатов (прибыли и рентабельности)

По данным отчета о финансовых результатах и бухгалтерского баланса, представленных в Приложении А, был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Полиграф» за 2015 – 2018 гг.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина

прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние. Поэтому поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности – одна из основных задач в любой сфере бизнеса. Большое значение в процессе управления финансовыми результатами отводится экономическому анализу [7] .

Анализ состава, структуры и динамики балансовой прибыли ЗАО «Полиграф» приведен в таблицах 2.6 - 2.7.

Таблица 2.6 – Состав и структура балансовой прибыли

Состав балансовой прибыли	2015г.		2016г.		2017г.		2018г.	
	Сумма, тыс.руб.	Структура, %	Сумма, тыс.руб.	Структура, %	Сумма, тыс.руб.	Структура, %	Сумма, тыс.руб.	Структура, %
1.Балансовая прибыль (убыток)	1347	100,00	59	100,00	148	100,00	190	100,00
2.Прибыль от продаж (убыток)	1509	112,03	-329	-557,63	378	255,41	-2447	-1287,89
3.Разница полученных и уплаченных процентов	-93	-6,90	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.Разница между прочими доходами и расходами	-69	-5,12	388	657,63	-230	-155,41	2637	1387,89

Таблица 2.7 – Динамика балансовой прибыли

Состав балансовой прибыли	Изменение 2016г. к 2015г.		Изменение 2017г. к 2016г.		Изменение 2018г. к 2017г.	
	в абсолютной величине, тыс. руб.	%	в абсолютной величине, тыс. руб.	%	в абсолютной величине, тыс. руб.	%
1. Балансовая прибыль (убыток)	-1288	0,00	89	0,00	42	0,00
2. Прибыль от продаж (убыток)	-1838	-669,65	707	813,03	-2825	-1543,30
3. Разница полученных и уплаченных процентов	93	6,90	0	0,00	0	0,00
4. Разница между прочими доходами и расходами	457	662,75	-618	-813,03	2867	1543,30

Анализ структуры балансовой прибыли (вертикальный анализ) показал, что основную часть балансовой прибыли в 2015 г. и в 2017 г. составила прибыль от продаж, а в 2016 г. и 2018 г. – прочие доходы.

Горизонтальный анализ показал, что в 2016г. наблюдается убыток от продаж, что влечет за собой снижение балансовой прибыли 2016 г. в сравнении с 2015 г. на 1288 тыс. руб.

За анализируемый период балансовая прибыль увеличилась на 42 тыс. руб., на рост балансовой прибыли оказало влияние увеличение внереализационных доходов на 2 867 тыс. руб.

Проведем факторный анализ прибыли от реализации, табл.2.8.

Таблица 2.8 - Формирование прибыли от реализации

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	Изменение, тыс. руб.		
					2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.
1. Выручка	34 652	28 900	42 432	46 487	-5 752	13 532	4 055
2. Себестоимость	32 408	28 304	40 877	48 347	-4 104	12 573	7 470
3. Управленческие расходы	735	925	1 177	587	190	252	-590
4. Полная себестоимость	33 143	29 229	42 054	48 934	-3 914	12 825	6 880
5. Прибыль от реализации продукции	1 509	-329	378	-2 447	-1 838	707	-2 825

Динамика изменения себестоимости, выручки и прибыли от продаж предприятия ЗАО «Полиграф» за 2015 – 2018 гг. приведена на рисунке 2.3.

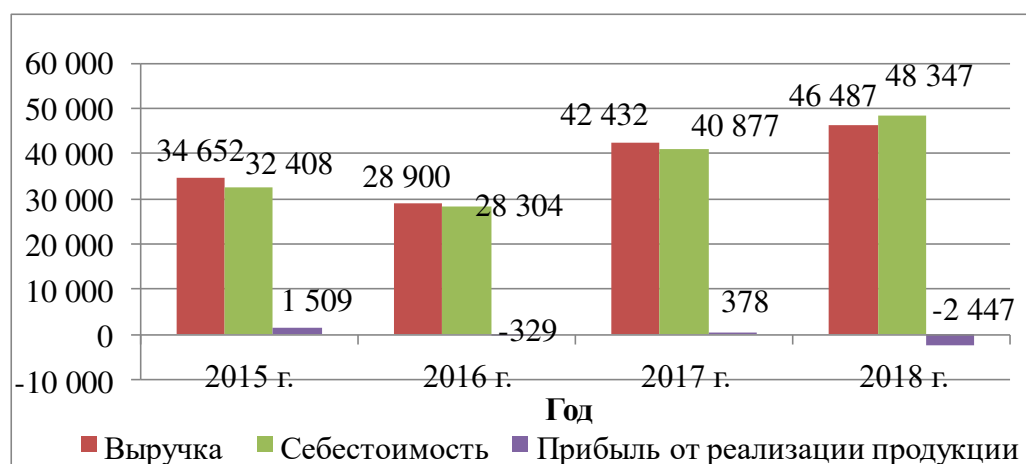


Рисунок 2.3 – График динамики себестоимости, выручки и прибыли от продаж

Из графика видно, что в 2018 году наблюдается тенденция к повышению показателей выручки и себестоимости. На 2017 г. приходится увеличение прибыли от реализации продукции в сравнении с 2016 г., а в 2018 г. происходит резкий спад.

Факторный анализ прибыли от продаж, табл. 2.9 показал, что в 2017 г., вследствие увеличения выручки, было получено больше прибыли на 707 тыс. руб., в сравнении с 2016 г. Уменьшение объема продаж снизило прибыль на 144 тыс. руб., изменения в структуре и ассортименте – на 10 тыс. руб., однако изменения удельных затрат дали положительный результат.

Таблица 2.9 - Факторный анализ прибыли от реализации

Показатели	Изменение, тыс. руб.		
	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.
1. Общее изменение прибыли	-1 838	707	-2 825
2. Коэффициент изменения объема	0,83	1,47	1,10
3. Влияние изменения объема на прибыль	-178	-144	62
4. Коэффициент изменения себестоимости	0,88	1,44	1,16
5. Влияние изменения структуры	-72	-10	-26
6. Влияние изменения удельных затрат	-1 588	861	-2 861

Прибыль от реализации в 2018 г. снизилась на 2825 тыс. руб. в сравнении с 2017 г., изменения в структуре и ассортименте снизили прибыль на 26 тыс. руб., изменения удельных затрат – на 2861 тыс. руб., однако влияние изменения объема на прибыль дало положительный результат.

Важнейшим показателем, отражающим конечные финансовые результаты деятельности предприятия, является прибыльность (рентабельность). Рентабельность характеризует прибыль, полученную на 1 руб. средств, вложенных в финансовые операции либо в другие предприятия. Расчет и динамика показателя рентабельности продаж приведен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Показатели рентабельности

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1509	-329	378	-2447
2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1 347	59	148	190
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	1 062	8	78	151
4. Рентабельность продаж, %	4,35	-1,14	0,89	-5,26

Динамика основных показателей рентабельности за 2015 – 2018 годы приведена на рисунке 2.4.

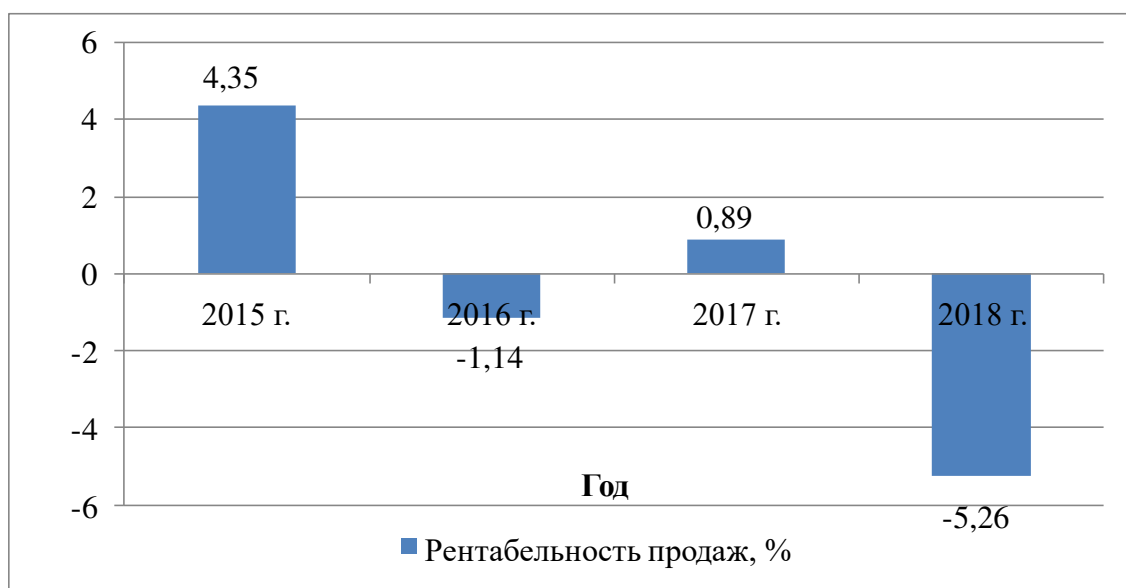


Рисунок 2.4 – График динамики показателей рентабельности

Как видно из таблицы 2.10 и рисунка 2.4, резкий спад показателя рентабельности произошел в 2016 г. и 2018 г.

#### Анализ финансового состояния предприятия

Устойчивость предприятия во многом зависит от оптимальности структуры активов (основных и оборотных средств) и источников капитала (собственных и заемных средств), а также уравновешенности актива и пассива. Анализ состава, структуры и динамики активов и пассивов представлен в таблицах 2.11 – 2.12.

Стоимость активов на 31.12.14 г. составила 19 028 тыс.руб., что больше стоимости активов предыдущего года на 2 240 тыс. руб. Наибольший удельный



вес активов предприятия составляют оборотные активы. Увеличение по оборотным активам в 2018 г. составило 3 074 тыс. руб., сумма внеоборотных активов уменьшилась на 834 тыс. руб.

Таблица 2.11 - Анализ состава, структуры и динамики активов

АКТИВ	Остатки по балансу, тыс. руб.					Структура активов, %				
	На 31.12.14 г.	На 31.12.15 г.	На 31.12.16 г.	На 31.12.17 г.	На 31.12.18 г.	На 31.12.14 г.	На 31.12.15 г.	На 31.12.16 г.	На 31.12.17 г.	На 31.12.18 г.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>										
Основные средства	1600	2314	4064	3649	2815	15,35	17,48	31,16	21,74	14,79
Отложенные налоговые активы	237	0	0	0	0	2,27	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1837</b>	<b>2314</b>	<b>4064</b>	<b>3649</b>	<b>2815</b>	<b>17,62</b>	<b>17,48</b>	<b>31,16</b>	<b>21,74</b>	<b>14,79</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>										
Запасы	4170	5106	5270	6847	6255	40,00	38,57	40,41	40,79	32,87
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	7	7	7	7	41	0,07	0,05	0,05	0,04	0,24
Дебиторская задолженность	4254	4000	1484	1763	8653	40,81	30,21	11,38	10,50	45,48
Финансовые вложения	0	0	300	0	0	0,00	0,00	2,30	0,00	0,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	0	1732	1916	4522	1264	0,00	13,08	14,69	26,94	6,64
Прочие оборотные активы	156	80	0	0	0	1,50	0,60	0,00	0,00	0,00
<b>Итого по разделу II</b>	<b>8587</b>	<b>10925</b>	<b>8977</b>	<b>13139</b>	<b>16213</b>	<b>82,38</b>	<b>82,52</b>	<b>68,84</b>	<b>78,26</b>	<b>85,21</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>10424</b>	<b>13239</b>	<b>13041</b>	<b>16788</b>	<b>19028</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Таблица 2.12 - Анализ состава, структуры и динамики пассивов

ПАССИВ	Остатки по балансу, тыс. руб.					Структура пассивов, %				
	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>										
Уставный капитал	14	14	14	14	14	0,10	0,08	0,08	0,06	0,05
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-677	385	394	472	538	-6,49	2,91	3,02	2,81	2,83
<b>Итого по разделу III</b>	<b>-667</b>	<b>395</b>	<b>404</b>	<b>482</b>	<b>548</b>	<b>-6,40</b>	<b>2,98</b>	<b>3,10</b>	<b>2,87</b>	<b>2,88</b>
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>										
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,03</b>

## Окончание таблицы 2.12

V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	302	302	2	10	0	2,90	2,28	0,02	0,06	0,00
Кредиторская задолженность	10745	12499	12635	16296	18474	103,08	94,41	96,89	97,07	97,09
Прочие обязательства	44	43	0	0	0	0,42	0,32	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу V	11091	12844	12637	16306	18474	106,40	97,02	96,90	97,13	97,09
БАЛАНС	10424	13239	13041	16788	19027	100,00	100,0	100,0	100,0	100,0

Собственные средства в 2018г. увеличились на 66 тыс.руб., за счет увеличения нераспределенной прибыли. Кредиторская задолженность возросла на 2 178 тыс. руб., что может свидетельствовать о несвоевременности платежей и расчетов с поставщиками и подрядчиками.

### Анализ финансовой устойчивости предприятия

Анализ финансовой устойчивости можно проводить с помощью системы как абсолютных показателей, так и относительных.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости характеризуется степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования. Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств формирования запасов и затрат, табл. 2.13.

Таблица 2.13 - Анализ обеспеченности запасов источниками их формирования

Показатели	На 31.12.14г.	На 31.12.15г.	На 31.12.16г.	На 31.12.17г.	На 31.12.18г.
1.Реальный собственный капитал	-667	395	404	482	548
2. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	1837	2314	4064	3649	2815
3. Наличие собственных оборотных средств	-2504	-1919	-3660	-3167	-2267
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0	0	5
5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов	-2504	-1919	-3660	-3167	-2262
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	302	302	2	10	0
7. Общая величина основных источников формирования запасов	-2202	-1617	-3658	-3157	-2262
8. Общая величина запасов	4177	5113	5277	6854	6296
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-6681	-7032	-8937	-10021	-8563
10. Излишек или недостаток долгосрочных источников формирования запасов	-6681	-7032	-8937	-10021	-8558

### Окончание таблицы 2.13

11. Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов	4479	5415	5279	6864	6301
12. Тип финансовой устойчивости (трехкомпонентный показатель)	$\begin{cases} E^c < 0 \\ E^T < 0 \\ E^\Sigma \geq 0 \end{cases}$	$\begin{cases} E^c < 0 \\ E^T < 0 \\ E^\Sigma \geq 0 \end{cases}$	$\begin{cases} E^c < 0 \\ E^T < 0 \\ E^\Sigma \geq 0 \end{cases}$	$\begin{cases} E^c < 0 \\ E^T < 0 \\ E^\Sigma \geq 0 \end{cases}$	$\begin{cases} E^c < 0 \\ E^T < 0 \\ E^\Sigma \geq 0 \end{cases}$

Вычисление трёх показателей обеспеченности запасов источниками их формирования позволяет классифицировать финансовые показатели по степени их устойчивости, для чего используется трехкомпонентный показатель.

В период с 31.12.14 г. и до 31.12.18 г. предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии, о чем свидетельствует недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных источников формирования запасов. Запасы обеспечены общей величиной основных источников.

Как правило, неустойчивое финансовое состояние характеризуется нарушением финансовой дисциплины, перебоями в поступлении денежных средств на расчетный счет и снижением доходности. В данной ситуации сохраняется возможность сохранить платежеспособность предприятия.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Наименование коэффициентов	На 31.12.14г.	На 31.12.15г.	На 31.12.16г.	На 31.12.17г.	На 31.12.18г.
1. Имущество предприятия	10424	13239	13041	16788	19028
2. Реальный собственный капитал	-667	395	404	482	548
3. Заемные средства всего:	11091	12844	12637	16306	18479
в т.ч.					
3.1 Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	5
3.2 Краткосрочные кредиты и займы	302	302	2	10	0
3.3 Кредиторская задолженность и прочие пассивы	10789	12542	12635	16296	18474
4. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	1837	2314	4064	3649	2815
5. Наличие собственных оборотных средств	-2504	-1919	-3660	-3167	-2267
6. Запасы с НДС	4177	5113	5277	6854	6296
7. Денежные средства, Краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие активы	156	1812	2216	4522	1264

#### Окончание таблицы 2.14

8. Коэффициент автономии	-0,06	0,03	0,03	0,03	0,03
9. Коэффициент маневренности собственного капитала	3,75	-4,86	-9,06	-6,57	-4,14
10. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	-0,60	-0,38	-0,69	-0,46	-0,36
11. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	-16,63	32,52	31,28	33,83	33,72
12. Коэффициент кредиторской задолженности	0,97	0,98	1,00	1,00	1,00
13. Коэффициент прогноза банкротства	-0,65	-0,45	-0,39	-0,29	-0,57

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости показал, что на предприятии наблюдается малая концентрация собственного капитала в активах, о чем свидетельствует коэффициент автономии.

Наблюдается снижение коэффициента прогноза банкротства в 2018г. в сравнении с 2017г., значит предприятие испытывает финансовые затруднения.

Анализ платежеспособности предприятия и ликвидности баланса

Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов. В таком понимании любые активы, которые можно обратить в деньги, являются ликвидными.

Анализ коэффициент ликвидности ЗАО «Полиграф» приведен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Относительные показатели ликвидности

Показатели	На 31.12.14г.	На 31.12.15г.	На 31.12.16г.	На 31.12.17г.	На 31.12.18г.
1. Денежные средства	0	1732	1916	4522	1264
2. Краткосрочные финансовые вложения	0	0	300	0	0
3. Итого	0	1732	2216	4522	1264
4. Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	4254	4000	1484	1763	8653
5. Прочие оборотные активы	156	80	0	0	0
6. Итого	4410	5812	3700	6285	9917
7. Запасы с НДС	4177	5113	5277	6854	6296
8. Итого	8587	10925	8977	13139	16213
9. Краткосрочные кредиты и займы	302	302	2	10	5

## Окончание таблицы 2.15

10. Кредиторская задолженность	10745	12499	12635	16296	18474
11. Прочие краткосрочные пассивы	44	43	0	0	0
12. Итого: Краткосрочных обязательств	11091	12844	12637	16306	18479
13. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,13	0,18	0,28	0,07
14. Коэффициент критической ликвидности	0,40	0,45	0,29	0,39	0,54
15. Коэффициент покрытия	0,77	0,85	0,71	0,81	0,88

Расчет относительных показателей ликвидности показал, что на предприятии наблюдается низкая платежеспособность, имеются проблемы со способностью отвечать по своим краткосрочным обязательствам. Это снижает доверие контрагентов и партнеров к предприятию, что негативно влияет на стоимость привлечения заемных ресурсов.

Анализ показателей деловой активности, табл. 2.16.

Таблица 2.16 - Показатели деловой активности

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	34 652	28 900	42 432	46 487
2. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	11832	13140	14915	17908
3. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	-136	400	443	515
4. Среднегодовая стоимость оборотного активов, тыс. руб.	9756	9951	11058	14676
5. Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	4638	5188	6059	6551
6. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	4127	2742	1624	5208
7. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	11666	12589	14466	17385
8. Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	-136	400	443	515
9. Коэффициент общей оборачиваемости капитала	2,93	2,20	2,85	2,60
10. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,55	2,90	3,84	3,17
11. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	7,47	5,57	7,00	7,10
12. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,40	10,54	26,14	8,93
13. Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	43	35	14	41
14. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,97	2,30	2,93	2,67
15. Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	123	159	124	137

В 2017 году наблюдается рост коэффициентов общей оборачиваемости капитала, оборачиваемости оборотных активов и оборачиваемости материальных оборотных активов, они становятся выше аналогичных коэффициентов 2016 года. Такая тенденция говорит о более рациональной структуре активов предприятия.

В 2018г. коэффициент общей оборачиваемости капитала в сравнении с 2017г. снижается, значит и деловая активность предприятия понижается.

Итак, проведен анализ деятельности предприятия ЗАО «Полиграф» который показал, что на предприятии наблюдается рост балансовой прибыли в 2018г. на 42 тыс. руб. по сравнению с 2017г. Рентабельность всего капитала с 2016г. по 2018г. имеет тенденцию к повышению, что свидетельствует о повышении эффективности его использования.

Расчет относительных показателей ликвидности показал, что на предприятии наблюдается низкая платежеспособность, имеются проблемы со способностью отвечать по своим краткосрочным обязательствам. Это снижает доверие контрагентов и партнеров к предприятию, что негативно влияет на стоимость привлечения заемных ресурсов.

## 2.2 Анализ внешней среды ЗАО «Полиграф»

### Потребители

Любая компания, нацеленная на ведение эффективного бизнеса, всегда приходит к осознанию необходимости сегментации клиентов в базе данных. Конечно, на первых порах особое внимание уделяется привлечению максимального числа новых клиентов, которые после заключения контракта становятся частью клиентской базы данных — системы, содержащей информацию о действующих заказах и стимулирующей повторные продажи.

Практические исследования доказывают низкую эффективность затрат в случае, если адресуемые покупателям маркетинговые сообщения не учитывают их интересы и характер.

В связи с этим все работы с клиентской базой данных требуют тщательного анализа и индивидуального подхода.

