

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н.
доцент

_____ Т.А. Худякова
« ____ » _____ 2020 г.

Разработка стратегии инновационного развития организации
на примере действующего предприятия ООО «СМАРТ-ЮГ»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 38.03.01.2020.110. ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.т.н., профессор
_____ С.В. Алюков
_____ 2020 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-440
_____ А.Г. Канявский
_____ 2020 г.

Нормоконтролёр
ст. преподаватель
_____ Н.В. Тихонова
_____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Канявский А.Г. Разработка стратегии инновационного развития организации на примере действующего предприятия ООО «СМАРТ-ЮГ». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-440, ПЭ, 2020, 115 с., 21 ил., 49 табл., библиогр. список – 75 наим., 4 приложения, 13 л. раздаточного материала ф. А4.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе стало предприятие по переработке сельскохозяйственной продукции ООО «СМАРТ-ЮГ».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта стратегического инновационного развития ООО «СМАРТ-ЮГ».

В выпускной квалификационной работе раскрыты сущность стратегического управления инновационным развитием. Обоснована роль бизнес-планирования в решении проблем стимулирования инновационных процессов на предприятии. Проведен стратегический анализ и анализ финансового состояния ООО «СМАРТ-ЮГ», определены основные направления стратегического развития предприятия.

Разработан бизнес-план по выпуску нового для ООО «СМАРТ-ЮГ» вида продукции, обоснована целесообразность внедрения продукта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1 Стратегическое управление инновационным развитием предприятия: сущность, виды, содержание	9
1.2 Применение концепции стратегического инновационного менеджмента в России и за рубежом	15
1.3 Роль бизнес-планирования в решении проблем стимулирования инновационных процессов на предприятии	21
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «СМАРТ-ЮГ»	29
2.1 Краткая характеристика предприятия	29
2.2 Стратегический анализ предприятия	34
2.3 Финансовый анализ предприятия	47
3 ПРОЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ООО «СМАРТ-ЮГ»	66
3.1 Организационный план проекта	66
3.2 План маркетинга	70
3.3 План производства	81
3.4 Финансовый план и оценка рисков проекта	84
3.5 Прогноз финансовых показателей предприятия с учетом реализации проекта стратегического инновационного развития	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	102
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская отчетность ООО «СМАРТ-ЮГ»	109
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. График погашения кредита	113
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Расчет производственных затрат по проекту	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Результаты расчетов чувствительность проекта	115

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Обострение рыночной конкуренции, появление на рынке новых инновационно-ориентированных компаний, предлагающих широкий спектр товаров и услуг, динамизм рыночных отношений, рост неопределенности внешней среды, – все это требует поиска новых более эффективных механизмов и инструментов управления предприятием. Стратегический подход опирается на умение руководства оценивать и использовать сильные стороны и конкурентные преимущества предприятия, чтобы противостоять угрозам, исходящим из внешней среды, и максимально использовать благоприятные возможности для своего развития.

В настоящее время решающим фактором в конкурентной борьбе и усилении рыночных позиций предприятия становится рост инновационной активности, которая напрямую зависит от выбранной им стратегии развития. Основной причиной, ориентирующей предприятия на инновационный путь развития, является острая конкуренция, с которой сталкивается практически каждое предприятие, выпускающее продукцию, выполняющее работы или оказывающее услуги. Предприятие обязано само заботиться о сохранении конкурентоспособности и получении прибыли.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена тем, что именно инновационная стратегия становится фактором, определяющим устойчивое развитие предприятия и рост его конкурентоспособности на рынке, что определило выбор темы выпускной квалификационной работы.

Объект работы – ООО «СМАРТ-ЮГ», специализирующееся на переработке сельскохозяйственной продукции (семян подсолнечника) после сбора урожая.

Предмет – совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в сфере инновационного развития и обеспечивающих повышение конкурентоспособности предприятия.

Цель работы – разработка проекта стратегического инновационного развития ООО «СМАРТ-ЮГ».

Задачи работы:

- раскрыть теоретические основы формирования стратегии инновационного развития предприятия;
- изучить опыт применения концепции стратегического инновационного менеджмента в России и за рубежом;
- провести стратегический анализ ООО «СМАРТ-ЮГ», выявить причины возникшей стратегической проблемы и наметить пути ее решения;
- провести анализ и дать оценку финансово-экономическому состоянию предприятия;
- разработать проект стратегического инновационного развития предприятия, оценить эффективность и риски проекта.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужила учебная и научная литература отечественных и зарубежных авторов, статьи из периодических экономических изданий. Сущности стратегического управления инновационным развитием предприятия посвящены работы Виханского О.С., Володина В.М., Друкера П., Ивасенко А.Г., Маленкова Ю.А., Портера М., Степановой И.П. и других авторов.

Методологической основой при выполнении работы послужила методика проведения стратегического анализа, представленная в работах Баринова В.А., Зайцева Л.Г., Шифрина М.Б. и других, методика проведения анализа финансового состояния предприятия, представленная авторами Артеменко В.Г., Бочаров В.В., Ендовицкий Д.А., Ефимова О.В. и другими. Техника и методика разработки бизнес-планов и оценки инвестиционных проектов, раскрываются в работах Баева Л.А., Волкова А.С., Гарнова А.П., Деевой А.И., Игониной Л.Л., Меркулова Я.С., Нешистого А.С. и других авторов.

Информационной базой работы послужила управленческая информация и бухгалтерская отчетность ООО «СМАРТ-ЮГ», данные, представленные на сайтах компаний-конкурентов, интернет-статьи о состоянии дел в отрасли переработки сельскохозяйственной продукции и производства растительных масел.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Стратегическое управление инновационным развитием предприятия: сущность, виды, содержание

В современных рыночных условиях, характеризующихся высоким уровнем конкуренции, у предприятий возникает объективная потребность в новых методологических подходах формирования стратегии развития, которые позволят выбрать единственно правильное направление деятельности, осуществить его аналитическую подготовку и сформулировать реальные программы и планы развития предприятий.

Стратегический менеджмент, как наука, возник в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Основоположник российской школы менеджмента О.С. Виханский приводит отличительные особенности стратегического менеджмента от менеджмента, подчеркивая, что в стратегическом менеджменте происходит изменение центра внимания руководителей на то, что окружает предприятие, для того, чтобы должным образом реагировать на внешние изменения [12]. Следовательно, в стратегическом управлении основной выступают отношения предприятия с внешним окружением и соответственно акцент смещается на внешнее управление предприятия.

Термин «стратегия» вошло в экономический оборот в 70-х годах XX века, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Обоснованию сущности стратегии посвящено большое количество работ зарубежных (Р. Акофф, И. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, М. Портер, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон и других) и российских (О.С. Виханский, А.Н. Наумов, Р.А. Фатхутдинов, Г.Б. Клейнер, Б.Г. Литвак, Ю.А. Маленков и других) исследователей. Несмотря на большое количество определений термина «стратегия», представленных разными авторами, всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной программы действий, разработанной руководством для успешного функционирования

предприятия, а стратегического управления как процесса принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [25].

Инновационное развитие является одним из эффективных принципов стратегического управления предприятий, а увеличение значения инноваций как стратегического ресурса предприятия привело к смыканию стратегического и инновационного менеджмента в единую систему управления предприятием. В свою очередь, под инновациями в мировой практике понимаются инвестиции в новацию (новшество), то есть превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощенный в новых продуктах и технологиях [67].

Стратегическое управление инновационным развитием ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс. Оно затрагивает как концептуально-предпринимательские, так и организационно-процедурные аспекты стратегического развития предприятия и, следовательно, реализует свою функцию через подсистемы общего и функционального менеджмента. Общий менеджмент определяет генеральную линию стратегического развития. В рамках функционального менеджмента разрабатываются и реализуются частные стратегические задачи, связанные с инновациями в отдельных сферах деятельности предприятия [30].

Обобщая вышесказанное, можно представить следующее определение. Стратегическое управление инвестиционным развитием предприятия – это такое управление, которое направлено на завоевание лидирующих позиций бизнеса в долгосрочном временном диапазоне непосредственно через инновационный процесс.

Как отмечает М. Портер, «Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных

преимуществ посредством инноваций» [59]. Таким образом, М. Портер прямо указывает на место инноваций в достижении конкурентного преимущества компанией.

Процесс внедрения инноваций представлен на рисунке 1 [30].