Чтобы построить наиболее успешные отношения с текущими заказчиками и получить максимум отдачи от затрат на рекламу, почтовые рассылки и иные маркетинговые шаги, следует поделить клиентов на ряд категорий. Потом для каждой из целевых групп клиентов нужно подобрать соответствующие методы воздействия.

Клиентами ЗАО «Полиграф» являются крупные предприятия по производству игрушек, посуды, электротоваров, обуви, запасных частей для автомобилей и т. д.

Среди клиентов ЗАО «Полиграф» присутствуют:

1. Первый хлебокомбинат, г. Челябинск;
2. Агрофирма «Ариант», г. Челябинск;
3. Производитель запчастей «ТРЕК», г. Миасс;
4. Обувная фирма «Моф», г. Магнитогорск;
5. Обувная фабрика «ЮНИЧЕЛ», г. Челябинск;
6. Производитель запчастей «Кедр», г. Миасс;
7. Ашинский металлургический комбинат, г. Аша и другие.

Доля в обороте по основным клиентам ЗАО «Полиграф», рис.2.5.

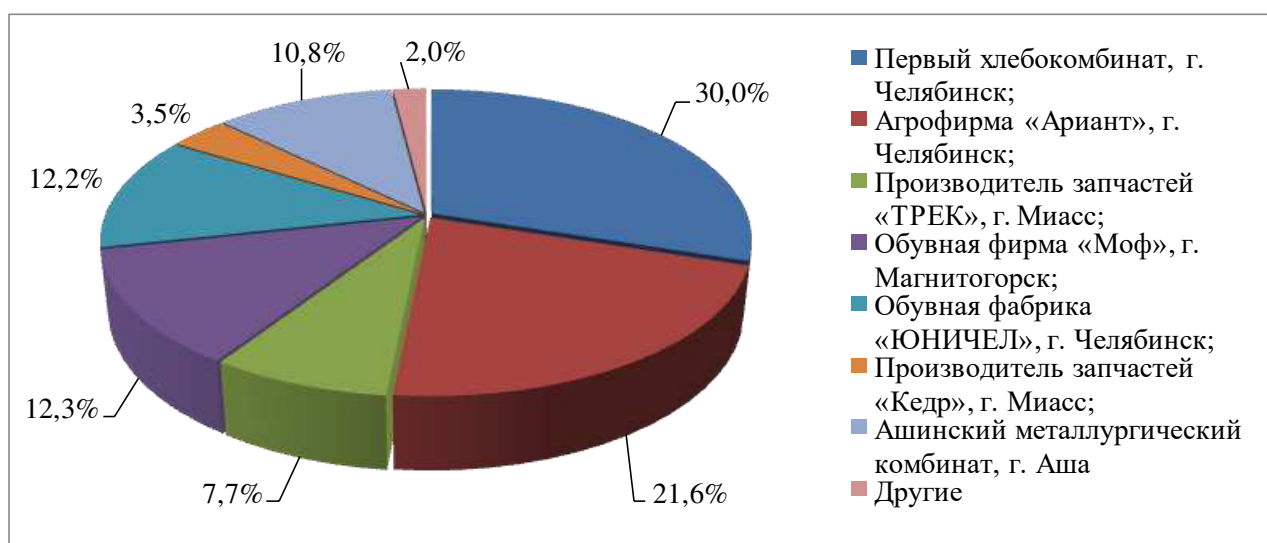


Рисунок 2.5 - Доля в обороте по основным клиентам ЗАО «Полиграф»

Проведем анализ основных клиентов методом ABC-анализ и XYZ-анализ.

ABC-анализ - это один из методов ранжирования клиентской базы на группы с разным удельным весом, в зависимости от того или иного критерия.

ABC-анализ - деление клиентов ЗАО «Полиграф» по сумме выручке, которую они приносят в компанию:

A - крупные клиенты;

B - средние клиенты;

C - малые клиенты.

XYZ-анализ (анализ клиентов) - деление потребителей по количеству покупок в организации:

X - частые покупки;

Y - средние покупки;

Z - единичные или редкие покупки.

Если объединить вместе ABC и XYZ, то получим интересный симбиоз данных. Клиенты выстроятся по порядку от тех, кто покупают на большую сумму денег и часто, до тех, кто берёт мало и редко.

Клиенты;

Сумма продаж;

Количество продаж;

Маржинальность.

Проанализируем 7 клиентов указанных выше, за период 2018 год, данные возьмем по кварталам по совмещенному анализу, результатами которого будут являться: самый лучшие клиенты - это AX (покупают много и часто), а самые плохие - CZ/DZ (покупают мало и редко).

Анализ представлен в приложении Б. По данным проведенного анализа можно сделать вывод, что лучшими клиентами являются 1 и 2 клиент с показателем AX. Это соответственно клиенты: Первый хладокомбинат, г. Челябинск и Агрофирма «Ариант», г. Челябинск.

Также значительным клиентом является клиент 7 с показателем BX -



Ашинский металлургический комбинат, г. Аша.

Покупатели со средними показателями ВУ это предприятия 4 и 5 – обувная фирма «Моф», г. Магнитогорск и обувная фабрика «ЮНИЧЕЛ», г. Челябинск.

Небольшими клиентами по заказам являются покупатели 3 и 6 с показателями СХ и СZ соответственно, производители запчастей.

Организации ЗАО «Полиграф» рекомендуется проводить такой анализ с целью ранжирования покупателей и проведения дальнейшей работы по увеличению объемов продаж.

### Конкуренты

Большинство современных рынков характеризуется как конкурентные. Исходя из этого, существует необходимость в изучении конкуренции, ее уровня и интенсивности, в знании сил и рыночных факторов, оказывающих наибольшее влияние на конкуренцию и ее перспективы. Предварительным, но обязательным этапом исследований конкуренции на рынке является сбор и анализ информации, необходимой, в конечном итоге, для выбора конкурентных стратегий. Полнота и качество собранной информации во многом определяют эффективность дальнейшего анализа. Количество и мощность организаций, конкурирующих на рынке, в наибольшей мере определяют уровень конкуренции.

В принципе интенсивность конкуренции считается наибольшей, когда на рынке присутствует значительное число конкурентов приблизительно равной силы, причем, совсем не обязательно, чтобы конкурирующие организации были особенно крупными. Вместе с тем это правило не является универсальным и всегда верным с позиции организации, проводящей исследования рынка.

Для организации, такой как ЗАО «Полиграф» наличие даже одного крупного конкурента может оказаться существенным препятствием для успешного сбыта. На сегодняшний день ЗАО «Полиграф» считает своими основными конкурентами ООО Издательский Центр «Взгляд» и ЗАО «Типография Автограф», которые предоставляют различные услуги в сфере

полиграфии, рекламы и упаковки.

С целью изучения среды бизнеса, сильных и слабых сторон ЗАО «Полиграф» и предприятий-конкурентов, а также комплексного взаимовлияния рассматриваемых факторов составим табл. 2.17.

Таблица 2.17 - Факторы конкурентоспособности

Показатели	«Полиграф»	Основные конкуренты	
		Издательский Центр «Взгляд»	ЗАО «Типография Автограф»
Факторы, характеризующие организации			
Репутация фирмы	Надежная репутация	Надежная репутация	Надежная репутация
1 Квалификация персонала высшего звена	Высокая	Высокая	Высокая
2 Квалификация персонала среднего звена	Средняя	Высокая	Средняя
3 Автоматизация процессов	Частичная	Частичная	Полная
1. Факторы, характеризующие производство и оказание услуг			
1 Средняя цена проекта	52 000 руб.	59 000 руб.	57 000 руб.
2 Качество	Высокое исполнение работы	Высокое исполнение работы не всегда	Высокое исполнение работы
3 Контроль качества	Время от времени	Постоянный	Постоянный
4 Индивидуальный подход	Творческий подход	Стандартное выполнение работ	Творческий подход
5- Широта ассортимента	7	9	6
2. Факторы, характеризующие покупателей			
1 Крупные фирмы	Более 30%	Около 40%	Около 30%
2 Процент обращающихся вновь	Более 38%	Около 45%	Около 22%
3. Факторы, характеризующие маркетинговую политику			
1 Маркетинговая политика	Внедрены отдельные элементы	Имеется служба маркетинга	Внедрены отдельные элементы
2 Каналы сбыта	Работа с корпорациями	Работа с корпорациями	Работа с корпорациями
3 Реклама	Не достаточная	Активная	Активная

Для проведения сравнительного анализа оценим факторы конкурентоспособности по бальной шкале, в которой определяются весовые коэффициенты по каждой позиции, табл. 2.18.

Таблица 2.18 - Трансформация показателей, выраженных в различных единицах измерения в бальную оценку

Показатели	Качественная оценка	Бальная оценка
<b>1 Факторы, характеризующие фирму</b>		
2 Репутация фирмы	Надежная репутация	5
	Не надежная	4
3 Квалификация персонала высшего звена	Высокая	5
	Невысокая	4
4 Квалификация персонала среднего звена	Высокая	5
	Не высокая	4
5 Автоматизация процессов	Высокая	5
	средняя	4
	частичная	3
<b>1, Факторы, характеризующие производство и оказание услуг</b>		
1 Средняя цена проекта	50000-55000	5
	55000-60000	3
	60000-65 000	4
2 Качество	Высокое исполнение работы	5
	Высокое исполнение не всегда	4
	Частые нарушения	3
3 Контроль качества	Постоянный	5
	Время от времени	4
4 Широта ассортимента	7	4
	9	5
	6	3
<b>2. Факторы, характеризующие покупателей</b>		
1 Крупные фирмы	50%	5
	40%	4
	Менее 40%	3
2 Процент заказчиков обращающихся вновь	50%	5
	40%	4
	20%	3
<b>3. Факторы, характеризующие маркетинговую политику</b>		
1 Маркетинговая политика	Разработана	5
	Внедрены отдельные элементы	4
	В стадии разработки	3
2 Каналы сбыта	Работа с корпорациями	5
	Работа с индивидуальными клиентами	4
3 Реклама	Активная	5
	Не достаточно активная	4

Таблица 2.19 - Оценка факторов конкурентоспособности

Показатели	Вес коэффиц.	«Полиграф»		Основные конкуренты			
		Балл	Взвешен оценка	Издательский Центр «Взгляд»		ЗАО «Типография Автограф»	
				Балл	Взвешен оценка	Балл	Взвешен оценка
Факторы, характеризующие фирму							
1 Репутация фирмы	0,069	5	0,345	5	0,345	5	0,345
2 Квалификация персонала высшего звена	0,063	5	0,315	5	0,315	5	0,315
3 Квалификация персонала среднего звена	0,062	4	0,269	5	0,331	4	0,269
4 Автоматизация процессов	0,058	3	0,174	3	0,174	5	0,290
5 Текучесть кадров	0,045	5	0,225	5	0,225	4	0,180
I. Факторы, характеризующие производство и оказание услуг							
1 Средняя цена рекламного проекта	0,066	5	0,33	3	0,198	3	0,198
2 Качество	0,065	5	0,325	4	0,260	5	0,325
3 Контроль качества	0,049	4	0,196	5	0,295	5	0,295
4 Ширина ассортимента	0,064	4	0,256	5	0,295	3	0,192
2. Факторы, характеризующие покупателей							
4 Крупные фирмы	0,075	3	0,225	3	0,225	3	0,225
2 Процент заказчиков обращающихся вновь	0,083	4	0,332	4	0,332	3	0,249
3. Факторы, характеризующие маркетинговую политику							
1 Маркетинговая политика	0,061	4	0,244	5	0,305	4	0,244
2 Каналы сбыта	0,067	5	0,335	5	0,335	5	0,335
3 Реклама	0,068	4	0,272	5	0,39	5	0,39
4 ИТОГО	1	60	3,843	63	3,999	55	3,852

Из представленных данных видно, что ЗАО «Полиграф» не уступает своему основному конкуренту по основным позициям, но есть позиции, по которым конкурентная фирма Издательский Центр «Взгляд» превосходит, а это значит, что ЗАО «Полиграф» необходимо работать над тем, чтобы еще более укрепить свои позиции на рынке и уделить большее внимание тем позициям, которые могут быть превзойдены через определенное время.

## 2.3 SWOT – анализ

Данный метод направлен на выявление, анализ и оценку сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз исходя из состояния внешней среды.

На первом этапе SWOT-анализа перечисляются сильные и слабые стороны организации по схеме:

- сильные стороны;
- слабые стороны;
- угрозы;
- благоприятные возможности.

Таким образом, формируем 4 списка, которые расположены в виде таблицы 2.20.

Таблица 2.20 – Сильные и слабые стороны, угрозы и возможности организации.

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Высокое качество продукции;</li><li>2. Использование новых технологий;</li><li>3. Широкий ассортимент;</li><li>4. Быстрая обработка заказов;</li><li>5. Устойчивые каналы сбыта;</li><li>6. Сплоченный коллектив.</li></ol>	<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Отсутствие стратегии;</li><li>2. Слабая политика продвижения;</li><li>3. Отставание в обновлении продукции;</li><li>4. Слабый маркетинг;</li><li>5. Неустойчивое финансовое состояние (убыток по осн. виду деятельности);</li><li>6. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению.</li></ol>
<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Неплатежеспособность покупателей;</li><li>2. Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;</li><li>3. Рост затрат на производство и реализацию товара → увеличение себестоимости;</li><li>4. Возможность появления новых конкурентов.</li></ol>	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Обслуживание дополнительных групп потребителей;</li><li>2. Расширение номенклатуры продаж;</li><li>3. Выход на новый рынок или сегмент;</li><li>4. Покупка нового оборудования для производства нового вида продукции;</li><li>5. Возможность привлечения инвесторов.</li></ol>

Вторым этапом будет количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. На пересечении строки и столбца ставится оценка значимости связи данного сочетания (3 - очень важный, 2 - важный, 1 - менее важный, 0 - отсутствие связи). Таким образом, мы получаем

количественную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон организации с угрозами и возможностями внешней среды. Представим эти данные в виде таблицы 2.21.

Таблица 2.21 – Количественная оценка проблем

		Сильные стороны						Слабые стороны					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Угрозы	1	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>0</u>
	2	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>0</u>
	3	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>2</u>
	4	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>3</u>
Возможности	1	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
	2	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
	3	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
	4	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
	5	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>

Суммируя приведенные выше оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды, табл. 2.22.

Таблица 2.22 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество продукции - 20;</li> <li>2. Использование новых технологий - 22;</li> <li>3. Широкий ассортимент - 20;</li> <li>4. Быстрая обработка заказов - 12;</li> <li>5. Устойчивые каналы сбыта - 26;</li> <li>6. Сплоченный коллектив - 2.</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие стратегии - 28;</li> <li>2. Слабая политика продвижения - 20;</li> <li>3. Отставание в обновлении продукции - 18;</li> <li>4. Слабый маркетинг - 12;</li> <li>5. Неустойчивое финансовое состояние- 25;</li> <li>6. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению - 20.</li> </ol>
<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неплатежеспособность покупателей - 10;</li> <li>2. Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют - 13;</li> <li>3. Рост затрат на производство и реализацию товара → увеличение себестоимости - 16;</li> <li>4. Возможность появления новых конкурентов - 27.</li> </ol>	<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обслуживание дополнительных групп потребителей - 30;</li> <li>2. Расширение номенклатуры продаж - 28;</li> <li>3. Выход на новый рынок или сегмент - 30;</li> <li>4. Покупка нового оборудования для производства нового вида продукции - 26;</li> <li>5. Возможность привлечения инвесторов - 29.</li> </ol>

Сильная сторона ЗАО «Полиграф» - использование новых технологий.

Наиболее значимые слабые стороны – неустойчивое финансовое состояние и отсутствие стратегии.

Угроза – возможность появления новых конкурентов.

Возможности – обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новый рынок.

Таким образом, предприятию рекомендуется увеличить рынок сбыта за счет выпуска новой для предприятия продукции, в результате чего организация повысит свои конкурентные преимущества, привлечет потребителей и укрепит финансовое состояние.

Итак, проведен анализ деятельности предприятия ЗАО «Полиграф» который показал, что на предприятии наблюдается рост балансовой прибыли в 2018г. на 42 тыс. руб. по сравнению с 2017г. Рентабельность всего капитала с 2016г. по 2018г. имеет тенденцию к повышению, что свидетельствует о повышении эффективности его использования.

Наибольший удельный вес активов составляют оборотные активы. Собственные средства в 2018 г. увеличились на 66 тыс. руб. по сравнению с 2017 г.

С 31.12.14 г. и до 31.12.18 г. предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии, о чем свидетельствует недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных источников формирования запасов.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости показал, что на предприятии наблюдается малая концентрация собственного капитала в активах, о чем свидетельствует коэффициент автономии.

Наблюдается снижение коэффициента прогноза банкротства в 2018 г. в сравнении с 2017 г., значит, предприятие испытывает финансовые затруднения.

Расчет относительных показателей ликвидности показал, что на предприятии наблюдается низкая платежеспособность, имеются проблемы со способностью отвечать по своим краткосрочным обязательствам. Это снижает

доверие контрагентов и партнеров к предприятию, что негативно влияет на стоимость привлечения заемных ресурсов.

В 2018 г. коэффициент общей оборачиваемости капитала в сравнении с 2017 г. снижается, значит и деловая активность предприятия понижается.

SWOT-анализ показал, что самая сильная сторона ЗАО «Полиграф» - использование новых технологий, наиболее значимые слабые стороны – неустойчивое финансовое состояние и отсутствие стратегии. Угроза – возможность появления новых конкурентов. Возможности – обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новый рынок.

Таким образом, предприятию рекомендуется увеличить рынок сбыта за счет выпуска новой для предприятия продукции, в результате чего организация повысит свои конкурентные преимущества, привлечет потребителей и укрепит финансовое состояние.



### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЗАО «ПОЛИГРАФ» В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

#### 3.1 Выбор стратегического направления развития ЗАО «Полиграф» в целях повышения экономической безопасности

Современные организации в своей деятельности сталкиваются с множеством проблем. Зачастую неэффективность разработки и применения управленческого решения обуславливается неверно определенной проблемой, которую оно призвано решать. Таким образом, анализу и решению заданной проблемы проекта или предприятия на практике должен предшествовать этап выявления множества возможных проблем, их понимания, оценки и выделения нескольких наиболее значимых, корневых проблем (метод «ПредПАУК»). Результаты выполнения данного этапа часто определяет эффективность последующей деятельности.

Шаг 1: Выявление исходного множества проблем организации.

На основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также SWOT-анализа, было выявлено, что для ЗАО «Полиграф» характерны следующие наиболее существенные проблемы:

- 1) Увеличение объема продаж в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом на 30 - 50% (В 2018 году = 46 487 тыс. руб.);
- 2) Повышение финансовой устойчивости за счет увеличения собственных оборотных средств;
- 3) Снижение кредиторской задолженности до 14 500 тыс. руб.;
- 4) Обслуживание дополнительных групп потребителей;
- 5) Расширение ассортимента товаров (производство Синтетической бумаги);
- 6) Приобретение оборудования для производства новой продукции– 1 линия для производства Синтетической бумаги;

7) Повышение эффективности использования производственных площадей.

Выбор главной проблемы зависит от критериев.

Шаг 2: Система критериев для отбора наиболее значимых проблем.

1 критерий – предполагаемые связи между проблемами;

2 критерий – срочность решения проблемы;

3 критерий – опыт в решении данной или аналогичных проблем организации;

4 критерий – риск неадекватного выбора проблемы;

5 критерий - сложность решения проблемы (зависит не только от сложности самой проблемы, но и от располагаемых ресурсов и освоенных методов);

6 критерий – возможная выгода для организации от решения проблемы.

Шаг 3: Ранжирование проблем на основе выявления предполагаемых связей между ними, табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Диагностика связей между проблемами организации

ПРОБЛЕМА	Пр1	Пр2	Пр3	Пр4	Пр5	Пр6	Пр7	n'	n''	$\Sigma$
Пр1	-	▲	▲		▲	▲		4	4	8
Пр2	▲	-		▲				2	2	4
Пр3		▲	-					2	2	4
Пр4	▲		▲	-	▲	▲		4	3	7
Пр5	▲			▲	-	▲		3	3	6
Пр6	▲			▲	▲	-	▲	4	4	8
Пр7						▲	-	1	1	2

n' – сумма рангов по горизонтали;

n'' – сумма рангов по вертикали.

По суммарному значению связей между проблемами важными оказались:

I место - Проблема № 1 «Увеличение объема продаж в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом на 30 - 50% (В 2018 году = 46 487 тыс. руб.)»;

II место - Проблема № 6 «Приобретение оборудования для производства новой продукции – 1 линия для производства Синтетической бумаги».

Для адекватного выбора ключевой проблемы необходимо определить связи между проблемами, которые не только предполагаются, но и являются причинно-следственными. Построим причинно-следственные цепочки, рис. 3.1, 3.2.