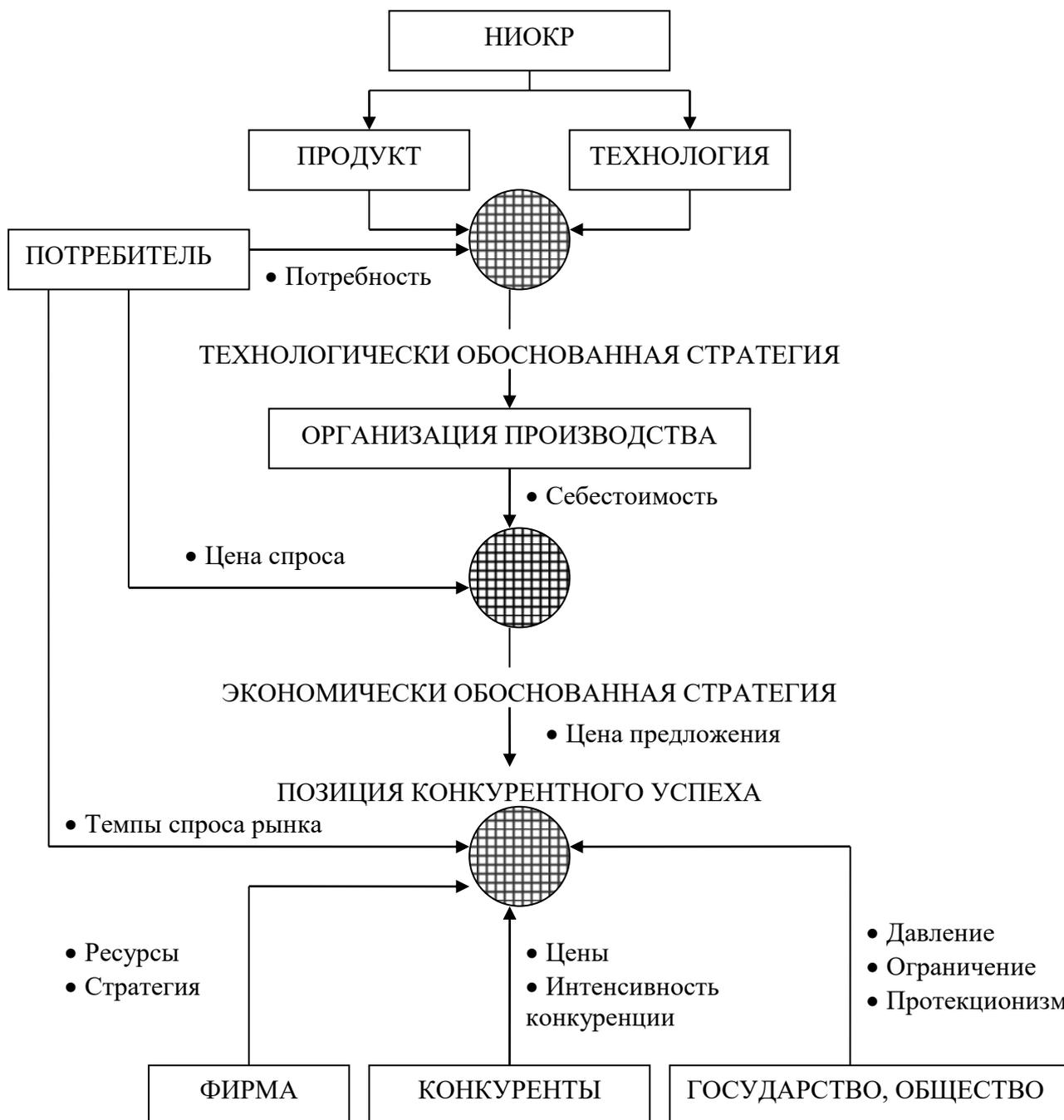


Рисунок 1 – Инновации как фактор конкурентного успеха

В зависимости от поставленных задач, различают несколько видов стратегий инновационного развития предприятия [32]:

1. Наступательная стратегия – заключается в тщательном исследовании рынка на предмет рентабельности выпуска высокотехнологических новинок. Стратегию применяют в основном крупные предприятия, которые способны выдержать жесткую конкурентную борьбу и имеют высококвалифицированный персонал.

2. Оборонительная стратегия – свойственна для предприятий, имеющих стабильную рыночную долю на отраслевом рынке, технологичное производство, квалифицированный персонал. Такие предприятия занимаются разработками в основном для того, чтобы удержать существующие рыночные позиции.

3. Промежуточная инновационная стратегия – применяется предприятиями, которые находят и используют слабые стороны конкурентов и заполняют те свободные ниши, которые конкуренты еще не заполнили. Примером такой стратегии можно назвать выпуск сельскохозяйственными предприятиями подсолнечного масла из собственного сырья.

4. Поглощающая инновационная стратегия – при ее реализации предприятия при выпуске своей продукции используют не только собственные научно-технические разработки, но и перекупают права на чужие разработки. Такая стратегия свойственна для предприятий, для которых новые разработки слишком сложны для их технической базы или высокочрезвычайно затратны.

5. Имитационная стратегия – заключается в том, что предприятие копирует продукты конкурентов, добавляя какие-нибудь новшества от себя. Обычно используется, если у предприятия есть возможность сэкономить на издержках производства и стабильное положение на рынке.

6. Разбойничья стратегия – предполагает выпуск на рынок большого количества привычного продукта с применением новшества, которое продлит его технико-эксплуатационные параметры. Если у предприятия хорошая научно-техническая база, оно может воспользоваться продуктом конкурента и наладить его выпуск – грубо говоря, украсть чужую разработку.

В общем виде стратегия предполагает разработку конкретных инвестиционных и инновационных программ и бизнес-проектов, в которых должны быть учтены как научно-технический, производственный, финансовый, кадровый потенциалы предприятия, так и его рыночно-сбытовые возможности. Процесс стратегического управления инновационным развитием предприятия может быть представлен в виде ряда последовательных этапов (рисунок 2) [15].



Рисунок 2 – Основные этапы стратегического управления инновационного развития предприятия

На первоначальном этапе «стратегический анализ» вырабатывается формулировка общих целей развития предприятия с учетом его финансового состояния, специфики производственно-коммерческой деятельности, положения во внешней среде, микроклимата в трудовом коллективе.

На втором этапе «Анализ источников инновационных возможностей» проводится поиск и оценка внешних факторов, которые окажут стимулирующий эффект как для предприятия, так и для отрасли в целом. Такими факторами могут быть наличие высокотехнологичных производств в отрасли, отсутствие сильных конкурентов, уровень государственной поддержки программ развития отрасли и другие. Процедура отбора и оценки внешних факторов основывается на таких известных зарубежных методиках, как PEST-анализ, анализ конкурентных сил по М. Портеру.

На этапе «Стратегического выбора» с помощью аналитического, логического

обобщения всех полученных данных осуществляется выбор стратегии инновационного развития предприятия. Целесообразно процедуру проектирования и отбора наиболее приемлемой инновационной стратегии развития предприятия провести с использованием популярных как в зарубежной практике, так и в отечественном бизнесе, методик, например, матрица стратегического анализа, матрица БКГ, «Мак-Кинси», SWOT-анализ и других.

На этапе «Реализация выбранной инновационной стратегии» проводится целый комплекс действий управленческого характера [14]:

- формируется организационная структура управления проектом и проектные группы, которые будут заниматься реализации выбранной стратегии инновационного развития предприятия, корректируются (или составляются вновь) должные инструкции участников проектной группы;

- осуществляется привлечения необходимых ресурсов на финансирование инвестиционных и инновационных проектов, финансовые ресурсы перераспределяются по стадиям (этапам) реализации проекта;

- формируются системы сбора и обработки аналитической информации, нацеленной на своевременную и эффективную корректировку хода выполнения проекта согласно полученным промежуточным результатам реализации инновационной стратегии.

На заключительном этапе «Координации и контроля» оценивается динамика показателей, характеризующих эффективность проекта. Если полученные результаты не соответствуют ранее запланированным, то производится перераспределение ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных), вносятся корректирующие изменения – закрываются неперспективные проекты, разрабатывается новая инновационная стратегия.

Таким образом, инновационное развитие является одним из эффективных принципов стратегического управления предприятий. В зависимости от поставленных задач, различают несколько видов стратегий инновационного развития предприятия, реализация которых осуществляется по ряду этапов.

1.2 Применение концепции стратегического инновационного менеджмента в России и за рубежом

Интенсивность введения инноваций в решающей степени определяет конкурентный потенциал экономики – в глобальной конкурентной борьбе выигрывают те страны, которые обеспечивают благоприятные условия для научно-технического прогресса.

В соответствии с Докладом «Глобальный инновационный индекс» (ГИИ, Global Innovation Index), содержащим данные сопоставительного анализа инновационных систем 129 стран и рейтинг стран по уровню инновационного развития, Россия по итогам 2019 г. заняла 46 место, сохранив свои позиции относительно уровня 2018 г. По сравнению с 2016 г. Россия поднялась в рейтинге на 16 позиций (62-е место в 2016 г.). Бессменными лидерами по данному показателю в течение уже многих лет являются Швейцария, Нидерланды, Швеция и Великобритания [21].

Инновационное развитие без серьезного прорыва в науке, экономике, образовании не представляется возможным, но как демонстрирует опыт зарубежных стран, для инновационного развития экономики требуется несколько основных условий, заключающихся в следующем [56]:

- интеллектуальном и технологическом потенциалах, достаточных для того, чтобы запустить инновационные процессы;
- постоянном росте числа участников в «инновационных цепочках»;
- инновационном менеджменте;
- востребованности инноваций большинством субъектов хозяйствования, государственными органами и гражданами.

Динамика показателей инновационной активности в Российской Федерации представлена в таблице 1 [45]. Данные таблицы 1 показывают сокращение в 2019 г. удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций до 6,3%, в промышленном производстве до 5,6%.

Таблица 1 – Динамика показателей инновационной активности в Российской Федерации в 2015–2019 гг.

Показатель	Период, год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций, %	8,4	8,5	7,2	6,5	6,3
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства, %	7,9	8,4	6,7	6,0	5,6
Удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций, %	9,3	8,4	8,5	8,5	8,5
Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	2,9	2,6	2,5	2,4	2,4
Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, ед.	3 604	4 175	4 032	3 944	3 870

Россия является одним из мировых лидеров по масштабам занятости в науке. В 2019 г. численность исследователей в России составила порядка 450 тысяч человек. По данному показателю нашу страну опережают только Китай и Япония. Однако в затратах на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в расчете на одного исследователя Россия занимает лишь 47-е место в рейтинге. Необходимо отметить, что увеличение численности ученых-исследователей выступает одной из целей национального российского проекта «Наука».

Доля расходов на НИОКР во внутреннем валовом продукте (ВВП) России в 2019 г. составила 1,1% (27-е место в рейтинге). По данному показателю Россия отстает от Израиля в 4 раза (4,3% в ВВП страны), от США в 2,5 раза (2,8% ВВП страны). Эти цифры были бы недостаточно показательными, чтобы понять масштабы инновационной деятельности, если не отметить, что ВВП США примерно в 15 раз больше российского.