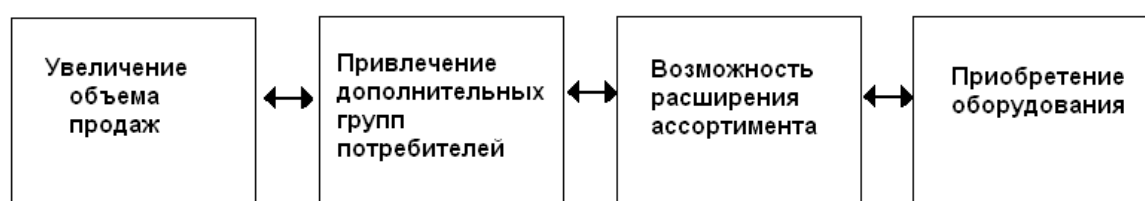


Рисунок 3.1 – Положительное влияние

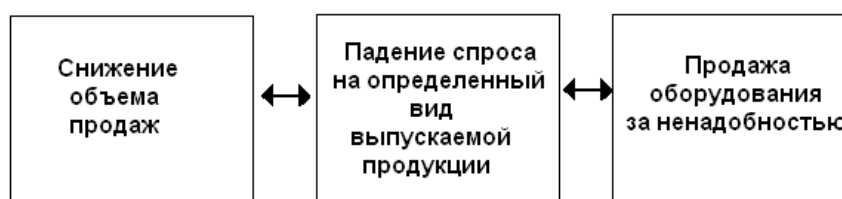


Рисунок 3.2 – Отрицательное влияние

Шаг 4: Уточнение выбора ключевой проблемы с помощью таблицы «Проблемы - Критерии», табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Проблемы – Критерии

Кр \ Пр	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5	Кр6	Σr
Пр1	1	1	3	7	1	1	<b>14</b>
Пр2	4	1	5	7	1	2	20
Пр3	4	2	5	5	1	2	19
Пр4	2	3	3	7	2	1	18
Пр5	3	3	3	7	2	1	19
Пр6	1	3	2	7	4	1	18
Пр7	2	4	6	7	6	6	31

где r – ранг (от 1 до 7, 1 – самый важный, 7 - незначительный)

Наименьшее количество рангов у Пр1, таким образом, наиболее значимой проблемой предприятия является: Проблема № 1 «Увеличение объема продаж в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом на 30 - 50% (В 2018 году = 46 487 тыс. руб.)»

Шаг 5: Ранжирование критериев и их весовые коэффициенты, табл. 3.5.

Таблица 3.3 - Ранжирование критериев

Kj	Ранги критериев (Rj)	aj
K1	5	0,24
K2	2	0,10
K3	4	0,19
K4	6	0,29
K5	3	0,14
K6	1	0,05
Контроль расчетов	$\sum R_j = 21$	$\sum a_j = 1$

$$a_j = R_j / \sum R_j \quad (3.1)$$

Шаг 6: Уточнение величины рангов для каждой проблемы по каждому критерию

$$r_{ij\text{уточн}} = r_{ij} * a_{ij} \quad (3.2)$$

Проблемы-критерии (уточненная таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Проблемы-критерии

Кр \ Пр	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5	Кр6	$\Sigma r$
Пр1	0,24	0,10	0,57	2,03	0,14	0,05	<b>3,13</b>
Пр2	0,96	0,10	0,95	2,03	0,14	0,10	4,28
Пр3	0,96	0,20	0,95	1,45	0,14	0,10	3,80
Пр4	0,48	0,30	0,57	2,03	0,28	0,05	3,71
Пр5	0,72	0,30	0,57	2,03	0,28	0,05	3,95
Пр6	0,24	0,30	0,38	2,03	0,56	0,05	3,56
Пр7	0,48	0,40	1,14	2,03	0,86	0,30	5,19

Наименьшая сумма рангов у Пр1. Таким образом, данная проблема («Увеличение объема продаж в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом на 30 - 50% (В 2018 году = 46 487 тыс. руб.)») является лидирующей во всех этапах и становится ключевой.

Перед поиском решений данной проблемы следует учесть некоторые имеющиеся ограничения:

Перед поиском решений данной проблемы следует учесть некоторые имеющиеся ограничения:

- 1). Время (36 месяцев).
- 2). Ресурсы (финансовые затраты на производство) – 2 500 000 руб.
- 3). Риск (убытки в размере 1 000 000 руб., которые понесет предприятие в случае неэффективного решения проблемы).

Выбор рационального решения проблемы ЗАО «Полиграф»

Для решения выбранной проблемы («Увеличение объема продаж в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом на 30 - 50% (В 2018 году = 46 487 тыс. руб.)») применим логико - эвристический метод «ПАУК» (Поиск и анализ успешных комбинаций). Данный метод поможет систематизировать полученную информацию и выявить наиболее успешные варианты решения поставленной проблемы.[13]

Шаг 1: Выбор направлений поиска решений проблемы и вариантов на каждом направлении:

А. Расширение ассортимента.

А1 – производство синтетической бумаги;

А2 – производство стрейч-пленки;

А3 – производство блистерной упаковки.

Б. Приобретение нового оборудования.

Б1 – приобрести 1 дополнительную линию для производства картона (↑ объёма производства существующей продукции);

Б2 – приобрести 1 линию для производства синтетической бумаги;

Б3 – приобрести линию для производства стрейч-пленки;

Б4 – приобрести линию для производства блистерной упаковки.

В. Привлечение новых потребителей.

В1 – ознакомить предприятия в г. Челябинске, г. Екатеринбурге с продукцией (реклама в Интернете, газетах, баннеры), возможно посетить организации заинтересованные в покупке новой продукции в данных городах и наглядно продемонстрировать и предложить им свою продукцию;

В2 – открыть интернет магазин.

Г. Маркетинг.

Г1 – информировать своих клиентов (seo – рассылка и рассылка на электронную почту информации о новой продукции, об акциях и скидках, холодные звонки);

Г2 – реклама, повышающая информированность потенциальных покупателей (баннеры в пром.зоне, рекламный ролик на челябинском телевидении, реклама в газетах (ЕврАзия, Миасский Рабочий), реклама Интернет сайта ЗАО «Полиграф»);

Г3 – акции, скидки. Предлагать новым клиентам 10% скидку на первую покупку, проводить сезонные акции и пр.

Шаг 2: Таблица комбинационных решений, табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Таблица комбинационных решений

Варианты решения проблемы		В1			В2		
		Г1	Г2	Г3	Г1	Г2	Г3
А1	Б1	х	х	х	х	х	х
	Б2	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
	Б3	х	х	х	+/-	+/-	+/-
	Б4	х	х	х	+/-	+/-	+/-
А2	Б1	х	х	х	+/-	+/-	+/-
	Б2	х	х	х	+/-	+/-	+/-
	Б3	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
	Б4	х	х	х	+/-	+/-	+/-

### Окончание таблицы 3.5

А3	Б1	х	х	х	+/-	+/-	+/-
	Б2	х	х	х	+/-	+/-	+/-
	Б3	х	х	х	+/-	+/-	+/-
	Б4	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Определим общее число возможных комбинаций:  $N_k = 3 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 3 = 72$ .

+ - хорошая комбинация вариантов;

+/- - удовлетворительная комбинация;

Х - неудовлетворительная комбинация или комбинация несовместимых вариантов;

? - сомнительная комбинация.

Проанализировав результат, полученный при составлении таблицы, отбираем наиболее продуктивные комбинации: А1Б2В1Г1, А2Б3В1Г1, А3Б4В1Г1.

Шаг 3: Выбор критериев для детального сравнительного анализа отобранных комбинационных решений и наилучшего решения-аналога, известного до проведения поиска с помощью «ПАУКа»

1. Цели (Чего хотим реально добиться):

Кр1 – увеличение объема продаж (%);

Кр2 – прибыль (руб.).

2. Затраты ресурсов, времени:

Кр3 – расходы предприятия на решение проблемы (руб.);

Кр4 – срок исполнения (мес.).

3. Риски:

Кр5 – убытки предприятия в случае, если комбинация будет не эффективна (руб.).

Шаг 4: Сравнительный анализ и отбор самых сильных решений

Проведем отбор наиболее сильной комбинации путем ранжирования критериев (г – ранг, 1 – самый значимый, 5 – самый незначительный), табл. 3.6.

Таблица 3.6 – Анализ отобранных решений

Пр Кр	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5	Σr
A1B2B1Г1	1	1	2	4	3	11
A2B3B1Г1	2	2	2	4	3	13
A3B4B1Г1	2	2	2	4	2	12
A1B2B1	3	2	3	4	2	14
A1B2Г1	3	2	2	4	2	13
B2B1Г1	5	5	2	3	2	17
A2B3B1	3	2	3	4	2	14
A2B3Г1	3	2	2	4	2	13
B3B1Г1	5	5	3	3	2	18
A3B4B1	3	2	2	4	2	13
A3B4Г1	3	2	2	4	2	13
B4B1Г1	5	5	3	3	2	18

Наименьшая сумма рангов у комбинации A1B2B1Г1, таким образом, она является наиболее успешной.

Для решения заданной проблемы («Увеличение объема продаж в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом на 30 - 50% (В 2018 году = 46 487 тыс. руб.)») необходимо:

1. Производить новую для предприятия продукцию, а именно синтетическую бумагу;
2. Приобрести линию для производства синтетической бумаги;
3. Ознакомить предприятия в г. Челябинске, г. Екатеринбурге с продукцией (реклама в Интернете, газетах, баннеры), возможно посетить организации заинтересованные в покупке новой продукции в данных городах и наглядно продемонстрировать и предложить им свою продукцию;
4. Информировать своих клиентов (seo – рассылка и рассылка на электронную почту информации о новой продукции, об акциях и скидках, холодные звонки).



На основе SWOT-анализа и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия был проведен сравнительный анализ проблем ЗАО «Полиграф», а также выбор наиболее успешной комбинации решений данной проблемы с помощью логико-эвристического метода «ПАУК». Было выявлено, что наиболее значимой проблемой предприятия является увеличение объема продаж в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом на 30 - 50% (В 2018 году = 46 487 тыс. руб.) и предложены следующие варианты решения данной проблемы:

1. Производить новую для предприятия продукцию, а именно синтетическую бумагу;
2. Приобрести линию для производства синтетической бумаги ;
3. Ознакомить предприятия в г. Челябинске, г. Екатеринбурге с продукцией (реклама в Интернете, газетах, баннеры), возможно посетить строительные организации данных городов (ООО «ПромМонтажАвтоматика», ООО «ПСК ИнтерРост», ООО «УралСтальКонструкция» и др.) и наглядно продемонстрировать и предложить им свою продукцию;
4. Реклама, повышающая информированность потенциальных покупателей (баннеры в пром.зоне, рекламный ролик на миасском и челябинском телевидении, реклама в газетах (ЕврАзия, Миасский Рабочий), реклама Интернет сайта ЗАО «Полиграф»).

Проанализировав предприятие ЗАО «Полиграф» можно сделать вывод о том, что инвестиционный проект по производству нового вида продукции будет иметь практическую значимость для предприятия и благоприятно скажется на его финансовом состоянии.

### 3.2 Анализ тенденций развития упаковочной отрасли

Упаковочная отрасль, являясь вторичной по отношению к основным производителям продукции (будь это продукция пищевой промышленности, металлопродукция или изделия легпрома), сильно зависит, в первую очередь, от уровня спроса со стороны производителей - основных заказчиков тары и упаковки. И, в не меньшей степени, от цен на материалы и оборудование.

Экспертные оценки объема мирового рынка упаковочной продукции и оборудования сильно различаются. Согласно отчету Credit Suisse First Boston, мировой рынок упаковки оценивается в \$440 млрд. [25]

Основными региональными рынками являются Северная Америка (на США приходится около 30% мирового потребления), Западная Европа 25% и Азия 15%. Доля России в объеме мирового рынка не превышает 6%, рис.3.3.

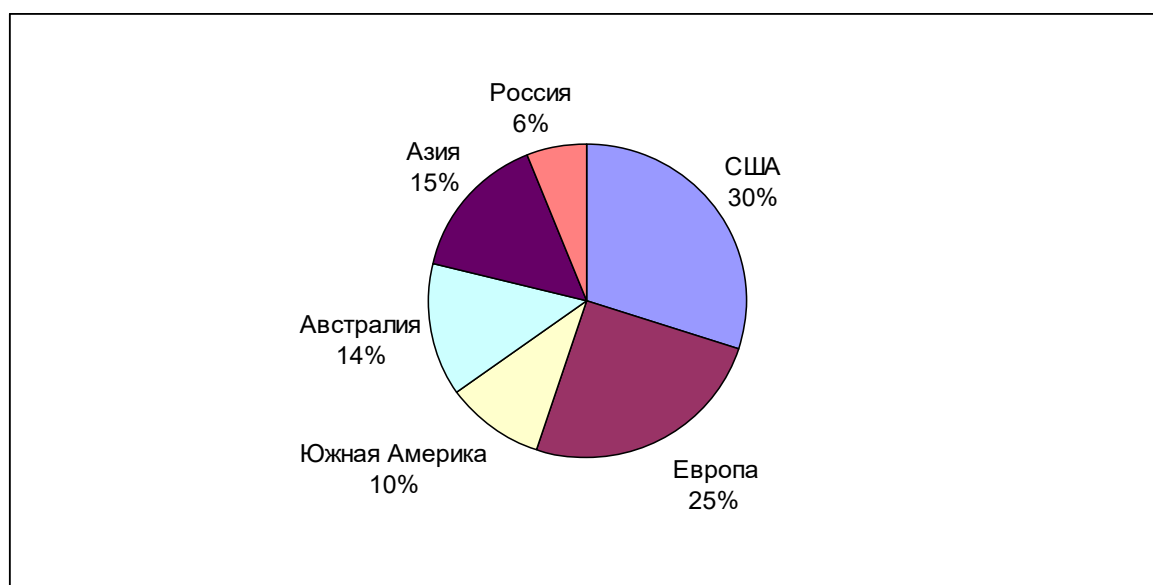


Рисунок 3.3 –Доля потребления упаковки, %

Потребление упаковки растет опережающими темпами, по мнению аналитиков к 2019 г. рост составит 30%.

Однако различны перспективы роста упаковочной продукции в зависимости от материалов упаковки, рис.3.4.

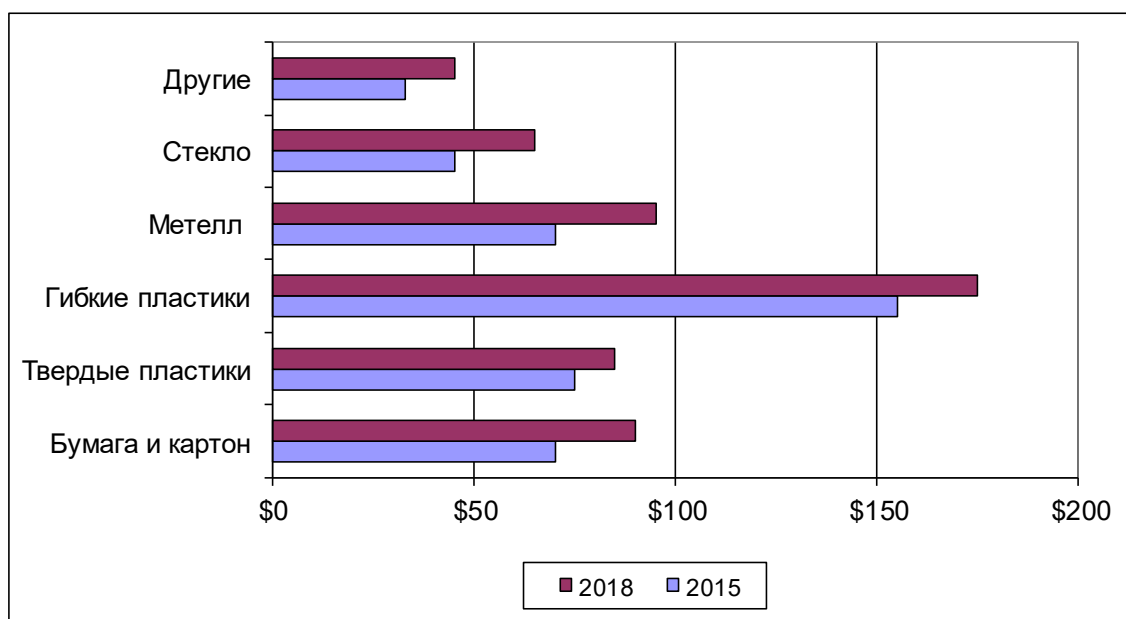


Рисунок 3.4 – Мировое потребление упаковочной продукции, сегментация по материалам, 2017-2018 гг.

Для изготовления упаковки, в зависимости от ее назначения, может использоваться практически любой материал: дерево, металл, пластик, бумага, картон, стекло. Однако, наибольшей популярностью в современной торговле пользуется упаковка из полимерных материалов (пластиков). Именно рынки этих видов упаковки являются важнейшими для отрасли в целом.

В данной работе мы сузимся на сегментах гофрокартонной и гибкой (пластиковой) упаковки.

В связи с постоянным увлечением розничного товарооборота в мире растет и рынок упаковки. По итогам 2017 года всего в мире было потреблено примерно 225 млн тонн тарной продукции, в то время как в 2000 году объем потребления составлял 150 млн тонн. Крупнейшим потребителем является Китай, объем рынка упаковки которого в 2017 году составил 68 млн тонн; объем рынка России в том же году оценивался в 4,6 млн тонн. К 2030 году прогнозируется увеличение объемов рынка на 30%.

На рынок упаковки, как практически и на все другие отрасли экономики России, в течение последних лет оказывает существенное влияние сложная

экономическая и геополитическая ситуация. Негативная политическая обстановка на международной арене, влияние западных санкций в 2014 - 2017 гг. привели к ослаблению рубля и сокращению многих секторов народного хозяйства. Однако, к концу 2018 года ситуация стала в некоторой степени стабилизироваться, был отмечен рост цен на нефть, что привело к некоторому укреплению рубля. Тем не менее, реальные располагаемые доходы населения продолжают сокращаться, россияне переходят к сберегающей модели поведения (которая будет работать еще длительное время после восстановления экономики), снижается розничный товарооборот, что напрямую влияет и на снижение спроса на упаковочные материалы. При этом, укрепление рубля помогло стабилизировать экспортные цены, а также обеспечить некоторый прирост спроса на упаковку. Негативное влияние на отрасль оказывают высокие процентные ставки по кредитам, сокращение объемов кредитования, рост издержек и снижение рентабельности производителей упаковки, рис. 3.5.

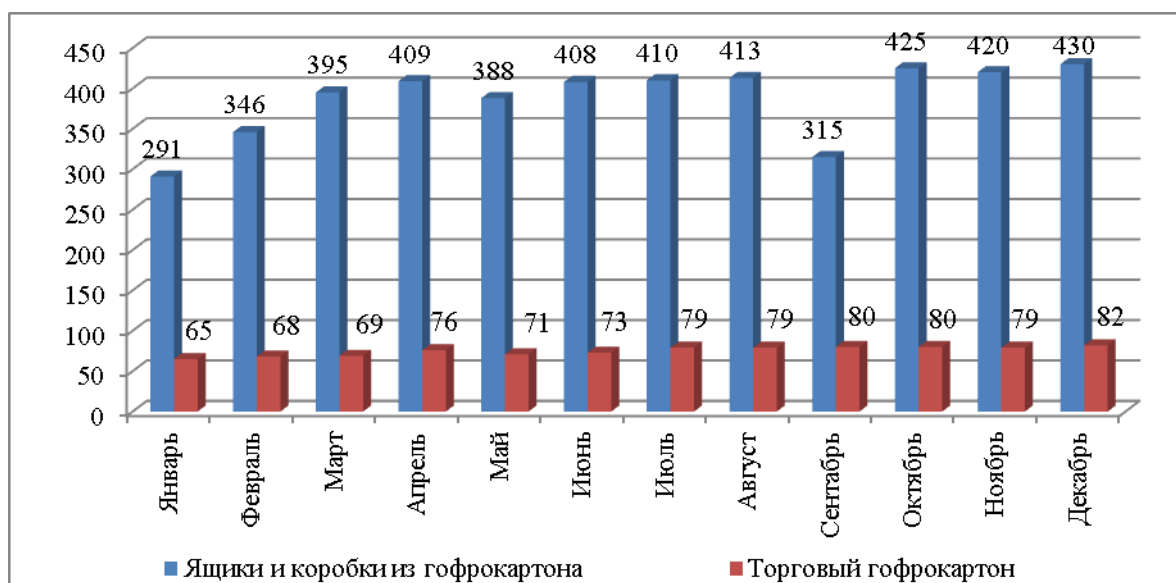


Рисунок 3.5 - Производство гофропродукции в РФ в 2018 году, млн м<sup>2</sup>

Объем реализации ящиков и коробок из гофрокартона в России за 2018 год вырос на 4,1% или на 186 млн м<sup>2</sup> по сравнению с 2017 годом. При этом, объемы реализации товарного гофрокартона снизилась на 4,1% (41 млн м<sup>2</sup>) к прошлому

году. Восстановление наиболее значимого сегмента (ящики и коробки) позволяет говорить о восстановлении производства гофрокартона в целом.