Расходы на исследования и разработки в России и зарубежных странах (данные за 2018 г.) представлены на рисунке 3 [62].

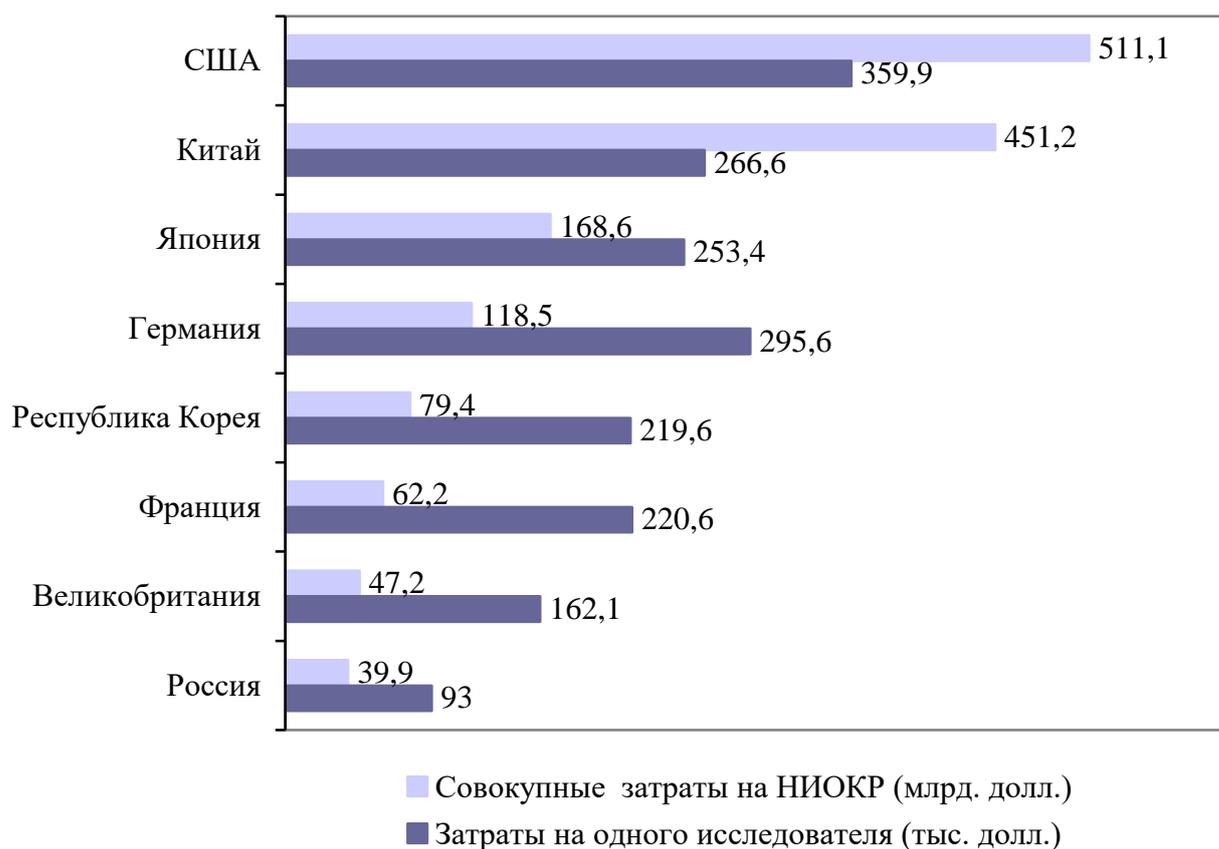


Рисунок 3 – Расходы на исследования и разработки в России и некоторых зарубежных странах (данные за 2018 г.)

В настоящее время в России порядка 30% промышленных предприятий проводят инновационную политику, сталкиваясь с рядом проблем в реализации стратегии инновационного развития, связанных с разработкой и реализацией новых продуктов, технологий, оборудования и материалов. Недостаточный уровень инновационной активности усугублен низкой эффективностью технологических инноваций. Так, за период 2011–2019 гг. затраты на технологические инновации увеличились более чем в 3,5 раза (с 400 млрд. руб. до 1 405 млрд. руб.). В то же время на сегодняшний день на 1 руб. инновационных затрат приходится 2,5 руб. инновационных продуктов против 5,5 руб. в 1995 году. Несмотря на то, что увеличилось бюджетное финансирование (государственная поддержка инновационной активности), это не смогло привести к адекватному росту инновационной активности хозяйствующих субъектов.

Данные о структуре технологических инноваций в России и ряде зарубежных стран представлены в таблице 2 [51].