К факторам восстановления можно отнести:

- Изменение потребительских предпочтений
- Маркетинговое позиционирование (становится популярной экологичная упаковка из натуральных материалов)
- Активизация импортозамещения
- Увеличение объемов экспорта в ряде отраслей, чему способствовал низкий курс рубля
- Эффект низкой базы в непищевых отраслях

При сокращении объемов розничной торговли в денежном выражении (-5,7% в 2018 году), реальное потребление в некоторых секторах все же росло. Так, например, увеличилось потребление: напитков и табака на 2,4%, фармацевтической продукции на 4,4%, моющих, парфюмерных и косметических средств на 8,7%, санитарно-гигиенических изделий на 23,4%, бытовой техники на 4,7%.

Согласно данным Росстата, лидерами роста в Центральном ФО в 2018 году стали Московская (+46 млн м2), Липецкая (+34,5 млн м2), Белгородская (+13,4 млн м2), Тверская (+13,2 млн м2), Ярославская (+6,0 млн м2) области. Снижение объемов производства показали Курская, Смоленская и Тульская области. В Приволжском ФО лидерство закрепилось за Республикой Башкортостан (+25%), Республикой Татарстан (+12%) и Нижегородской областью (+13%); снизились показатели Республики Марий-Эл, Пермского края и Саратовской области. Всего по федеральному округу прирост составил 6%. В Северо-Западном ФО лидерами роста стали Вологодская (+34%) и Ленинградская (+5%) области, а более всего производство снизилось в Калининградской (-24%) и Архангельской (-76%) областях. В Южном ФО наибольший прирост показала Астраханская область (+8%), а наибольшее падение – Волгоградская область (-75%). В целом, СЗФО увеличил производство на 2%, ЮФО снизил на 3%.

По итогам сентября 2018 года средняя загрузка производственных мощностей в сегменте гофрокартона достигла 80%. При этом, разброс значений находится в пределах от 42% до 109%, рис. 3.6.

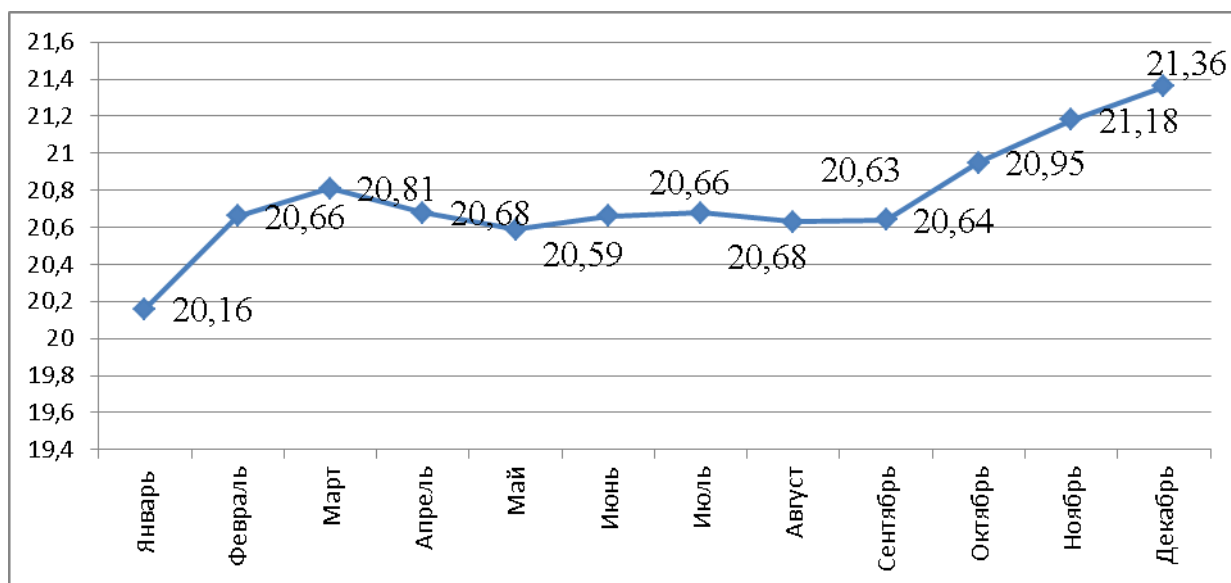


Рисунок 3.6 - Динамика цен на гофропродукцию, 2018 г., руб./м<sup>2</sup>

В структуре ценообразования наблюдается расслоение цен на готовую продукцию в 2-3 рубля у интегрированных и неинтегрированных игроков рынка. Неинтегрированные игроки удерживали цены на уровне выше 21 рубля за квадратный метр, в то время как интегрированные сдерживали цены на уровне 19 рублей за квадратный метр. Интегрированные макулатурные поставщики на фоне ожиданий повышения цен на макулатуру, химикаты, понижения тарифов, проводят политику повышения цен с целью удержать доходность бизнеса на желаемом уровне. Неинтегрированные игроки, испытывая жесткую конкуренцию со стороны интегрированных, вынуждены повышать цены минимально, жертвуя доходностью и рентабельностью. По мнению экспертов, следует ожидать некоторого сокращения разрыва в ценах и снижения доходности в среднем по отрасли, рис. 3.7., 3.8.

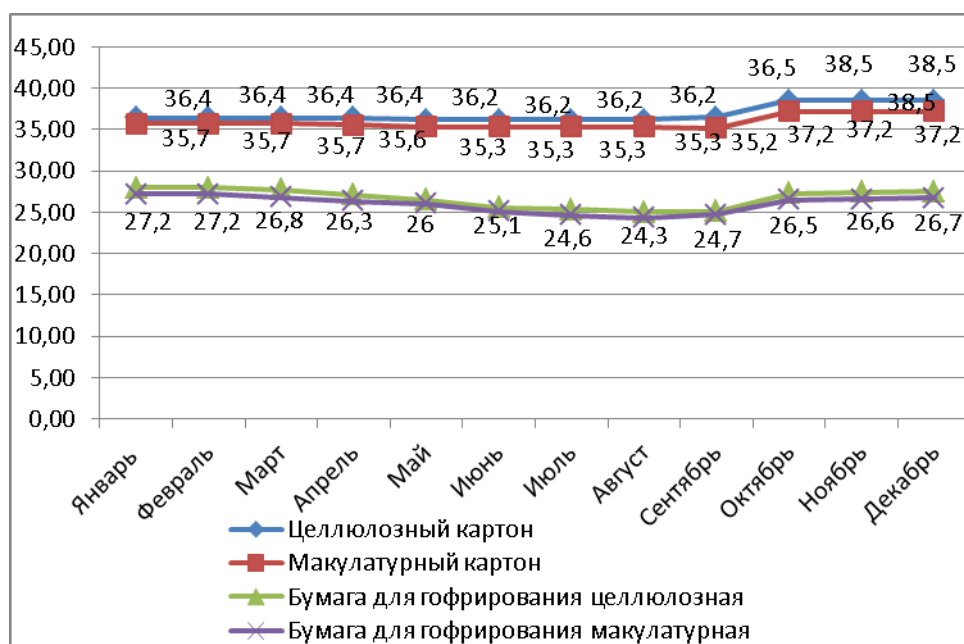


Рисунок 3.7 - Динамика цен на товарные картоны, 2018 г., тыс. руб./т

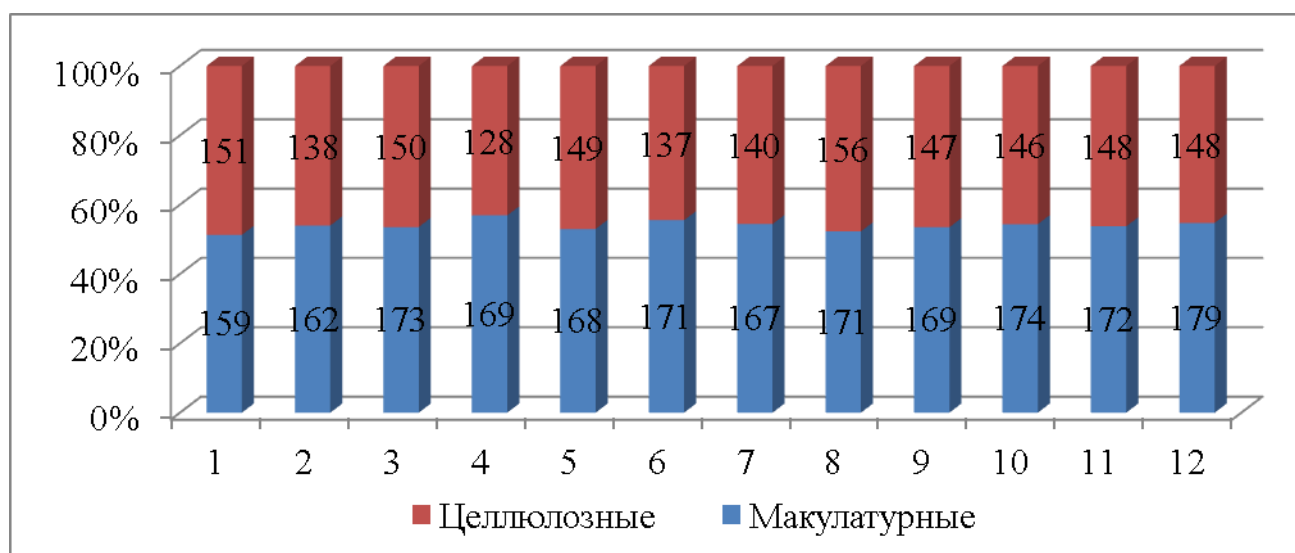


Рисунок 3.8 - Производство тарных картонов, 2018 г., тыс. тонн

Общий объем производства тарных картонов в России в 2018 году оценивается на уровне 1738 тыс. тонн целлюлозного картона (рост по сравнению с прошлым годом – 3,1%) и 2036 тыс. тонн макулатурного картона (12,1% рост к прошлому году). При этом, объем экспорта оценивается в 49% от общего производства целлюлозного картона и менее 1% макулатурного рис.3.9.

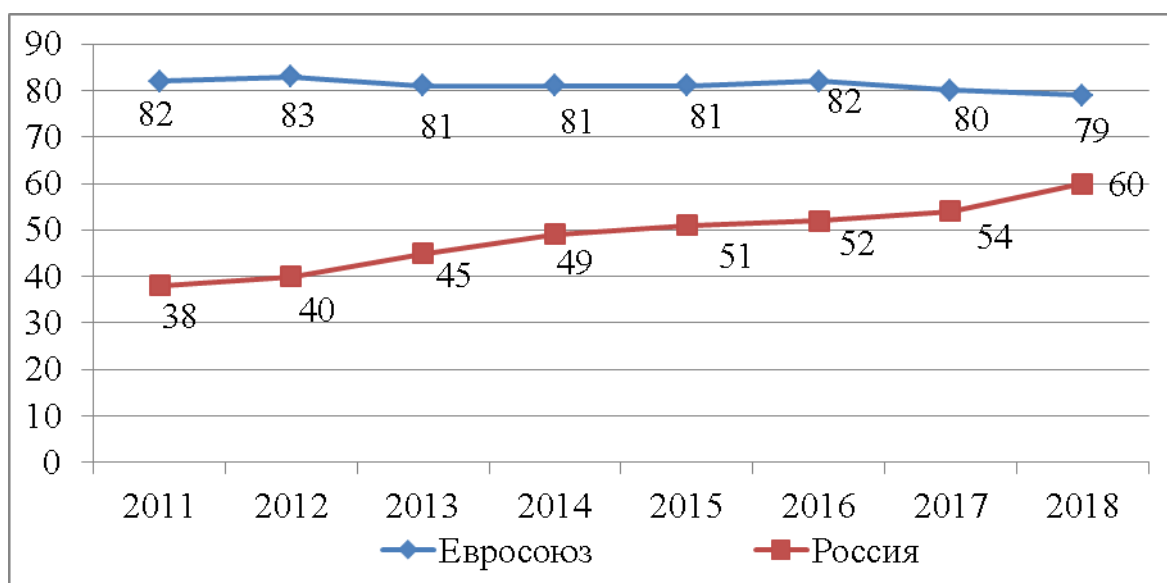


Рисунок 3.9 - Доля макулатурных и полуцеллюлозных картонов в общем объеме производства тарных картонов, %

По итогам 2018 года рынки гофропродукции, тарных картонов, макулатуры оцениваются как сбалансированные. Тенденции развития рынка оцениваются производителями и экспертами рынка как положительные. Однако, ценовое расслоение создает более выгодные условия работы для интегрированных производителей.

Согласно прогнозам экспертов на 2019 год, следует ожидать:

- Прирост ВВП на 0,6%, прирост промышленности – 1,1%
- Частичное восстановление покупательной способности населения и платежеспособного спроса вследствие роста заработных плат (+1,2%) и реальных располагаемых доходов населения (+0,7%)
- Повышение оборота розничной торговли на 1,1%

Все эти факторы, согласно ожиданиям, окажут положительное влияние на динамику спроса. По оценкам экспертов, объем производства гофропродукции в 2019 году составит 5 750 – 5 850 млн м<sup>2</sup>, что на 1,9 – 3,5% больше, чем в 2018 году. Выпуск коробок и ящиков увеличится в тех же пределах – 1,9 – 3,5%, а выпуск товарного гофрокартона – на 1,9 – 4,0%. На 2019 год намечен ряд проектов по строительству и модернизации производственных мощностей



крупных игроков рынка, что может привести к понижению загрузки производств, усилению конкуренции, что создаст вероятность дальнейшего понижения доходности производителей.

Предпосылками для построения такого прогноза являются:

- Сложившаяся динамика потребительского рынка в 2018 году
- Изменение структуры потребления домашних хозяйств
- Дальнейшее наращивание импортозамещения
- Наращивание объемов экспорта отраслями – потребителями упаковки

По прогнозам, совокупный объем производства тарных картонов в России в 2019 году составит 3 976 тыс. тонн, что на 5,6% больше, чем в 2018 году. Производство целлюлозного сырья вырастет на 4,0% до 1 807 тыс. тонн, макулатурного – на 6,5% до 133 тыс. тонн.

В связи с падением платежеспособности и населения, и предприятий-потребителей упаковки, ожидается рост спроса на более доступную по цене макулатурную продукцию. Если в 2010 году доля макулатурной гофротары в общей структуре рынка составляла 55%, то по итогам 2019 года ожидается ее увеличение до 71%.

Тенденции на 2019 год можно кратко представить следующим образом:

- Рынок гофропродукции и смежные с ним рынки входят в 2019 год в сбалансированном состоянии
- Неясным остается формат ценообразования; рост цен может быть непредсказуемым
- Прогнозируется ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей, что приведет к общему снижению загрузки производств и ужесточению конкуренции
- Ценовая борьба интегрированных и неинтегрированных игроков приведет к снижению доходности всех игроков рынка

При этом, для обеспечения инвестиционной привлекательности отрасли необходимо повышение доходности бизнеса в данной сфере

Рынок гибкой упаковки в России в 2018 году продолжил свое развитие. Несмотря на сообщения некоторых игроков о снижении объемов спроса по сравнению с 2017 годом, отмечается общий рост рынка на 10% в первом квартале 2018 года, и 2-3% во втором квартале. Применение полимерных упаковочных материалов в пищевой промышленности развивается крайне высокими темпами. По данным экспертов, до 70% спроса на гибкую упаковку приходится именно со стороны пищевой промышленности.

Объем мирового рынка пластиковой пищевой тары из жестких пластиков прогнозируется на 2019 год на уровне 5,4 млрд долларов. Прогнозируемый объем рынка гибкой упаковки к 2020 году – 248 млрд долларов.

Последние годы отмечены появлением ряда инновационных решений, как, например, пластиковые консервные банки. В ближайшее время ожидается значительное перераспределение мирового рынка в сторону именно данного вида упаковки. Одним из преимуществ такой упаковки является ее полная совместимость с традиционным оборудованием для консервирования и не требует дополнительных затрат по перепрофилированию работающих производств.

Еще одна тенденция на мировом рынке гибкой упаковки – так называемая «умная» упаковка, то есть снабженная средствами для получения потребителем дополнительной информации о продукте. Самый простой вариант – это QR-код. Другой разновидностью «умной» упаковки являются RFID-метки, с помощью которых можно организовать взаимодействия кухонной техники и продуктов питания (отслеживание срока годности, наличия необходимых продуктов на кухне и так далее).

В течение многих лет рынок упаковки в целом и, в частности, гибкой упаковки, демонстрировал жесткую конкуренцию и существенное превышение предложения над спросом. Тем не менее, в 2017 году ситуация, с точки зрения загрузки производственных мощностей и доходности, была наилучшей за последние годы.

По словам экспертов, с 2014 года рынок упаковки (наряду с пищевой и оборонной промышленностью) демонстрировал уверенный рост. Причинами этому являются различные программы импортозамещения, ослабления рубля и рост объемов экспорта.

Рост рынка гибкой упаковки в 2017 году составил около 10-12%. Более высокий темп прироста был только в начале 2000-х годов – 25%, однако тогда он был спровоцирован девальвацией 1998 года. При этом также необходимо понимать, что для рынка, растущего практически с нуля, большой процент прироста – это нормальная ситуация в виду небольших объемов рынка в натуральном выражении.

По результатам 2018 года емкость рынка гибкой упаковки (с печатью) составила 440 тыс. тонн. В денежном выражении объем может составить 125 млрд рублей.

Структура рынка гибкой упаковки, Россия, 2018 г. представлена на рис. 3.10.

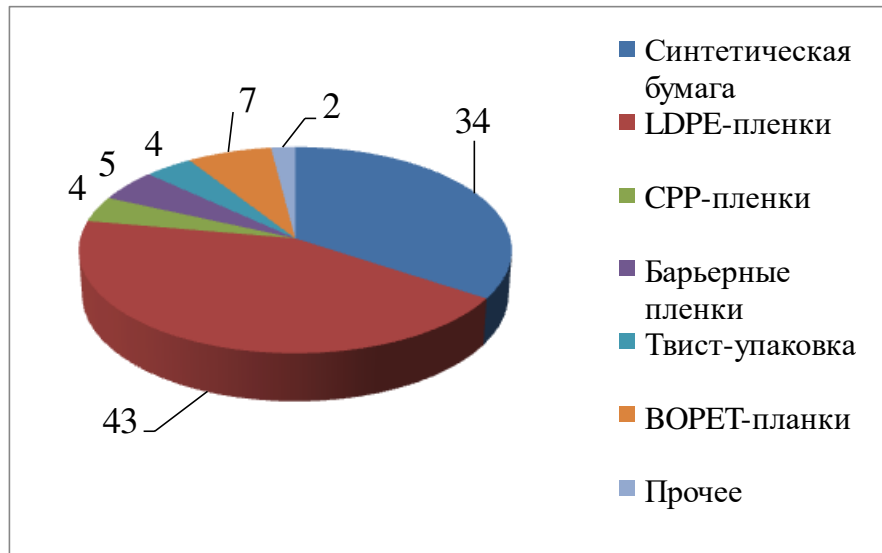


Рисунок 3.10 - Структура рынка гибкой упаковки, Россия, 2018 г., %

Важным фактором развития рынка гибкой упаковки стало отсутствие возможности расширения и модернизации производственных мощностей (в первую очередь, печатного оборудования) по причине низкой доступности

финансирования – высокие ставки по кредитам, сокращение программ кредитования и государственного субсидирования. При видимой негативной стороне этого фактора, влияние его не было однозначным. Максимальная загрузка производственных мощностей привела к превышению спроса над предложением, что создало игрокам рынка благоприятные условия для развития, а также позволило поднять цены. Рост цен позволил, в свою очередь, компенсировать повышение цен на сырье и сохранил рентабельность производства на приемлемом уровне.

Импортозамещение стало также очень важным фактором, положительно повлиявшим на развитие рынка упаковки. В розничной торговле увеличивается доля отечественных производителей, что ведет к дальнейшему росту спроса на упаковку. Впрочем, расширение производств во всех секторах экономики – это длительный процесс, поэтому в ближайшей перспективе импортозамещение приведет к незначительному росту спроса.

Девальвация рубля сделала более выгодным для крупных производителей пищевой продукции локализацию производств упаковки на территории России. Таким образом, поступили несколько крупнейших международных компаний. Однако, с локализацией связан и ряд сложностей. В частности, российские типографии не всегда готовы к большим объемам и требуемому уровню качества.

### 3.3 Оценка экономической эффективности реализации стратегического направления развития

Для повышения экономической безопасности на предприятии ЗАО «Полиграф» предлагается производство нового вида продукции - производство рулонных материалов, в т.ч. с флексопечатью. Производство экологически чистого материала, а именно синтетической бумаги (рекламные материалы, бирки, этикетки, карты) (упаковка для пищевой промышленности: масло, маргарин, творог, сырки, мороженое). Биоразлагаемая бумага со специальной

добавкой - за счет введения добавки бумага разлагается в течение 24-36 мес. при воздействии кислорода и УФ-излучения/тепла.

Реализация проекта позволит увеличить прибыль, повысить конкурентные преимущества, улучшить финансовое состояние организации.

Выпуск синтетической бумаги в рулонах:

- толщиной 80мкр (96гр/м2);
- толщиной 100мкр (120гр/м2);
- толщиной 150мкр (180гр/м2);
- толщиной 200мкр (240гр/м2);
- толщиной 250мкр (300гр/м2).