Таблица 2 – Структура технологических инноваций в России и ряде зарубежных стран в 2019 г., %

Вид инновационной деятельности	Страна				
	Россия	Австрия	Германия	Норвегия	Финляндия
Исследование, разработка и производство новых продуктов, услуг, производственных процессов	42,3	44,4	45,7	43,1	44,2
Производственное проектирование, дизайн и другие разработки новых продуктов, услуг, производственных процессов	1,2	1,4	1,7	1,6	1,9
Приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями	34,1	30,4	29,7	28,4	30,8
Другие виды подготовки производства для выпуска новых продуктов, внедрения новых услуг или методов их производства	18,9	18,9	18,4	22,0	18,3
Обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями, маркетинговые исследования	0,4	1,1	1,4	0,9	0,7
Приобретение новых технологий	1,1	2,7	2,4	3,1	3,2
Приобретение программных средств	2,0	1,1	0,7	0,9	0,9

Данные, представленные в таблице 2, показывают, что российские предприятия предпочитают приобретать технологии и основные средства – 34,1% в структуре российских технологических инноваций. При этом мало внимания уделяется таким составляющим инновационной деятельности, как обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями, маркетинговые исследования (0,4% в структуре технологических инноваций).

В то же время зарубежная практика освоения инноваций свидетельствует о том, что без изменения структур управления инновационным процессом, подготовки кадров, направленной на обеспечение готовности персонала реализовать различные виды инновационной активности, эффективность реализации инновационных проектов не высока.

Современная российская инновационная система характеризуется следующими слабыми и сильными сторонам (таблица 3) [21].

Таблица 3 – Сильные и слабые стороны инновационной системы России

Сильные стороны	Рейтинг среди 129 стран мира	Слабые стороны	Рейтинг среди 129 стран мира
Занятость женщин с высшим образованием	2	ВВП на единицу использования энергии	114
Размер внутреннего рынка	6	Инновационные связи	112
Число патентных заявок на полезные модели, поданных национальными заявителями в патентные ведомства страны	7	Инвестиции	107
		Верховенство закона	104
		Политическая стабильность и отсутствие терроризма	103
Выпускники вузов по научным и инженерным специальностям	11	Уровень развития кластеров	101
		Качество регулирования	97
Экспорт культурных и творческих услуг	11	Валовое накопление капитала	95
Работники, занятые в сфере наукоемких услуг	14	Информационно-коммуникационные технологии и создание бизнес-моделей	94
Платежи за использование объектов интеллектуальной собственности	14	Исследования и разработки, финансируемые из зарубежных источников	76
Соотношение ученики/преподаватель в среднем образовании	16	Валовой кредитный портфель микрофинансовых организаций	72
Валовой коэффициент охвата высшим образованием	18	Сделки с использованием венчурного капитала	67
Число патентных заявок на изобретения	18		

Данные таблицы 3 показывают, что в целом сильные стороны российской инновационной системы сконцентрированы в таких направлениях, как человеческий капитал и наука, уровень развития бизнеса и развитие технологий и экономики знаний. Слабые стороны связаны с интегральными показателями развития институтов, внутреннего рынка и бизнеса.

Несмотря на наличие сильных сторон в реализации стратегии инновационного развития, Россия еще существенно проигрывает лидирующим в этом направлении странам, что подтверждает матрица связей рангов показателей России с показателями США (таблица 4) [66].

Таблица 4 – Матрица связей рангов показателей России с показателями США

Показатель	Россия	США
По количеству патентов	7	2
По ВВП	9	1
По научно-исследовательской активности	15	1
По развитию электронного правительства	26	7
По конкурентоспособности	53	3
По развитию образования	36	5
По индексу инноваций	46	6
По развитию человеческого капитала	57	5

Проблемы инновационного менеджмента и бизнес-планирования инноваций на предприятиях России связана со следующими факторами [56]:

- низкий (по сравнению со странами-лидерами) уровень затрат на разработки в области инноваций;
- отставание от мирового уровня научно-технического прогресса по обширному кругу параметров качества в развитии нанотехнологий;
- сокращение исследовательских групп, профильных учебных заведений, масштабная «утечка мозгов» за границу;
- чрезмерная длительность инновационных процессов во времени.

На протяжении 2017–2019 гг. особую роль в модернизации российской экономики играли институты развития в сфере инноваций, среди которых следует отметить АО «РОСНАНО», Фонд инфраструктурных и образовательных программ, АО «РВК», ФГБУ «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» (Фонд содействия инновациям), Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий (Фонд «Сколково»). Указанные институты развития продолжают работу по основным направлениям реализации стратегии инновационного развития России.

Таким образом, в настоящее время условия для развития инновационной деятельности в России сложились недостаточно благоприятные. Но осознание важности развития инноваций на уровне государства можно оценить как положительный сдвиг в процессе формирования инновационно-ориентированного типа экономики в России.

1.3 Роль бизнес-планирования в решении проблем стимулирования инновационных процессов на предприятии

Роль бизнес-планирования заключается в создании условий стимулирования инновационных процессов предприятия. Реализация стратегии инновационного развития невозможна без серьезного подхода к бизнес-планированию – профессионально составленный бизнес-план является начальным этапом на пути внедрения инноваций, инструментом обоснованности и целесообразности принимаемых решений. Иными словами, бизнес-планирование опосредует инновационную деятельность с позиции ее целесообразности и доходности.