Экологической «синтетической бумаги», присущи печатные свойства обычной бумаги и синтетической пленки: износостойчивость, эластичность, прочность, гладкость, с высоким уровнем белизны.

Благодаря высокой гладкости поверхности синтетической бумаги на ней возможна печать изображений с очень подробной детализацией при высоком разрешении.

Основные преимущества синтетической бумаги

- **Водостойкость:** синтетическая бумага не состоит из волокон и не является мелованной, поэтому, она водостойкая и идеальна для тех целей, где продукт будет контактировать с водой.
- **Прочность:** синтетическая бумага необычайно прочна. Конструкция этой бумаги дает феноменальную прочность на разрыв, перегиб, растяжение и устойчивость к нагрузкам.
- **Гладкость поверхности:** чрезвычайная гладкость поверхности синтетической бумаги обеспечивает печать высочайшего качества.
- **Стойкость к жирам и химикатам:** синтетическая бумага демонстрирует превосходную стойкость к многим химикатам, таким как кислота щелочь, масло. Контакт с перечисленными средами не влияет на цвет или прочность бумаги.

В г. Миассе отсутствует производство синтетической бумаги. Цены на синтетической бумаги у производителей в г. Челябинске и г. Екатеринбурге представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Цены на синтетическую бумагу у производителей

Производитель Цена	Компания «Ария», г. Челябинск	«УралЭкология», г. Челябинск	ЧелябТехОптГорг, г. Челябинск ТК	Завод полистной г. Екатеринбург	«Сфера», г. Екатеринбург
Бумага толщиной 80мкр (96гр/м2);	57 руб./п.м.	64 руб./п.м.	75 руб./п.м.	70 руб./п.м.	65 руб./п.м.

#### Продвижение новой продукции

Предприятие ЗАО «Полиграф» имеет свой официальный сайт (<http://www.poligraf.ru/>), возможно разместить информацию о новой продукции в прайс-листе сайта.

Ознакомить предприятия в г. Челябинске, г. Екатеринбурге с продукцией (реклама в Интернете, газетах, баннеры), возможно посетить организации заинтересованные в покупке новой продукции в данных городах и наглядно продемонстрировать и предложить им свою продукцию;

#### Производственный план

Изготовление синтетической бумаги осуществляется на специальном оборудовании, которое позволяет выпускать бумагу разной толщины:

- толщиной 80мкр (96гр/м2);
- толщиной 100мкр (120гр/м2);
- толщиной 150мкр (180гр/м2);
- толщиной 200мкр (240гр/м2);
- толщиной 250мкр (300гр/м2).

## Состав линии для производства синтетической бумаги

Линия для производства синтетической бумаги состоит из следующих элементов:

1. Экструдер;
2. Экструзионная головка;
3. Формовка;
4. Механизм протяжки;
5. Система намотки.

Для получения из исходного сырья однородного расплава, который может быть экструдирован через кольцевую головку, используется экструдер. Основным рабочим органом экструдера является вращающийся шнек, расположенный в корпусе материального цилиндра. Вращение шнека через редуктор обеспечивается электродвигателем, позволяющим осуществлять бесступенчатое регулирование числа его оборотов. Осевое усилие, возникающее при экструзии, воспринимается упорным подшипником. Транспортирование поступающего из бункера пресса через загрузочную воронку, гранулята вдоль оси материального цилиндра с целью его плавления, гомогенизации и последующего продавливания полученного расплава через формующий инструмент осуществляется в межвитковом пространстве шнека. Плавление гранулята осуществляется за счет тепла, поступающего от шнуровых нагревательных элементов, расположенных на наружной поверхности корпуса, которые разбиты на четыре зоны обогрева, температура которых по мере поступления увеличивается и контролируется автоматически терморегуляторами, через установленные на пульте управления соответствующие термодатчики.

Для предотвращения налипания гранулята на поверхности шнека пресса и образования пробки в зоне загрузки, цилиндр пресса оснащен рифленой втулкой, а также системой охлаждения этой зоны, что позволяет в значительной степени уплотнить гранулят перед поступлением его в зону плавления шнека.

Для обеспечения непрерывного поступления полимерного сырья в загрузочную воронку пресс оснащен специальным загрузочным бункером, периодически наполняемым вручную или с помощью системы внутрицехового распределения сырья.

Из червячного пресса расплав полимера через решетку с набором сит поступает в кольцевую экструзионную головку и далее в мундштук.

Подшипниковый узел предназначен для восприятия осевого усилия, возникающего на его оси при продавливании расплава полимера через формующий инструмент. Подшипниковый узел представляет корпус под роликподшипник упорный сферический, один конец вала которого вставляется в тихоходный вал доработанного двухступенчатого редуктора, во второй конец вставляется цапфа шнека.

Узел загрузки состоит из загрузочной воронки и корпуса гильзы. Загрузочная воронка предназначена для подачи материала в пресс.

Воронка состоит из бункера, фланца присоединения к корпусу гильзы, рифленой гильзы, коллектора и корпуса.

Корпус гильзы является одной из основных сборочных единиц пресса, в котором происходят основные процессы переработки материала, измельчения полимера. Бункер предназначен для непрерывной подачи гранулированного материала в загрузочную воронку пресса. Для прекращения подачи гранул в пресс нижняя часть бункера оснащена заслонкой. Для выгрузки полимера имеется горловина с пробкой.

Качество получаемой бумаги и производительность установки для её производства во многом определяются конструкцией формующей головки. Именно от головки зависит размерная точность бумаги, её физико-механические показатели, а также качество подготовки расплава и работа экструдера в целом. Поэтому к конструкции и качеству головки предъявляются следующие требования:



1. Гидравлическое сопротивление формующей головки должно обеспечивать оптимальную производительность экструдера и гомогенность расплава при его подготовке в экструдере.

2. Формующие каналы головки должны обеспечить равномерный выход расплава по периметру формующей щели по толщине, температуре и скорости. При этом факторы, определяющие так называемую память расплава, а именно разность величины и скоростей деформации по периметру, должны быть сведены к минимуму.

3. Каналы головки при формировании заготовки не должны иметь застойных зон, так как материал, долго находящийся при высокой температуре в головке, начинает разлагаться.

4. При заданной производительности скорости экструзии в каналах головки не должны превышать критические для сохранения качественной поверхности экструдруемого расплава на выходе из головки (поверхность экструдата должна быть гладкой).

5. Конструкция головки должна быть легко разборной и обеспечивать заданную точность размеров каналов во всех сечениях при заданных давлениях и температурах. Эти требования вызваны необходимостью частой чистки головки, которую осуществляют как при переходе с одного материала на другой, так и при образовании налета разложившегося полимера при длительной работе на одном материале.

6. Поверхности контакта головки с расплавом должны быть устойчивы против коррозии и иметь незначительную шероховатость, которая уменьшает вероятность образования налета на стенках каналов головки. Это увеличивает срок службы головки и повышает размерную точность.

7. Обогрев (охлаждение) головки должен обеспечивать равномерное температурное поле по периметру. Следует учитывать, что неравномерное температурное поле окружающей среды вызывает отклонение геометрических размеров и физико-механических свойств заготовки по её периметру (например, в

случае применения угловой головки с червячным прессом и фильтром тепловой поток со стороны обогрева фильтра вызывает изменение температуры корпуса головки при работе в адиабатическом режиме.) При конструировании головок с охлаждением или термостатированием формующей щели температура носителя на входе в каналы не должна превышать температуру на выходе более чем на 10-20°C, что достигается увеличением расхода теплоносителя.

Самой распространенной головкой, используемой для экструзии с раздувом, является головка со спиральным дорном. В такой головке расплав полимер распределяется по спиральным каналам, глубина которых уменьшается в направлении течения. Широкое использование головки со спиральным дорном обусловлено тем, что она работает при низком давлении и при этом достигается хорошее распределение потоков расплавов.

Наиболее простой и часто встречающийся тип головки - угловая вращающаяся головка с центральным подводом расплава.

Угловая вращающаяся головка с центральным подводом и спиральным распределителем расплава состоит из корпуса, внутри которого установлен спиральный распределитель с закрепленным на нем болтами дорном. Расплав поступает от экструдера в центр головки и затем через радиальные каналы в винтовой распределитель, где, перемешиваясь равномерно, распределяется по периметру формующей щели. Распределительные системы в форме вешалки тянутся по всему периметру и переходят в спиральные каналы, глубина которых сходит на нет. На спиральном участке глубина канала постепенно уменьшается, а зазор между дорном и корпусом увеличивается, что приводит к разделению расплава на два потока, первый из которых движется в осевом направлении между спиралями, а второй продолжает двигаться по спирали. При этом в любой точке выходного кольцевого зазора течение расплава складывается из тангенциальных течений из всех каналов распределительной системы, благодаря чему стыков не образуется и достигается высокая термическая однородность

расплава. Детали головки обогриваются снаружи электронагревателями с автоматическим регулированием и контролем температуры.

Для размещения в головке магистралей подачи и отвода воздуха вовнутрь рукава в головке предусмотрены каналы. При необходимости головку можно снабжать устройством для её вращения. Вращение корпуса и распределительных каналов головки (корпуса совместно с матрицей и дорном) позволяет получать равноплотную намотку бумаги в рулон, кроме того, вращение головки уменьшает разнотолщинность бумаги по ширине. В связи с этим вращающиеся головки используют в линиях для производства пленок, которые затем подвергают последующей сварке, нанесению рисунков, и т.п. В этом случае верхняя часть головки (включая корпус, матрицу, дорн и спиральный распределитель) подвижно закреплена в подшипниковом узле. Для центровки корпуса головки служит выступ, который входит во втулку, выполненную из износостойкого материала. Гайкой через подшипник выступ прижимается своей нижней частью к поверхности втулки, создавая давление, необходимое для исключения вытекания расплава из канала. По мере изнашивания выступа или втулки гайку подтягивают.

Крутящий момент от электропривода через шестерню передается на корпус головки. При непосредственном присоединении системы нагрева головки к системе питания происходит осциллирующее вращение корпуса головки на  $270 \div 360^\circ$ . При сборке головки последовательно измеряют точность зазоров между корпусом и распределителем, а также точность формирующего зазора, образованного дорном и матрицей. Практика показывает, что точность выполнения деталей формирующей головки не должна быть ниже второго класса. Величину формирующего зазора дополнительно регулируют изменением положения матрицы с помощью регулировочных болтов. Такая регулировка необходима для выравнивания расхода расплава полимера по периметру щели; как правило, это необходимо из-за неравномерности температурного поля по сечению канала на входе в головку, разного деформационного состояния расплава после прохождения головки и иных факторов. В связи с этим регулировку

формирующего зазора осуществляют после выхода машины на заданный температурный режим и экструзии расплава через головку в течение 20ч30 минут. Для обеспечения возможности регулирования зазора в процессе работы установки усилие затяжки болтов должно быть достаточно для предотвращения утечек расплава и не должно превышать усилия, развиваемого регулировочными болтами. [29]

#### Технологический процесс производства Синтетической бумаги

##### 1. Подготовка сырья (подготовительные операции):

- разгрузка полимера (1-2 н.ч.);
- сушка полимера (2-4 н.ч.);
- смешение гранул с добавками (красители, модифицирующие добавки)

(0,5 н.ч.).

##### 2. Подготовка экструдера к запуску:

- произвести калибровку щелевого зазора головки, очистить его от нагара и протереть торец головки фильерной пастой (0,2 н.ч.);

- заготовить и установить на намотку шпули (0,1 н.ч.);

- проверить измерительный инструмент, наличие и маркировку сырья, соответствие температурного режима заданию по всем зонам обогрева (0,1 н.ч.);

- подготовить и загрузить в бункер экструдера соответствующее сырье (0,1 н.ч.).

##### 3. Изготовление Синтетической бумаги:

- сырье подаётся в шнек (0,1 н.ч.);

- расплавка гранул в жидкую форму (пластикация полимера) (температура плавления = 200°C) (0,1 н.ч.);

- расплавленный полиэтилен стекает на формовочный вал (0,1 н.ч.);

- формирование рукавной заготовки (0,2 н.ч.);

- прокатывается первый слой бумаги (0,2 н.ч.);

- закрепляется второй слой бумаги (0,5 н.ч.);

- отрезается кромка (излишки идут в дробилку, измельчаются до размера снежных хлопьев и снова отправляются на производство) (0,1 н.ч.);

- готовая бумага наматывается в рулоны (100 п.м/1 рулон) (0,1 н.ч.).

Рассмотрим ряд предложений по продаже линий для производства Синтетической бумаги:

1. Линия для производства синтетической бумаги, модель JDPE (650-2000), производство КНР, поставка КНР, состояние – новое, рис.3.11.

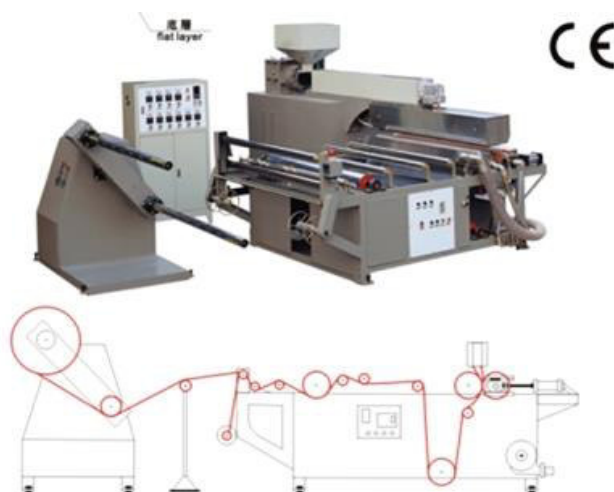


Рисунок 3.11 - Линия для производства синтетической бумаги, модель JDPE

Сырье: полиэтилен.

Срок поставки и монтажа: от 2,5 месяцев.

Минимальные требования к помещению: длина - от 6м, высота – от 3м, ширина – от 3м, табл. 3.8. Цена – от 2 250 000 руб. [14]

Таблица 3.8 - Технические характеристики линии

Характеристики продукта	
Исходный материал	LDPE
Ширина листа	2000 мм
Толщина листа	0.02-0.15 мм
Скорость производства	35 м/мин
Экструдер	
Диаметр шнека	100 мм
Отношение длины шнека к диаметру	28:01:00

Окончание таблицы 3.8

Мощность основного двигателя	50, 40 л/с (= 37кВт)*
Способ регулирования скорости	инверторное управление
Количество зон нагрева	5, контроль температуры
Мощность тормозного двигателя	2.3 л/с (= 2кВт)*
Производительность экструдера	140 кг/час
Экструзионная голова основного станка	
Форма головы	плоскощелевая
Ширина	2125 мм
Мощность нагревателей	40.3 кВт
Количество зон нагрева	9
Формовка	
Размеры воздушного пузырька	10 мм x 4.0 мм
Мощность двигателя	10 л/с (= 7кВт)*
Способ регулирования скорости	инверторное управление
Мощность двигателя вакуумного насоса	15 л/с (= 11кВт)*
Способ формовки	вакуумный
Механизм протяжки	
Намоточный вал (диаметр/длина)	200/2125 мм
Мощность серводвигателя	3 л/с (= 2кВт)*
Система намотки	
Мощность двигателя для намотки	2.2 л/с (= 1,7кВт)*
Диаметр намотки	1200 мм
Регулировка натяжения	электронное регулирование

2. Линия для производства синтетической бумаги, модель JDPE (650 – 2000), производство КНР, поставка г. Москва, состояние новое, рис.3.12.

Технические характеристики, табл. 3.9.

Таблица 3.9 - Технические характеристики

Модель	Диаметр шнека, мм	Ширина бумаги, мм	Производительность, кг/ч	Мощность, кВт	Отношение длины шнека к диаметру
JDPE-2000	105	2000	80	90	28:1
JDPE-1500	85	1500	65	68	28:1
JDPE-1200	75	1200	50	58	28:1
JDPE-1000	65	1000	40	48	28:1
JDPE-650	55	650	25	30	28:1

Сырье: полиэтилен.

Срок поставки и монтажа: от 1 месяца.

Минимальные требования к помещению: высота – от 4м, длина – от 5м, ширина – от 2 м., рис.3.12.

Цена: от 1 850 000 руб. [29]



Рисунок 3.12 - Линия для производства синтетической бумаги, модель JDPE

3. Устройство для изготовления синтетической бумаги из EPE серии STR FT YТQВ, производство КНР, поставка – Московская область, г. Подольск, состояние новое.

Свойства и особенности:

- Система компьютерного управления, интеллектуальный интерфейс. Устройство удобно в управлении. Высокая точность по длине при изготовлении пакетов.

- 2-х стороннее водяное охлаждение. Высокая скорость охлаждения. Ровная горячая резка. Прочная сварка швов.

- Функция автоматической укладки. Ровные кромки. Коррекция положения кромок. Полностью исключена ручная укладка. Экономия на стоимости рабочей силы.

- Можно одновременно загружать материал для изготовления бумаги в несколько ручьёв. При этом увеличится эффективность производства в разы.

- Удобная конструкция горячей резки. При производстве не возникает заторов.

- Высокая эффективность производства.

- Машина удобна в эксплуатации, гибкая регулировка скорости, стабильность в работе, рис. 3.13.

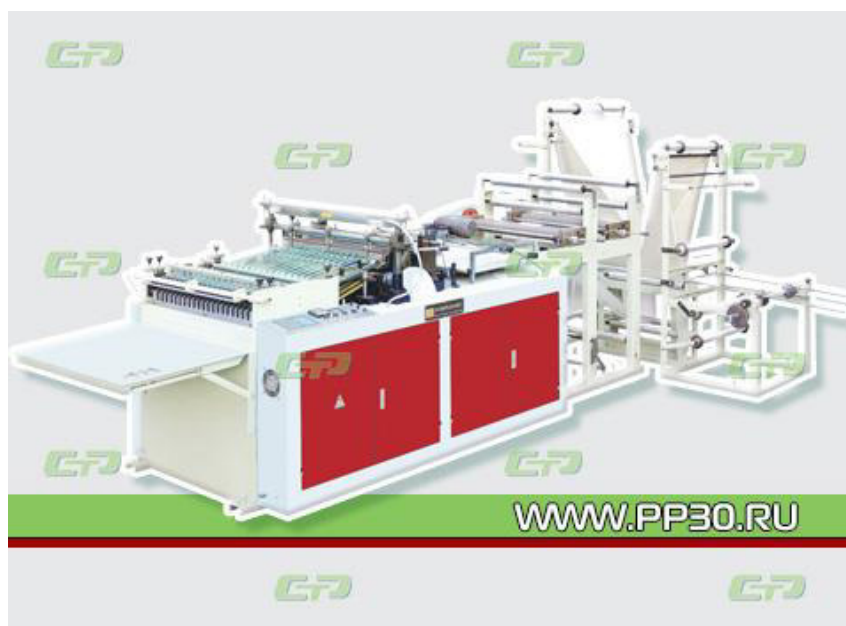


Рисунок 3.13 - Устройство для изготовления синтетической бумаги серии STR FT  
УТQВ

Основные технические параметры табл. 3.10



Таблица 3.10 - Основные технические параметры

Модель	STR FT YТQB 1000мм	STR FT YТQB 1100мм	STR FT YТQB 1300мм
Ширина пакетов	100-450 мм	100-500 мм	100-600 мм
Длина пакетов	60-3000 мм		
Производительность	60-80 метров\мин		
Общая мощность	4 кВт	4.5 кВт	5 кВт
Вес машины	800 кг	900 кг	1000 кг
Габариты (длина*ширины*высота)	4000х 1600х 1600мм	4000х 1700х 1600мм	2900х 1900х 1600мм

Сырье: полиэтилен.

Срок поставки и монтажа: от 1 месяца.

Минимальные требования к помещению: высота – от 2м, длина – от 4м, ширина – от 2м.

Цена: от 4 125 000 руб. [17]

4. Линия для производства синтетической бумаги, модель JDPE (650-2000), производство КНР, поставка г. Барнаул, состояние новое, рис. 3.14.

Машина предназначена для производства синтетической бумаги методом экструзии с вакуумным формованием. Оборудование полностью автоматизировано и соответствует евростандарту качества.

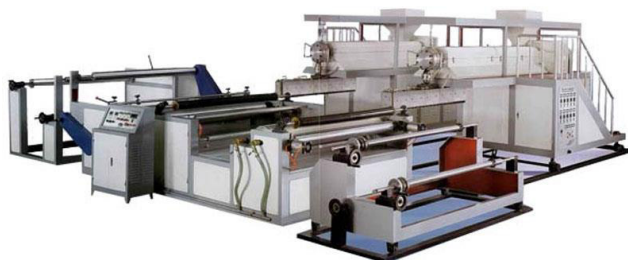


Рисунок 3.14 - Линия для производства синтетической бумаги, модель JDPE

Основные технические характеристики 3.11.