Бизнес-планирование инновационного проекта – процесс разработки модели перехода предприятия из текущего состояния к более развитому посредством внедрения новой техники и технологий, создания и выпуска нового востребованного рынком продукта или совершенствования прежнего продукта. Вид и структура бизнес-плана напрямую связана с целями его разработки. Такими целями, в частности, могут быть: уточнение генеральной стратегии развития предприятия; прогноз, оценка и контроль развития инновационной деятельности; привлечение денежных средств со стороны (кредитов, займов и иных форм); привлечение партнеров с их капиталом (инвесторов, акционеров) [20].

Инновационное бизнес-планирование позволяет решить следующие задачи [18]:

- проведение исследования текущего состояния предприятия – оценка внешней и внутренней среды, инвестиционных возможностей предприятия;
- определение приоритетного направления и содержания реализации планируемой стратегии инновационного развития предприятия;
- оценка эффективности планируемой инновационной деятельности;
- определение необходимых финансовых ресурсов (по объему и структуре) для реализации стратегии инновационного развития предприятия;
- оценка рисков для определения степени возможности достижения планируемых результатов;
- обоснование необходимости внедрения инноваций.

Разработка бизнес-плана инновационного проекта осуществляется по ряду последовательных этапов, каждому из которых соответствуют определенный раздел бизнес-плана. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от масштаба инновационного проекта и сферы бизнеса. Структура бизнес-плана подчинена четкой логике и носит, как правило, унифицированный характер. Типовой бизнес-план состоит из следующих основных разделов [55]:

- краткая характеристика проекта (резюме);
- описание предприятия и отрасли;
- описание продукта, услуги (сущность инновационного проекта);
- план маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план и показатели эффективности проекта;
- анализ рисков.

Резюме проекта – это обзорный раздел, главной функцией которого является привлечение внимания потенциального инвестора или иного рецензента. Резюме должно содержать цель проекта, краткое описание предприятия и наиболее привлекательных моментов из всех разделов бизнес-плана, объем планируемых инвестиций, срок и порядок возврата заемных средств.

Раздел «Описание предприятия и отрасли» содержит общее описание предприятия. Ключевыми элементами раздела являются основные сведения о предприятии (тип и масштабы бизнеса, краткая история предприятия, месторасположение, организационная структура). Также в данный раздел необходимо включить характеристику отрасли, размеры отраслевого рынка, роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли, основных участников рынка.

Основной задачей раздела «Описание продукта, услуги» является описание в сжатой форме характеристик товаров и услуг, предлагаемых к реализации в рамках инновационного проекта. Раздел должен включать характеристику новизны, оригинальности, возможностей использования и другие привлекательные стороны предлагаемой продукции или услуг [26].

Раздел, посвященный маркетингу, имеет целью разъяснить, как предполагаемый проект намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт продукта (услуги). В бизнес-плане должны быть отражены такие характеристики – спрос и емкость рынка, анализ конкуренции, описание стратегии маркетинга.

В разделе «Производственный план» описывается, как предприятие будет создавать свой продукт – общий подход к организации производства; необходимое сырье и источники его поставки; технологические процессы на производстве; необходимое оборудование; необходимые трудовые ресурсы и их квалификационный уровень.

Организационный план включает график работ (календарный план), который должен содержать перечень основных этапов реализации проекта и потребности в финансовых ресурсах для их реализации, а также отражать планируемые временные рамки работ на каждом из этапов. Также в данном разделе бизнес-плана целесообразно коротко описать основных участников проекта, привести организационную схему, показывающую внутренние связи и распределение ответственности в рамках предприятия (проекта).

Финансовый раздел бизнес-плана должен показать жизнеспособность проекта и целесообразность его реализации. Цель раздела – рассчитать ожидаемые финансовые результаты проекта. Ознакомление с финансовым планом должно показать потенциальным инвесторам и кредиторам, а также внутренним пользователям, на какую прибыль они могут рассчитывать и какова способность предприятия обслуживать долг. Также в разделе «Финансовый план» указываются объем финансовых средств, требуемых для реализации проекта, источники получения финансовых средств и их форма, доля средств, привлекаемая в форме кредита и привлекаемая из акционерного капитала, планируемая величина отношения заемных и собственных средств, необходимых для осуществления проекта, на каких условиях может быть получен кредит для осуществления данного проекта. Финансовый план разрабатывают в виде

следующих прогнозных финансовых документов: отчета о финансовых результатах, отчета о движении денежных средств, бухгалтерского баланса [26].

В разделе «Оценка рисков» требуется оценить, какие риски наиболее вероятны для проекта и во что они в случае их реализации могут обойтись.

Этапы и разделы бизнес-плана представлены на рисунке 4 [52].