Таблица 3.11 - Основные технические характеристики

Модель	JDPE-650	JDPE-1000	JDPE-1200	JDPE-1500	JDPE-2000
Диаметр первого шнека	55мм	65мм	75мм	90мм	105мм
Диаметр второго шнека	45мм	50мм	60мм	70мм	85мм
Соотношение длины и диаметра	28:1	28:1	28:1	28:1	28:1
Ширина бумаги	650мм	1000мм	1200мм	1500мм	2000мм
Общая производительность	35кг/час	55кг/час	70кг/час	90кг/час	110кг/час
Общая мощность	63 кВт	75 кВт	82 кВт	98 кВт	120кВт

Сырье: полиэтилен.

Срок поставки и монтажа: от 1 месяца.

Минимальные требования к помещению: высота – от 3м, длина – от 4м, ширина – от 2м.

Цена: от 2 300 000 руб.[30]

Сравним модели JDPE-2000 (оборудование для производства Синтетической бумаги шириной 2000м) по основным техническим характеристикам:

1. Общая производительность (пог.м/мин);
2. Общая мощность (кВт);
3. Срок поставки и монтажа (мес);
4. Минимальная потребность в помещении (длина, ширина, высота (м)).

Поскольку устройство для изготовления синтетической бумаги серии STR FT YТQВ (производство КНР, поставка – Московская область, г. Подольск) не подходит данное оборудование из сравнения исключаем, табл.3.12.

Таблица 3.12 - Сравнение моделей JDPE-2000

Поставщик/ производитель	КНР/ КНР (модель 1)	г. Москва/ КНР (модель 2)	г. Барнаул/ КНР (модель 3)
Характеристики			
1. Общая производительность (п.м/мин)	35п.м/мин	25п.м/мин	41п.м/мин.
2. Общая мощность (кВт)	101	90	120
3. Срок поставки и монтажа, мес.	от 2,5	от 1	от 1
4. Минимальная потребность в помещении	S = 18м <sup>2</sup> h = 3м	S = 10м <sup>2</sup> h = 4м	S = 8м <sup>2</sup> h = 3м

Цена:

Модель 1 – от 2 250 000 руб.

Модель 2 – от 1 850 000 руб.

Модель 3 – от 2 300 000 руб.

Таким образом, для производства Синтетической бумаги на предприятии ЗАО «Полиграф» наиболее подходящей является Линия для производства синтетической бумаги, модель JDPE (650 – 2000), производство КНР, поставка г. Москва, состояние новое, цена – от 1 850 000 руб.

#### Амортизация

На предприятии используется линейный способ начисления амортизации. Линейный способ представляет собой равномерное списание стоимости, ежемесячное начисление одних и тех же сумм в процентах от первоначальной (восстановительной стоимости) имущества. Сумма отчислений получается путем деления первоначальной стоимости на срок полезного использования объекта в месяцах.

$$A = P \times K \quad (3.7)$$

где P – первоначальная стоимость;

K – норма амортизации.

$$K = 1/n \times 100 \quad (3.8)$$

где n - срок полезного использования в месяцах.[39]

Новое оборудование стоимостью 1 850 000 руб. в соответствии с Общероссийским классификатором основных фондов относится к 5 амортизационной группе «Машины и оборудование целлюлозно-бумажное, полиграфическое, для переработки полимерных материалов и производства резинотехнических изделий» (код по ОКОФ 14 2929000) со сроком полезного использования свыше 7 и до 10 лет включительно [15].

Амортизация по данному оборудованию будет начисляться 7 лет линейным способом, начиная с 1 января 2020 г. в размере 22 026 руб. в месяц, соответственно 704 762 руб. в год.

Расходы на перепланировку цеха (75 000 руб.) будут списываться сразу.

План ремонта оборудования:

1. Кольцевая головка д 500. Срок службы 3 года (стоимость - 60 675 руб.);
2. Термопринтер Zebra TLP 2844. Срок службы 2 года (стоимость – 16 596 руб.);
3. Установка ПЗМ-3000/3 (пневмо). Срок службы 4 года (стоимость 140 000 руб.).

Объем производства

На первом этапе реализации стратегического решения необходимо выполнить перепланировку цеха, а именно освободить место, на котором складировалось сырье для установки нового оборудования.

Перепланировка участка будет осуществляться в ноябре-декабре 2019 г. собственными силами организации, затраты составят 75 000 руб.

С учетом времени транспортировки и установки линии, а также перепланировки участка, ввод в эксплуатацию начнется в декабре 2019 г.

Планируемый объем производства Синтетической бумаги плотностью составит 20 000 п.м. в месяц, на производство данного объема предприятие выйдет в марте 2020 г.

Планируемый объем производства представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Объемы производства

Объемы производства	Ед.изм	9/ 2019	10/ 2019	11/ 2019	12/ 2019	1/ 2020	2/ 2020	3/ 2020
<i>План производства</i>	п.м	0	0	0	2 000	12 000	18 000	20 000
<i>План реализации</i>	п.м	0	0	0	2 000	12 000	18 000	20 000

Кроме синтетической бумаги, планируется производство цветной синтетической бумаги (красная, серая, синяя, зеленая)  $\approx$  30% от общего объема производства синтетической бумаги.

Расход сырья и материалов на новую продукцию представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Расход сырья и материалов

Сырье	Плановый расход на единицу продукции
Гранулят LDPE	0,15150 кг.
Суперконцентраты красителей для ПВХ (red)	0,00001 кг.
Суперконцентраты красителей для ПВХ (grey)	0,00020 кг.
Суперконцентраты красителей для ПВХ (green/blue)	0,00002 кг.

### Себестоимость

Себестоимость продукции – это текущие затраты на производство и реализацию. Планирование и учет себестоимости на предприятии ведут по экономическим затратам и по статьям калькуляции. [27]

Калькуляция себестоимости синтетической бумаги, представлена в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Себестоимость продукции

Статьи затрат	Себестоимость 1п.м., (руб.)	Себестоимость 1 рулона, 100 п.м. (руб.)
1. Сырье и материалы	10,03	1003
2. Основная заработная плата производственных рабочих	1,79	179
3. Отчисления на социальные нужды	0,34	34
4. Прочие переменные затраты	0,57	0,57
5. Общепроизводственные расходы	4,19	419
6. Общехозяйственные расходы	1,76	176
7. Прочие производственные расходы	0,70	70
8. Коммерческие расходы	0,48	48
Полная себестоимость	19,86	1986
Прибыль	29,14	3014
Цена без НДС	41,37	4237
НДС	8,63	763
Цена реализации	50	5000

### Финансовый план

#### Инвестиционные затраты

1. Дата начала проекта – 01.09.2019 г.
2. Продолжительность периода, на который рассчитан инвестиционный проект 3 года;
3. Стоимость линии для производства синтетической бумаги, модель JDPE 2000 – 1 850 000. руб.;

4. Перепланировка участка – 75 000 руб. (11.2019 – 45 000 руб., 12.2019 – 30 000 руб.);
5. Доставка оборудования из города Москва – 66 120 руб., включая НДС;
6. Ввод в эксплуатацию – декабрь 2019 года;
7. Потребность в персонале – 1 оператор линии, оклад 22 000 руб. в месяц, начиная с декабря 2019 г.;
8. Источник финансирования – средства собственников в размере 2 408 120 тыс.руб., выплаты будут производиться в размере: 50% в сентябре 2019 г., 25% в ноябре 2019 г. и декабре 2019 г. соответственно.

В приложениях В и Г представлен сводный отчет об инвестициях в проект и отчет об уплате НДС и прочих налогов по данному проекту.

### 3.4 Оценка эффективности реализации стратегического направления развития

Для оценки эффективности реализации стратегического направления нужно проследить за денежными поступлениями и выплатами от трёх видов деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой.

В приложении Д приведен отчет о движении денежных средств в результате реализации проекта. Показатели финансовой состоятельности представлены в приложении И.

Для расчета дисконтированных показателей взята норма дисконта равная 20%, рассчитывается по формуле:

$$\text{Ставка дисконта} = \text{Ставка рефинансирования} + \text{Процент риска} \quad (3.9)$$

Таблица 3.16 – Интервалы значений типовых рисков проекта

Величина типового риска	Суть проекта	P, %
Низкий	Снижение себестоимости продукции	6 - 10
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8 - 12
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	11 - 15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	16 - 20

Кл. ставка по данным ЦБ РФ составляет 7,5%, Процент риска = 12,5 %.

[37]

Для определения эффективности инвестиционного проекта были рассчитаны следующие показатели:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) представляет собой общую сумму эффекта за весь планируемый или расчетный срок действия проекта производства продукции, приведенную к начальному периоду времени.

По данному проекту  $NPV = 8\,573\,088$  руб. Проект принимается, если NPV больше 0, т.к. NPV имеет положительное значение, значит, инвестиционный проект выгоден.

2. Индекс рентабельности (PI) характеризует отношение суммы приведенных эффектов к общей величине капитальных вложений. Проект принимается, если PI больше 1, рекомендуемое значение 1,2.

В данном инвестиционном проекте  $PI = 4,61$ , т.е. инвестиционный проект экономически выгоден.

3. Внутренняя норма доходности (IRR) – эта ставка сравнения, при которой сумма дисконтированных притоков денежных средств равна сумме дисконтированных оттоков денежных средств, при условии полной капитализации чистых доходов. Проект принимается, если IRR больше E (13 %). Рекомендованное значение 25% - 30%.

В данном проекте  $IRR = 372\%$ , это говорит о том, что проект принимается.

4. Модифицированная норма доходности (MIRR) – норма доходности скорректированная с учетом нормы реинвестирования (13 %).

В данном проекте  $MIRR = 95\%$ , следовательно проект принимается.

5. Простой срок окупаемости = 10 месяцев.

Анализ чувствительности проекта

Анализ чувствительности инвестиционного проекта позволяет установить уровень влияния отдельных варьирующих факторов на финансовые показатели инвестиционного проекта.

## Однопараметрический анализ чувствительности

### 1) Увеличение стоимости оборудования на 20%:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) = 8 192 051 руб. (изменение на 381 037 руб.);
2. Индекс рентабельности (PI) = 3,89 (изменение на 0,72);
3. Внутренняя норма доходности (IRR) = 2,91 % (изменение на 369,09 %);
4. Модифицированная норма доходности (MIRR) = 0,84 % (изменение на 94,16%);
5. Простой срок окупаемости = 0,91 года (изменение на 0,08 года).

Таким образом, увеличение стоимости оборудования не вызывает финансовой нереализуемости проекта при условии осуществления дополнительного финансирования.

### 2) Увеличение стоимости сырья и материалов в 2 раза:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) = 3 951 726 руб. (изменение на 4 621 362 руб.);
2. Индекс рентабельности (PI) = 2,55 (изменение на 2,06);
3. Внутренняя норма доходности (IRR) = 1,49 % (изменение на 370,51 %);
4. Модифицированная норма доходности (MIRR) = 0,59 % (изменение на 94,41%);
5. Простой срок окупаемости = 1,25 года (изменение на 0,42 года).

При увеличении стоимости сырья и материалов требуются дополнительные инвестиции в оборотный капитал в размере 186 000 руб., для сохранения финансовой реализуемости проекта.

### 3) Снижение объема продаж на 40%:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) = 3 244 187 руб. (изменение на 5 328 901 руб.);
2. Индекс рентабельности (PI) = 2,36 (изменение на 2,25);
3. Внутренняя норма доходности (IRR) = 1,37 % (изменение на 370,63 %);



4. Модифицированная норма доходности (MIRR) = 0,55 % (изменение на 94,45%)

5. Простой срок окупаемости = 1,27 года (изменение на 0,44 года).

Снижение объема реализации на 40% от проектного уровня требует увеличения инвестиций в оборотные активы по проекту на 16 000 руб.

4) Задержка поставки оборудования или выполнения подготовительных работ (на 1 месяц):

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) = 8 121 907 руб. (изменение на 451 181 руб.);

2. Индекс рентабельности (PI) = 4,29 (изменение на 0,32);

3. Внутренняя норма доходности (IRR) = 3,03 % (изменение на 368,97 %);

4. Модифицированная норма доходности (MIRR) = 0,9 % (изменение на 94,1%)

5. Простой срок окупаемости = 0,92 года (изменение на 0,09 года).

Задержка в сроках реализации проекта (запуска линии в работу) на 1 месяц вызовет потребность в дополнительном финансировании проекта на сумму 96 000 руб.

#### Двухпараметрический анализ чувствительности

1) Увеличение стоимости оборудования на 20% и увеличение стоимости сырья и материалов в 2 раза:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) = 3 592 052 руб. (изменение на 4 981 036 руб.);

2. Индекс рентабельности (PI) = 1,18 (изменение на 2,41);

3. Внутренняя норма доходности (IRR) = 119,5 % (изменение на 252,5 %);

4. Модифицированная норма доходности (MIRR) = 51 % (изменение на 44%)

5. Простой срок окупаемости = 1,38 года (изменение на 0,55 года).

2). Снижение объема продаж на 40% и задержка поставки оборудования или выполнения подготовительных работ (на 1 месяц):

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) = 3 592 052 руб. (изменение на 451 181 руб.);
2. Индекс рентабельности (PI) = 2,2 (изменение на 0,32);
3. Внутренняя норма доходности (IRR) = 119,5 % (изменение на 368,97 %);
4. Модифицированная норма доходности (MIRR) = 51 % (изменение на 94,1%)
5. Простой срок окупаемости = 1,38 года (изменение на 0,09 года).

Результаты анализа чувствительности приведены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Анализ чувствительности

Однопараметрический анализ чувствительности					
Показатели	NPV	PI	IRR	MIRR	Простой срок окупаемости
Базовый вариант	8 573 088 руб.	4,61	372%	95%	0,83 года
1. Увеличение стоимости оборудования на 20%	8 192 051 руб.	3,89	2,91%	0,84%	0,91 года
2. Увеличение стоимости сырья и материалов в 2 раза	3 951 726 руб.	2,55	1,49%	0,59%	1,25 года
3. Снижение объема продаж на 40%	3 244 187 руб.	2,36	1,37%	0,55%	1,27 года
4. Задержка поставки оборудования или выполнения подготовительных работ на 1 месяц	8 121 907 руб.	3,29	3,03%	0,9%	0,92 года
Двухпараметрический анализ чувствительности					
5. Увеличение стоимости оборудования на 20% и увеличение стоимости сырья и материалов в 2 раза	3 592 052 руб.	2,2	119,5 %	51%	1,38 года
6. Снижение объема продаж на 40% и увеличение стоимости сырья и материалов в 2 раза	466 685 руб.	1,18	35,2%	22%	2,24 года

Анализ чувствительности показал, что финансовая реализуемость проекта не вызывается изменением различных факторов.

Рассмотрим влияние инвестиционного проекта на показатели прибыли, выручки, себестоимости и рентабельности, был составлен отчет о финансовых результатах (приложение Д), отчет о движении денежных средств (приложение

Е), прогнозный баланс (приложение Ж), Показатели финансовой состоятельности приложение И.

На основе имеющихся данных о выручке, себестоимости, прибыли от продаж и рентабельности, была выявлена основная тенденция их развития и определены данные показатели в последующих периодах.

Таблица 3.18 – Прогноз на 2019 – 2020 гг.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.
Выручка без проекта , тыс.руб.	46 487	45 598	47 272	48 687
Выручка с проектом, тыс.руб.	46 487	45 683	48 692	58 856
Себестоимость без проекта, тыс.руб.	48 347	46 823	48 912	50 678
Себестоимость с проектом, тыс.руб.	48 347	47 045	53 244	55 115
Прибыль от реализации продукции без проекта, тыс.руб.	-2 447	-2 101	-2 521	-2 877
Прибыль от реализации продукции с проектом, тыс.руб.	-2 447	-2 239	2 892	2 856
Рентабельность продаж без проекта, %	-5,26	-4,61	-5,33	-5,91
Рентабельность продаж с проектом, %	-5,26	-4,9	5,07	4,85

Влияние инвестиционного проекта на показатели выручки, себестоимости, прибыли от продаж и рентабельности продаж, отражено на рисунках 3.15 – 3.18.

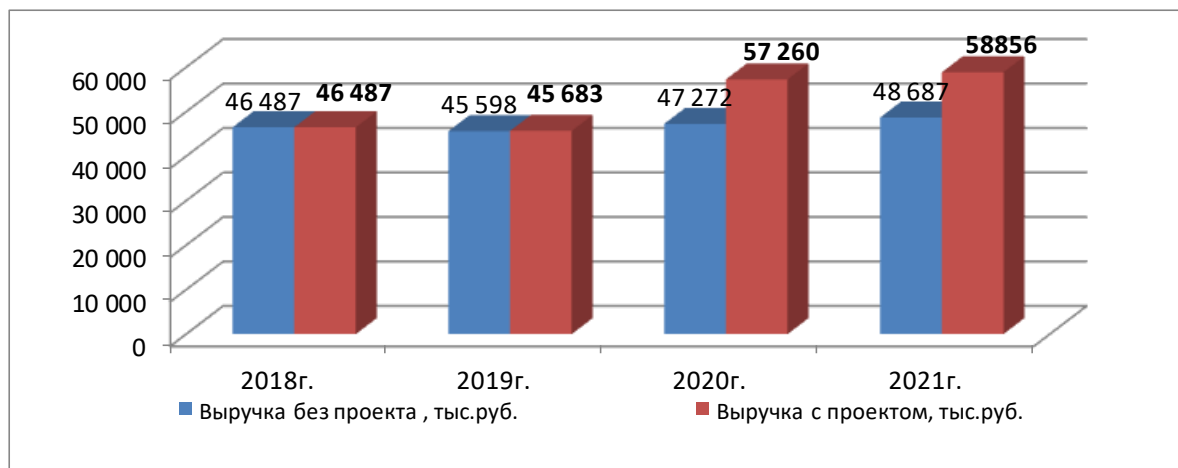


Рисунок 3.15 – Выручка

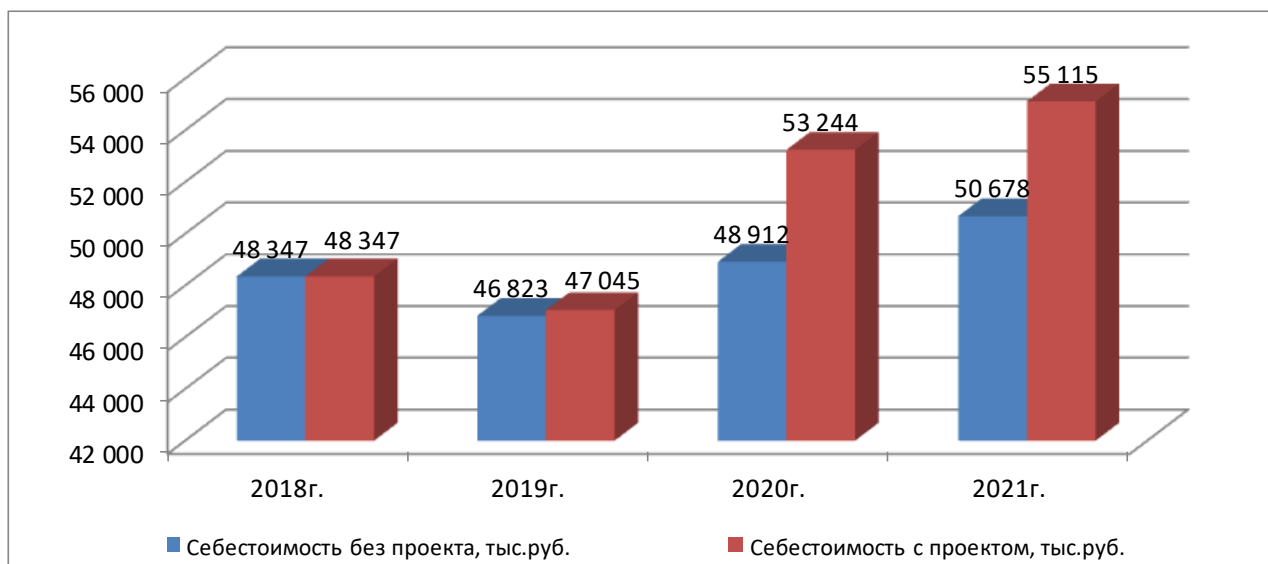


Рисунок 3.16 – Себестоимость

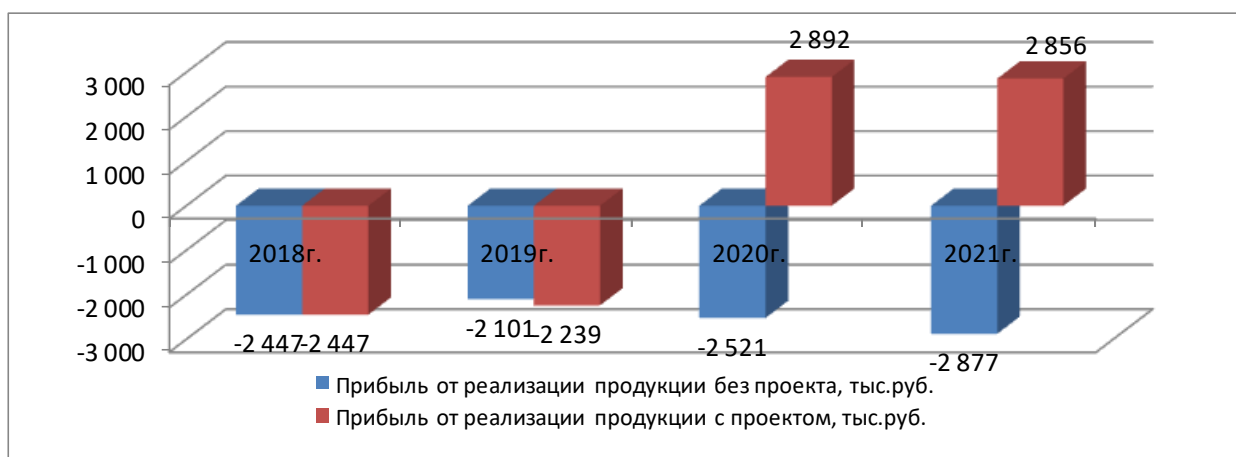


Рисунок 3.17 - Прибыль от продаж

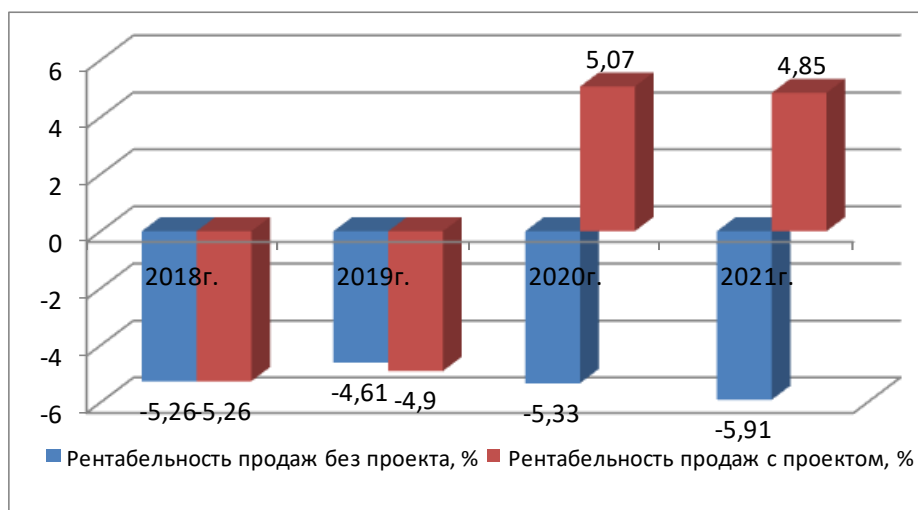


Рисунок 3.18 – Рентабельность

Проведя анализ влияния стратегического направления на показатели выручки, себестоимости, прибыли от продаж и рентабельности продаж было выявлено, что производство новой продукции приведет к повышению данных показателей.

Исходя из потребности предприятия ЗАО «Полиграф» в повышении эффективности бизнеса был предложен проект по производству нового вида продукции, а именно Синтетической бумаги.

Проанализировав показатели эффективности данного инвестиционного проекта, можно сделать вывод, что они достаточно высоки, превышают рекомендованные значения, следовательно, проект является высокоэффективным, прибыльным и рентабельным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поставленная цель исследования достигнута, разработаны стратегические направления в целях повышения экономической безопасности ЗАО «Полиграф».

Последовательно решены поставленные задачи:

Во-первых, проведено теоретическое изучение вопросов разработки стратегии компании в целях повышения экономической безопасности. Установлено, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления особенно если мы говорим о повышении экономической безопасности.

Во-вторых, проведен анализа внутренней и внешней среды организации, выявлены проблемы развития ЗАО «Полиграф». Проведен анализ деятельности предприятия ЗАО «Полиграф» который показал, что на предприятии наблюдается рост балансовой прибыли в 2018г. на 42 тыс. руб. по сравнению с 2017г. Рентабельность всего капитала с 2016г. по 2018г. имеет тенденцию к повышению, что свидетельствует о повышении эффективности его использования.

Расчет относительных показателей ликвидности показал, что на предприятии наблюдается низкая платежеспособность, имеются проблемы со способностью отвечать по своим краткосрочным обязательствам. Это снижает доверие контрагентов и партнеров к предприятию, что негативно влияет на стоимость привлечения заемных ресурсов. Проанализировав ЗАО «Полиграф» можно сделать вывод о том, что целом, предприятие имеет неустойчивое

финансовое состояние, что возможно изменить за счет принятия решения о дальнейшем стратегическом развитии.

В-третьих, определены направления развития ЗАО «Полиграф» в целях повышения экономической безопасности. Предлагается к производству новая продукция на ЗАО «Полиграф», для этого предлагается закупить линию для производства синтетической бумаги.

В-четвертых, выбрано одно из ключевых проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности, проведено его обоснование и расчет эффективности.

Проанализировав показатели и количественные критерии эффективности и результативности реализации стратегического направления развития по производству нового вида продукции на ЗАО «Полиграф», было выявлено, что чистый дисконтированный доход составит 8 573 088 руб., индекс рентабельности 4,61, внутренняя норма доходности 372%, срок окупаемости инвестиционного проекта 10 месяцев. Анализ чувствительности показал, что финансовая реализуемость стратегического направления развития не вызывается изменением различных факторов.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи – решены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.04.2018) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 06.04.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2019) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

3 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2019) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

4 Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.09.1988 № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2019) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

5 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477 / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

### Книги и статьи

6 Липсиц, И.В. Экономический анализ реальных инвестиций: Учеб. пособие / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 347с.

7 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 536 с. – (Высшее образование).



8 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Черняк // Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 591 с.

9 Будашевский, В.Г. Инновационный менеджмент (Практические основы технологии): учебное пособие / В.Г. Будашевский. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 79с.

#### Internet-источники

- 10 АзияТехноИмпорт - <http://atimao.ru/>
- 11 Амортизационные группы – амортизационные-группы.рф/klassifikator-okof
- 12 Группа компаний STR - <http://www.pp30.ru/>
- 13 Информационный портал для бухгалтеров - <http://glavbuh-info.ru/>
- 14 Компания «Альт-Инвест» - <http://www.alt-invest.ru/>
- 15 Официальный сайт компании UniversePack - <http://universepack.ru/>
- 16 Официальный сайт ЗАО «Полиграф» - <http://www.poligraf.ru>
- 17 Планирование в экономике - <http://www.econmap.ru/>
- 18 Портал бизнес-планов, руководств и франшиз для малого и среднего бизнеса - <http://www.openbusiness.ru/>.
- 19 Промышленное оборудование из Китая, Тайвани и Европы - <http://www.all-upack.ru/>
- 20 Сибирь-Упак.Ру - <http://www.sibir-upack.ru/>
- 21 Стратегическое управление и планирование - <http://www.stplan.ru/>
- 22 Теория экономики - <http://www.econfind.ru/>

- 23 Финансовый анализ, библиотека бизнес-планов,  
бюджетирование - <http://www.finanalysis.ru/>
- 24 Финансовый провайдер - <http://providefin.ru/>
- 25 Центр управления финансами - <http://center-yf.ru/>
- 26 Централизованная экономика - <http://www.econcenters.ru/>
- 27 Центральный Банк Российской Федерации - <http://www.cbr.ru/>
- 28 Энциклопедия экономиста - <http://www.grandars.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Бухгалтерская отчетность

Таблица А.1 - Отчет о финансовых результатах

Показатель		2015г.	2016г.	2017г.	2018г.
	код				
1	2	3	4	5	6
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>					
Выручка	2110	34652	28900	42432	46487
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	32408	28304	40877	48347
Валовая прибыль	2100	2244	596	1555	-1860
Коммерческие расходы	2210	0	0	0	0
Управленческие расходы	2220	735	925	1177	587
Прибыль(убыток) от продаж	2200	1509	-329	378	-2447
<b>Прочие доходы и расходы</b>					
Проценты к уплате	2330	93			
Прочие доходы	2340	44	1551	86	3359
Прочие расходы	2350	113	1163	316	722
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	1347	59	148	190
Текущий налог на прибыль	2410	48	50	59	39
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	15	38	29	1
Изменение отложенные налоговые активы	2430	237			
Прочее	2460		1	11	
Чистая прибыль (убыток)	2400	1062	8	78	151

Таблица А.2 - Бухгалтерский баланс

АКТИВ	Код	На 31.12.14г.	На 31.12.15г.	На 31.12.16г.	На 31.12.17г.	На 31.12.18г
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Нематериальные активы	1110					
Результаты исследований и разработок	1120					
Основные средства	1130	1600	2314	4064	3649	2815
Доходные вложения в материальные ценности	1140					
Финансовые вложения	1150					
Отложенные налоговые активы	1160	237				
Прочие внеоборотные активы	1170					
Итого по разделу I.	1100	1837	2314	4064	3649	2815
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Запасы	1210	4170	5106	5270	6847	6255
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7	7	7	7	41
Дебиторская задолженность	1230	4254	4000	1484	1763	8653
Финансовые вложения	1240			300		
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250		1732	1916	4522	1264
Прочие оборотные активы	1260	156	80			
Итого по разделу II	1200	8587	10925	8977	13139	16213
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>10424</b>	<b>13239</b>	<b>13041</b>	<b>16788</b>	<b>19028</b>

Продолжение приложения А

ПАССИВ	Код	На 31.12.14г.	На 31.12.15г.	На 31.12.16г.	На 31.12.17г.	На 31.12.18г
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	14	14	14	14	14
Нераспределен. прибыль (непок. убыток)	1370	-677	385	394	472	538
Итого по разделу III	1300	-667	395	404	482	548
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Займы и кредиты	1410					
Отложенные налоговые обязательства	1420					5
Итого по разделу IV	1400					5
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Заемные средства	1510	302	302	2	10	
Кредиторская задолженность	1520	10745	12499	12635	16296	18474
Прочие обязательства	1550	44	43			
Итого по разделу V	1500	11091	12844	12637	16306	18474
<b>БАЛАНС</b>	1700	10424	13239	13041	16788	19027

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ABC-анализ и XYZ-анализ по некоторым клиентам ЗАО «Полиграф»

Клиент	01.01.2018	01.02.2018	01.03.2018	01.04.2018	Итого	Доля в обороте	ABC	Кол-во	XYZ	Совмещение
	Сумма продаж	Сумма продаж	Сумма продаж	Сумма продаж	Сумма продаж					
Клиент 1	365000	458000	307000	476000	1 606 000,00	30,0%	A	4	X	AX
Клиент 2	267800	235000	267000	387600	1 157 400,00	21,59%	A	4	X	AX
Клиент 3	132000	134500		145000	411 500,00	7,67%	C	3	Y	CY
Клиент 4	228000		234560	197000	659 560,00	12,3%	B	3	Y	BY
Клиент 5	240000		154700	257800	652 500,00	12,17%	B	3	Y	BY
Клиент 6		92660		95300	187 960,00	3,51%	C	2	Z	CZ
Клиент 7	131870	167800	223000	164000	686 670,00	12,81%	B	4	X	BX
<b>Итого</b>	<b>1 364 670,00</b>	<b>1 087 960,00</b>	<b>1 186 260,00</b>	<b>1 722 700,00</b>	<b>5 361 590,00</b>	<b>1,00</b>				
<b>Объём продаж за период</b>	<b>25,45%</b>	<b>20,29%</b>	<b>22,13%</b>	<b>32,13%</b>						

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Налоги и платежи в бюджет и внебюджетные фонды

Таблица В1 – Налоги и платежи в фонды (09.2019г. – 12.2020 г.)

			9/ 2019	10/ 2019	11/ 2019	12/ 2019	1/ 2020	2/ 2020	3/ 2020	4/ 2020	5/ 2020	6/ 2020	7/ 2020	8/ 2020	9/ 2020	10/ 2020	11/ 2020	12/ 2020
<b>НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ</b>																		
Ставка	20%	%																
Период уплаты	30	дней																
Способ зачета переплаченного НДС	<i>зачитывается при будущих расчетах</i>																	
Прямое возмещение налога через	0	периодов																
НДС полученный		руб.	0	0	0	18 305	106 780	146 441	155 593	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542
НДС уплаченный		руб.	166 500	0	83 250	111 588	37 947	49 764	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702
Платежи НДС в бюджет (или возврат из бюджета)		руб.	0	0	0	53	0	0	0	23 155	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840
<b>ПРОЧИЕ НАЛОГИ</b>																		
Начисления на заработную плату	30%	руб.	0	0	0	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990
<i>Страховые взносы в социальные фонды</i>																		
Ставка	30%	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Период уплаты	30	дней																
<i>Страхование</i>																		
Ставка	1,4%	%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Период уплаты	30	дней																

Окончание таблицы В1

Налог на имущество	2,2%	руб.	0	0	0	0	1 726	3 432	3 390	3 349	3 307	3 266	3 224	3 182	3 141	3 099	3 058	3 016
<b>НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ</b>																		
Ставка	20%	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Период уплаты	30	дней																
Начисленный налог на прибыль		руб.	0	0	0	0	17 922	82 827	95 408	95 416	95 424	95 433	95 441	95 449	95 458	95 466	95 474	95 483
То же, в итоговой валюте		руб.	0	0	0	0	17 922	82 827	95 408	95 416	95 424	95 433	95 441	95 449	95 458	95 466	95 474	95 483
<b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ РЕЖИМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>																		
Суммарные налоговые выплаты		руб.	0	0	0	11 043	30 638	97 249	109 788	132 910	208 562	208 528	208 495	208 462	208 428	208 395	208 362	208 329

Таблица В2 – Налоги и платежи в фонды (01.2021г. – 12.2021г.)

			1/ 2021	2/ 2021	3/ 2019	4/ 2019	5/ 2020	6/ 2020	7/ 2020	8/ 2020	9/ 2020	10/ 2020	11/ 2020	12/ 2020	9/ 2020
<b>НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ</b>															
Ставка	20%	%													
Период уплаты	30	дней													
Способ зачета переплаченного НДС	<i>зачитывается при будущих расчетах</i>														



Продолжение таблицы В2

Прямое возмещение налога через	0	периодов													
НДС полученный		руб.	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542	152 542
НДС уплаченный		руб.	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702
Платежи НДС в бюджет (или возврат из бюджета)		руб.	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840
<b>ПРОЧИЕ НАЛОГИ</b>															
Начисления на заработную плату	30 %	руб.	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990
<i>Страховые взносы в социальные фонды</i>															
Ставка	30 %	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Период уплаты	30	дней													
<i>Страхование</i>															
Ставка	1,4 %	%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Период уплаты	30	дней													

## Окончание таблицы В2

Налог на имущество	2,2%	руб.	2 974	2 993	2 891	2 850	2 808	2 766	2 725	2 683	2 462	2 600	2 588	2 517
<b>НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ</b>														
Ставка	20%	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Период уплаты	30	дней												
Начисленный налог на прибыль		руб.	95 491	95 499	95 508	95 516	95 524	95 533	95 541	95 549	95 588	95 566	95 574	95 583
То же, в итоговой валюте		руб.	95 491	95 499	95 508	95 516	95 524	95 533	95 541	95 549	95 588	95 566	95 574	95 583
<b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ РЕЖИМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>														
Суммарные налоговые выплаты		руб.	208 295	208 262	208 229	208 195	208 162	208 129	208 096	208 062	208 029	207 996	207 963	207 929

Таблица В3 – Налоги и платежи в фонды (01.2022г. – 08.2022г.)

			1/ 2022	2/ 2022	3/ 2022	4/ 2022	5/ 2022	6/ 2022	7/ 2022	8/ 2022	Итого
<b>НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ</b>											
Ставка	20%	%									
Период уплаты	30	дней									
Способ зачета переплаченного НДС	<i>зачитывается при будущих расчетах</i>										

Продолжение таблицы В3

Прямое возмещение налога через	0	периодов									
НДС полученный		руб.	155 593	152 542	152 542	155 593	152 542	152 542	155 593	152 542	4 850 847
НДС уплаченный		руб.	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	53 702	2 060 122
Платежи НДС в бюджет (или возврат из бюджета)		руб.	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	98 840	2 790 725
<b>ПРОЧИЕ НАЛОГИ</b>											
Начисления на заработную плату	30%	руб.	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	10 990	362 670
<i>Страховые взносы в социальные фонды</i>											
Ставка	30%	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
Период уплаты	30	дней									
<i>Страхование</i>											
Ставка	1,4%	%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	
Период уплаты	30	дней									

## Окончание таблицы В3

Налог на имущество	2,2%	руб.	2 475	2 434	2 392	2 350	2 309	2 267	2 226	2 184	88 774
<b>НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ</b>											
Ставка	20%	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Период уплаты	30	дней									
Начисленный налог на прибыль		руб.	95 591	95 599	95 608	95 616	95 624	95 632	95 641	95 649	2 966 604
То же, в итоговой валюте		руб.	95 591	95 599	95 608	95 616	95 624	95 632	95 641	95 649	2 966 604
<b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ РЕЖИМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>											
Суммарные налоговые выплаты		руб.	207 896	207 863	207 829	207 796	207 763	207 730	207 696	207 663	6 208 773

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Сводный отчет об инвестициях в проект

Таблица Г1 - Сводный отчет об инвестициях в проект (09.2019г. – 12.2020г.)

		9/2019	10/2019	11/2019	12/2019	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020
Потребность в инвестициях	ру б.	1 091 500	0	590 750	658 477	137 352	27 558	18 850	-23 121	-75 652	33	33	33	33	33	33	33
Инвестиции в оборудование и прочие активы	ру б.	1 091 500	0	590 750	641 870	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	ру б.	0	0	0	16 607	137 352	27 558	18 850	-23 121	-75 652	33	33	33	33	33	33	33
Привлечение финансирования	ру б.	1 091 500	0	590 750	725 870	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства собственников	ру б.	1 091 500	0	590 750	725 870	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Справка: Остаток средств на счете (текущий проект)</i>	<i>ру б.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1 699</i>	<i>149 948</i>	<i>563 914</i>	<i>1 048 226</i>	<i>1 551 388</i>	<i>2 031 429</i>	<i>2 435 818</i>	<i>2 840 240</i>	<i>3 244 695</i>	<i>3 649 184</i>	<i>4 053 706</i>	<i>4 458 261</i>	<i>4 862 850</i>

Таблица Г2 - Сводный отчет об инвестициях в проект (01.2021г. – 08.2022г.)

		1/2021	2/2021	3/2021	4/2021	5/2021	6/2021	7/2021	8/2021	9/2021	10/2021	11/2021	12/2021	1/2022	2/2022	3/2022	4/2022	5/2022	6/2022	7/2022	8/2022	ИТОГО
Потребность в инвестициях	Р у б .	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	2 426 612
Инвестиции в оборудование и прочие активы	Р у б .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 324 120
Прирост чистого оборотного капитала	Р у б .	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	102 492
Привлечение финансирования	Р у б .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 408 120
<i>Справка: Остаток средств на счете (текущий проект)</i>	Р у б .	5 267 471	5 672 126	6 076 815	6 481 536	6 886 291	7 291 079	7 695 901	8 100 755	8 505 644	8 910 565	9 315 519	9 720 507	10 125 528	10 530 583	10 935 670	11 340 791	11 745 946	12 151 133	12 556 354	12 961 608	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Отчет о финансовых результатах

Таблица Д1 – Отчет о финансовых результатах (09.2019г. – 12.2020г.)

		9/2019	10/2019	11/2019	12/2019	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020
Выручка (нетто)	ру б.	0	0	0	84 746	508 475	762 712	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458
Себестоимость	ру б.	0	0	0	192 981	245 850	308 957	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993
в том числе																	
Сырье и материалы	ру б.	0	0	0	20 062	120 370	180 554	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616
Прочие переменные расходы	ру б.	0	0	0	974	5 845	8 767	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741
Оплата производственного персонала	ру б.	0	0	0	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741
Прочие производственные расходы	ру б.	0	0	0	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204
Амортизация	ру б.	0	0	0	75 000	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691
Валовая прибыль	ру б.	0	0	0	-108 235	262 624	453 754	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464
Оплата административного и коммерческого персонала	ру б.	0	0	0	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249

## Окончание таблицы Д1

Административные расходы	ру б.	0	0	0	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167
Коммерческие расходы	ру б.	0	0	0	1 991	6 229	8 771	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618
Налоги, кроме налога на прибыль	ру б.	0	0	0	0	1 726	3 432	3 390	3 349	3 307	3 266	3 224	3 182	3 141	3 099	3 058	2 016
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	ру б.	0	0	0	-137 642	227 253	414 135	477 039	477 081	477 122	477 164	477 206	477 247	477 289	477 330	477 372	478 414
Прибыль до налогообложения	ру б.	0	0	0	-137 642	227 253	414 135	477 039	477 081	477 122	477 164	477 206	477 247	477 289	477 330	477 372	478 414
Налог на прибыль	ру б.	0	0	0	0	17 922	82 827	95 408	95 416	95 424	95 433	95 441	95 449	95 458	95 466	95 474	95 483
Чистая прибыль (убыток)	ру б.	0	0	0	-137 642	209 331	331 308	381 631	381 665	381 698	381 731	381 764	381 798	381 831	381 864	381 898	382 931



Таблица Д2 – Отчет о финансовых результатах (01.2021г. – 08.2022г.)

		1/2021	2/2021	3/2021	4/2021	5/2021	6/2021	7/2021	8/2021	9/2021	10/2021	11/2021	12/2021	1/2022	2/2022	3/2022	4/2022	5/2022	6/2022	7/2022	8/2022	ИТОГО
Выручка (нетто)	Р у б.	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	847 458	26 779 661
Себестоимость	Р у б.	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	329 993	10 647 584
в том числе																						
Сырье и материалы	Р у б.	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	6 339 469
Прочие переменные расходы	Р у б.	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	9 741	307 829
Оплата производственного персонала	Р у б.	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	35 741	1 179 446
Лизинговые платежи	Р у б.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы Д2

Прочие производственные расходы	р у б.	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	61 204	2 019 732	
Амортизация	р у б.	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	22 691	801 108
Валовая прибыль	р у б.	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	517 464	16 132 077
Оплата административного и коммерческого персонала	р у б.	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	10 249	338 224
Административные расходы	р у б.	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	17 167	566 519
Коммерческие расходы	р у б.	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	9 618	305 542
Налоги, кроме налога на прибыль	р у б.	2 974	2 933	2 891	2 850	2 808	2 766	2 725	2 683	2 642	2 600	2 558	2 517	2 475	2 434	2 392	2 350	2 309	2 267	2 226	2 184	88 774

## Окончание таблицы Д2

Прибыль (убыток) от операционной деятельности	Р у б.	477 455	477 497	477 538	477 580	477 622	477 663	477 705	477 746	477 788	477 830	477 871	477 913	477 954	477 996	478 038	478 079	478 121	478 162	478 204	478 246	14 833 018
Прибыль до налогообложения	Р у б.	477 455	477 497	477 538	477 580	477 622	477 663	477 705	477 746	477 788	477 830	477 871	477 913	477 954	477 996	478 038	478 079	478 121	478 162	478 204	478 246	14 833 018
Налог на прибыль	Р у б.	95 491	95 499	95 508	95 516	95 524	95 533	95 541	95 549	95 558	95 566	95 574	95 583	95 591	95 599	95 608	95 616	95 624	95 632	95 641	95 649	2 966 604
Чистая прибыль (убыток)	Р у б.	381 964	381 997	382 031	382 064	382 097	382 131	382 164	382 197	382 230	382 264	382 297	382 330	382 364	382 397	382 430	382 463	382 497	382 530	382 563	382 596	11 866 414

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Отчет о движении денежных средств

Таблица Е1 – Отчет о движении денежных средств (09.2019г. – 12.2020г.)

		9/ 2019	10/ 2019	11/ 2019	12/ 2019	1/ 2020	2/ 2020	3/ 2020	4/ 2020	5/ 2020	6/ 2020	7/ 2020	8/ 2020	9/ 2020	10/ 2020	11/ 2020	12/ 2020
Поступления от продаж	ру б.	0	0	0	100 000	600 000	900 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Затраты на материалы и комплектующие	ру б.	0	0	0	-23 673	-142 036	-213 054	-236 727	-236 727	-236 727	-236 727	-236 727	-236 727	-236 727	-236 727	-236 727	-236 727
Прочие переменные затраты	ру б.	0	0	0	-1 149	-6 897	-10 345	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495
Зарплата	ру б.	0	0	0	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000
Общие затраты	ру б.	0	0	0	-94 828	-99 828	-102 828	-103 828	-103 828	-103 828	-103 828	-103 828	-103 828	-103 828	-103 828	-103 828	-103 828
Налоги	ру б.	0	0	0	-11 043	-30 638	-97 249	-109 788	-132 910	-208 562	-208 528	-208 495	-208 462	-208 428	-208 395	-208 362	-208 329
Денежные потоки от операционной деятельности	ру б.	0	0	0	-65 693	285 601	441 524	503 162	480 041	404 389	404 422	404 455	404 489	404 522	404 555	404 588	404 622
Инвестиции в оборудование и прочие активы	ру б.	-1 091 500	0	-590 750	-641 870	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	ру б.	0	0	0	-16 607	-137 352	-27 558	-18 850	23 121	75 652	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33

## Окончание таблицы Е1

Денежные потоки от инвестиционной деятельности	ру б.	-1 091 500	0	-590 750	-658 477	-137 352	-27 558	-18 850	23 121	75 652	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33
Поступления собственного капитала	ру б.	1 091 500	0	590 750	725 870	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежные потоки от финансовой деятельности	ру б.	1 091 500	0	590 750	725 870	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Суммарный денежный поток за период	ру б.	0	0	0	1 699	148 249	413 966	484 312	503 162	480 041	404 389	404 422	404 455	404 489	404 522	404 555	404 588
Денежные средства на начало периода	ру б.	0	0	0	0	1 699	149 948	563 914	1 048 226	1 551 388	2 031 429	2 435 818	2 840 240	3 244 695	3 649 184	4 053 706	4 458 261
Денежные средства на конец периода	ру б.	0	0	0	1 699	149 948	563 914	1 048 226	1 551 388	2 031 429	2 435 818	2 840 240	3 244 695	3 649 184	4 053 706	4 458 261	4 862 850

Таблица Е2 – Отчет о движении денежных средств (01.2021г. – 08.2022г.)

		1/ 2021	2/ 2021	3/ 2021	4/ 2021	5/ 2021	6/ 2021	7/ 2021	8/ 2021	9/ 2021	10/ 2021	11/ 2021	12/ 2021	1/ 2022	2/ 2022	3/ 2022	4/ 2022	5/ 2022	6/ 2022	7/ 2022	8/ 2022	ИТОГО
Поступления от продаж	р у б.	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	31 600 000
Затраты на материалы и комплектующие	р у б.	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	- 236 727	-7 480 573
Прочие переменные затраты	р у б.	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-11 495	-363 238
Зарплата	р у б.	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-1 155 000
Общие затраты	р у б.	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	- 103 828	-3 412 316

Продолжение таблицы Е2

Налоги	Р у б.	- 208 295	- 208 262	- 208 229	- 208 195	- 208 162	- 208 129	- 208 096	- 208 062	- 208 029	- 207 996	- 207 963	- 207 929	- 207 896	- 207 863	- 207 829	- 207 796	- 207 763	- 207 730	- 207 696	- 207 663	-6 208 773
Денежные потоки от операционной деятельности	Р у б.	404 655	404 688	404 722	404 755	404 788	404 821	404 855	404 888	404 921	404 955	404 988	405 021	405 054	405 088	405 121	405 154	405 188	405 221	405 254	405 287	12 980 100
Инвестиции в оборудование и прочие активы	Р у б.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 324 120
Прирост чистого оборотного капитала	Р у б.	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-102 492
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	Р у б.	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-2 426 612
Поступления собственного капитала	Р у б.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 408 120

Окончание таблицы Е2

Денежные потоки от финансовой деятельности	Р у б .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 408 120
Суммарный денежный поток за период	Р у б .	404 622	404 655	404 688	404 722	404 755	404 788	404 821	404 855	404 888	404 921	404 955	404 988	405 021	405 054	405 088	405 121	405 154				12 961 608
Денежные средства на начало периода	Р у б .	4 862 850	5 267 471	5 672 126	6 076 815	6 481 536	6 886 291	7 291 079	7 695 901	8 100 755	8 505 644	8 910 565	9 315 519	9 720 507	10 125 528	10 530 583	10 935 670	11 340 791	11 745 946	12 151 133	12 556 354	
Денежные средства на конец периода	Р у б .	5 267 471	5 672 126	6 076 815	6 481 536	6 886 291	7 291 079	7 695 901	8 100 755	8 505 644	8 910 565	9 315 519	9 720 507	10 125 528	10 530 583	10 935 670	11 340 791	11 745 946	12 151 133	12 556 354	12 961 608	



## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Баланс

Таблица Ж1 – Баланс (09.2019г. – 12.2020г.)

		9/2019	10/2019	11/2019	12/2019	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020
Денежные средства	ру б.	0	0	0	1 699	149 948	563 914	1 048 226	1 551 388	2 031 429	2 435 818	2 840 240	3 244 695	3 649 184	4 053 706	4 458 261	4 862 850
Дебиторская задолженность	ру б.	0	0	0	23 333	140 000	210 000	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333
Авансы уплаченные	ру б.	0	0	0	33 502	69 653	91 344	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574
Готовая продукция	ру б.	0	0	0	3 506	21 036	31 554	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060
Незавершенное производство	ру б.	0	0	0	701	4 207	6 311	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012
Материалы и комплектующие	ру б.	0	0	0	20 062	120 370	180 554	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616
НДС на приобретенные товары	ру б.	166 500	166 500	249 750	343 086	274 253	177 576	75 685	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Суммарные оборотные активы	ру б.	166 500	166 500	249 750	425 889	779 467	1 261 253	1 698 506	2 125 983	2 606 024	3 010 413	3 414 835	3 819 290	4 223 779	4 628 301	5 032 856	5 437 444
Внеоборотные активы	ру б.	0	0	0	0	1 883 343	1 860 652	1 837 961	1 815 270	1 792 579	1 769 889	1 747 198	1 724 507	1 701 816	1 679 125	1 656 434	1 633 743

Продолжение таблицы Ж1

Оборудование и прочие активы	ру б.	0	0	0	0	1 883 343	1 860 652	1 837 961	1 815 270	1 792 579	1 769 889	1 747 198	1 724 507	1 701 816	1 679 125	1 656 434	1 633 743
Незавершенные капиталовложения	ру б.	925 000	925 000	1 432 500	1 906 034	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Суммарные внеоборотные активы	ру б.	925 000	925 000	1 432 500	1 906 034	1 883 343	1 860 652	1 837 961	1 815 270	1 792 579	1 769 889	1 747 198	1 724 507	1 701 816	1 679 125	1 656 434	1 633 743
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>	ру б.	1 091 500	1 091 500	1 682 250	2 331 923	2 662 810	3 121 905	3 536 468	3 941 254	4 398 603	4 780 301	5 162 033	5 543 797	5 925 595	6 307 426	6 689 290	7 071 188
Кредиторская задолженность	ру б.	0	0	0	15 953	33 168	43 497	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940
За поставленные товары	ру б.	0	0	0	15 953	33 168	43 497	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940
Расчеты с бюджетом	ру б.	0	0	0	11 043	30 638	97 249	109 788	132 910	208 562	208 528	208 495	208 462	208 428	208 395	208 362	208 329
Расчеты с персоналом	ру б.	0	0	0	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500
Авансы покупателей	ру б.	0	0	0	16 949	101 695	152 542	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492
Суммарные краткосрочные обязательства	ру б.	0	0	0	61 446	183 002	310 788	343 720	366 841	442 493	442 460	442 426	442 393	442 360	442 327	442 293	442 260

## Окончание таблицы Ж1

Долгосрчные обязательства	руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства собственников	руб.	1 091 500	1 091 500	1 682 250	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120
Нераспределенная прибыль	руб.	0	0	0	-137 642	71 688	402 996	784 628	1 166 292	1 547 990	1 929 722	2 311 486	2 693 284
Суммарный собственный капитал	руб.	1 091 500	1 091 500	1 682 250	2 270 478	2 479 808	2 811 116	3 192 748	3 574 412	3 956 110	4 337 842	4 719 606	5 101 404

Таблица Ж2 – Баланс (01.2021г. – 08.2022г.)

		1/ 2021	2/ 2021	3/ 2021	4/ 2021	5/ 2021	6/ 2021	7/ 2021	8/ 2021	9/ 2021	10/ 2021	11/ 2021	12/ 2021	1/ 2022	2/ 2022	3/ 2022	4/ 2022	5/ 2022	6/ 2022	7/ 2022	8/ 2022
Денежные средства	руб.	5 267 471	5 672 126	6 076 815	6 481 536	6 886 291	7 291 079	7 695 901	8 100 755	8 505 644	8 910 565	9 315 519	9 720 507	10 125 528	10 530 583	10 935 670	11 340 791	11 745 946	12 151 133	12 556 354	12 961 608
Дебиторская задолженность	руб.	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333	233 333
Авансы уплаченные	руб.	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574	98 574
Готовая продукция	руб.	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060	35 060
Незавершенное производство	руб.	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012	7 012
Материалы и комплектующие	руб.	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616	200 616

Продолжение таблицы Ж2

Суммарные оборотные активы	руб.	5 842 066	6 246 721	6 651 410	7 056 131	7 460 886	7 865 674	8 270 496	8 675 350	9 080 238	9 485 160	9 890 114	10 295 102	10 700 123	11 105 178	11 510 265	11 915 386	12 320 540	12 725 728	13 130 949	13 536 203
Внеоборотные активы	руб.	1 611 052	1 588 362	1 565 671	1 542 980	1 520 289	1 497 598	1 474 907	1 452 216	1 429 525	1 406 835	1 384 144	1 361 453	1 338 762	1 316 071	1 293 380	1 270 689	1 247 998	1 225 308	1 202 617	1 179 926
оборудование и прочие активы	руб.	1 611 052	1 588 362	1 565 671	1 542 980	1 520 289	1 497 598	1 474 907	1 452 216	1 429 525	1 406 835	1 384 144	1 361 453	1 338 762	1 316 071	1 293 380	1 270 689	1 247 998	1 225 308	1 202 617	1 179 926
Суммарные внеоборотные активы	руб.	1 611 052	1 588 362	1 565 671	1 542 980	1 520 289	1 497 598	1 474 907	1 452 216	1 429 525	1 406 835	1 384 144	1 361 453	1 338 762	1 316 071	1 293 380	1 270 689	1 247 998	1 225 308	1 202 617	1 179 926
= ИТОГО АКТИВОВ	руб.	7 453 119	7 835 083	8 217 080	8 599 111	8 981 175	9 363 272	9 745 403	10 127 567	10 509 764	10 891 994	11 274 258	11 656 555	12 038 885	12 421 249	12 803 645	13 186 075	13 568 539	13 951 035	14 333 565	14 716 129
Кредиторская задолженность	руб.	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940
за поставленные товары	руб.	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940	46 940

## Окончание таблицы Ж2

Расчеты с бюджетом	руб.	208 295	208 262	208 229	208 195	208 162	208 129	208 096	208 062	208 029	207 996	207 963	207 929	207 896	207 863	207 829	207 796	207 763	207 730	207 696	207 663
Расчеты с персоналом	руб.	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500
Авансы покупателей	руб.	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492	169 492
Суммарные краткосрочные обязательства	руб.	442 227	442 194	442 160	442 127	442 094	442 060	442 027	441 994	441 961	441 927	441 894	441 861	441 827	441 794	441 761	441 728	441 694	441 661	441 628	441 594
Долгосрочные обязательства	руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства собственников	руб.	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120	2 408 120
Нераспределенная прибыль	руб.	4 602 772	4 984 769	5 366 800	5 748 864	6 130 961	6 513 092	6 895 256	7 277 453	7 659 683	8 041 947	8 424 244	8 806 574	9 188 938	9 571 334	9 953 764	10 336 228	10 718 724	11 101 254	11 483 818	11 866 414
Суммарный собственный капитал	руб.	7 010 892	7 392 889	7 774 920	8 156 984	8 539 081	8 921 212	9 303 376	9 685 573	10 067 803	10 450 067	10 832 364	11 214 694	11 597 058	11 979 454	12 361 884	12 744 348	13 126 844	13 509 374	13 891 938	14 274 534
= ИТОГО ПАССИВОВ	руб.	7 453 119	7 835 083	8 217 080	8 599 111	8 981 175	9 363 272	9 745 403	10 127 567	10 509 764	10 891 994	11 274 258	11 656 555	12 038 885	12 421 249	12 803 645	13 186 075	13 568 539	13 951 035	14 333 565	14 716 129

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Показатели финансовой состоятельности

Таблица И1 – Показатели финансовой состоятельности (09.2019г. – 12.2020г.)

		9/2019	10/2019	11/2019	12/2019	1/2020	2/2020	3/2020	4/2020	5/2020	6/2020	7/2020	8/2020	9/2020	10/2020	11/2020	12/2020
Рентабельность активов	%	0,0	0,0	0,0	82,3	100,6	137,5	137,6	122,5	109,8	99,8	92,2	85,6	79,9	74,9	70,5	66,6
Рентабельность собственного капитала	%	0,0	0,0	0,0	83,6	105,8	150,3	152,6	135,4	121,6	110,5	101,2	93,3	86,6	80,8	75,7	71,2
Рентабельность внеоборотных активов	%	0,0	0,0	0,0	98,9	132,6	212,4	247,6	250,7	253,9	257,2	260,5	263,9	267,5	271,1	274,8	278,6
Прямые расходы к выручке от реализации	%	-	-	-	227,7	48,4	40,5	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9
Прибыльность продаж	%	-	-	-	162,4	41,2	43,4	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,1	45,1	45,1	45,1	45,1
Доля постоянных затрат	%	0,0	0,0	0,0	90,5	54,8	45,1	42,7	42,7	42,7	42,7	42,7	42,7	42,7	42,7	42,7	42,7
Точка безубыточности	руб.	-	-	-	267 835	203 891	207 273	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400
"Запас прочности"	%	-	-	-	216,0 %	59,9 %	72,8 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %
Рентабельность по EBITDA	%	-	-	-	28%	89%	125%	135%	135%	135%	135%	135%	135%	135%	135%	135%	135%
Рентабельность по EBIT	%	-	-	-	62%	81%	119%	129%	129%	129%	129%	129%	129%	129%	129%	129%	129%
Рентабельность по чистой прибыли	%	-	-	-	62%	74%	95%	103%	103%	103%	103%	103%	103%	103%	103%	103%	103%
Эффективная ставка налога на прибыль	%	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0%	7,9%	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Коэффициент общей ликвидности	разы	-	-	-	6,93	4,26	4,06	4,94	5,80	5,89	6,80	7,72	8,63	9,55	10,46	11,38	12,29

## Окончание таблицы И1

Чистый оборотный капитал	руб.	166 500	166 500	249 750	364 444	596 465	950 464	1 354 787	1 759 142	2 163 531	2 567 953	2 972 408	3 376 897	3 781 419	4 185 974	4 590 563	4 995 184
Коэффициент общей платежеспособности	разы	1,00	1,00	1,00	0,97	0,93	0,90	0,90	0,91	0,90	0,91	0,91	0,92	0,93	0,93	0,93	0,94
Коэффициент автономии	разы	-	-	-	36,95	13,55	9,05	9,29	9,74	8,94	9,80	10,67	11,53	12,40	13,26	14,12	14,99

Таблица И2 – Показатели финансовой состоятельности (01.2021. – 08.2022г.)

		1/2021	2/2021	3/2021	4/2021	5/2021	6/2021	7/2021	8/2021	9/2021	10/2021	11/2021	12/2021	1/2022	2/2022	3/2022	4/2022	5/2022	6/2022	7/2022	8/2022
Рентабельность активов	%	63,1%	60,0%	57,1%	54,5%	52,2%	50,0%	48,0%	46,2%	44,5%	42,9%	41,4%	40,0%	38,7%	37,5%	36,4%	35,3%	34,3%	33,4%	32,5%	31,2%
Рентабельность собственного капитала	%	67,2%	63,6%	60,4%	57,6%	54,9%	52,5%	50,3%	48,3%	46,4%	44,7%	43,1%	41,6%	40,2%	38,9%	37,7%	36,6%	35,5%	34,5%	33,5%	32,2%
Рентабельность внеоборотных активов	%	282,5%	286,6%	290,7%	295,0%	299,4%	303,9%	308,6%	313,4%	318,3%	323,5%	328,7%	334,2%	339,9%	345,7%	351,7%	358,0%	364,5%	371,2%	378,2%	389,1%
Прямые расходы к выручке от реализации	%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%	38,9%
Прибыльность продаж	%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%	45,1%
Доля постоянных затрат	%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%



Окончание таблицы И2

Точка безубыточности	Р у б.	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400	208 400
"Запас прочности"	%	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %	75,4 %
Рентабельность по ЕБИТДА	%	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	135 %	136 %	136 %	136 %	136 %	136 %	136 %	136 %
Рентабельность по ЕБИТ	%	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	129 %	130 %
Рентабельность по чистой прибыли	%	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	103 %	104 %	104 %	104 %	104 %	104 %	104 %	104 %
Эффективная ставка налога на прибыль	%	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Коэффициент общей ликвидности	Р а з ы	13,2 1	14,1 3	15,0 4	15,9 6	16,8 8	17,7 9	18,7 1	19,6 3	20,5 5	21,4 6	22,3 8	23,3 0	24,2 2	25,1 4	26,0 6	26,9 7	27,8 9	28,8 1	29,7 3	30,6 5
Чистый оборотный капитал	Р у б.	5 399 839	5 804 528	6 209 249	6 614 004	7 018 792	7 423 614	7 828 468	8 233 356	8 638 278	9 043 232	9 448 220	9 853 241	10 258 296	10 663 383	11 068 504	11 473 659	11 878 846	12 284 067	12 689 321	13 094 608
Коэффициент общей платежеспособности	Р а з ы	0,94	0,94	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97
Коэффициент автономии	Р а з ы	15,8 5	16,7 2	17,5 8	18,4 5	19,3 2	20,1 8	21,0 5	21,9 1	22,7 8	23,6 5	24,5 1	25,3 8	26,2 5	27,1 2	27,9 8	28,8 5	29,7 2	30,5 9	31,4 6	32,3 2