Рисунок 4 – Этапы и разделы бизнес-плана и их взаимосвязь

Изучение литературы по проблемам оценки эффективности инвестиционных проектов показало, что существует ряд методов их оценки. В основе многих из них лежит сравнение планируемого объема капитальных вложений и ожидаемых в будущем поступлений денежных средств. Наибольшее распространение получили динамические методы оценки проектов, в которых денежные потоки, вызванные реализацией проекта, приводятся к сопоставимому виду с помощью дисконтирования, обеспечивая сопоставимость разновременных проектов. К группе динамических методов относятся такие методы, как:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс рентабельности (PI);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Чистый дисконтированный доход (NPV) – это разница между общей суммой дисконтирования денежных потоков за весь срок реализации инвестиционного проекта и первоначальной величиной инвестиционных затрат. Формула для расчета чистого дисконтированного дохода имеет следующий вид (1) [24].

$$NPV = PV - IC, \quad (1)$$

где PV – дисконтированные денежные потоки получаемые от проекта, руб.;

IC – дисконтированная сумма инвестиций, вложенных в проект, руб.

Проекты, имеющие отрицательную величину NPV, отклоняются. Положительная величина NPV показывает, насколько возрастет стоимость активов от реализации проекта. Поэтому предпочтение отдается проекту с наибольшей величиной чистого дисконтированного дохода.

Дисконтирование – это процесс нахождения суммы, исходя из известной величины наращенной суммы, то есть это определение современной стоимости (PV) исходя из известной величины будущей стоимости (FV).

Формула для расчета текущей стоимости денежного потока имеет следующий вид (2) [24].

$$PV = FV \cdot \frac{1}{(1+r)^n}, \quad (2)$$

где PV – текущая стоимость денежного потока, руб.;

FV – будущая стоимость денежного потока, руб.;

r – норма дисконта, десятичная дробь;

n – год, денежный поток которого дисконтируется.

Индекс рентабельности (PI) – величина, равная отношению приведенной стоимости денежных потоков от проекта к начальной стоимости инвестиций. Индекс рентабельности инвестиций рассчитывается по формуле (3) [24].

$$PI = \frac{NPV}{IC}. \quad (3)$$

По экономическому содержанию индекс рентабельности показывает величину прироста активов на единицу инвестиций.

Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой процентную ставку, при которой $NPV = 0$. Чем выше IRR , тем более эффективным является проект. Разрыв между IRR и ставкой дисконтирования r представляет собой предельную возможность увеличения стоимости капитала, привлекаемого для реализации проекта. Внутренняя норма доходности рассчитывается по формуле (4) [24]:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_1 - r_2), \quad (4)$$

где r_1 – ставка дисконтирования, при которой $NPV > 0$;

NPV_1 – чистая приведенная стоимость при ставке r_1 ;

NPV_2 – чистая приведенная стоимость при ставке r_2 ;

r_2 – ставка дисконтирования, при которой $NPV < 0$.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – это минимальный срок, за который продисконтированный накопленный доход превышает продисконтированные начальные инвестиции.

Неопределенность прогнозируемых результатов приводит к возникновению риска того, что цели, поставленные в проекте, могут быть не достигнуты полностью или частично. В финансовой практике под термином «риск» понимают возможную финансовую потерю, вызванную наступлением случайных неблагоприятных событий [73]. Наиболее распространенными методами количественной оценки рисков проекта являются:

- анализ безубыточности проекта;
- анализ чувствительности проекта.

Анализ безубыточности проекта предполагает выявление уровня объема продукции, при котором выручка равна суммарным издержкам, то есть нахождение «точки безубыточности», которая определяется по формуле (5) [55].

$$ТБ = \frac{\PhiЗ}{Ц - ПЗ}, \quad (5)$$

где ТБ – точка безубыточного производства, руб.;

ФЗ – постоянные (фиксированные) затраты, руб.;

Ц – цена продукции (работ, услуг), руб.;

ПЗ – переменные затраты, руб.

Проект считается устойчивым, если $ТБ \leq 0,6 \div 0,7$ после освоения проектных мощностей. Если $ТБ \rightarrow 1$, то проект имеет недостаточную устойчивость к колебаниям спроса на данном этапе [55].

Анализ чувствительности проекта предполагает определение изменения переменных показателей эффективности проекта в результате колебания исходных данных. При таком подходе последовательно пересчитывается каждый показатель эффективности проекта (например, чистого дисконтированного дохода) при изменении какой-то одной переменной (например, цен на продукцию или объема продаж). Показатель чувствительности проекта рассчитывается как отношение процентного изменения показателя эффективности к изменению значения переменной на один процент.

После того как выявлены все риски проекта и проведен анализ, необходимо дать рекомендации по снижению рисков. Основным принципом действия механизма по снижению инвестиционного риска состоит в комплексности по характеру своего воздействия и экономической целесообразности.

Таким образом, процесс разработки бизнес-плана последовательно проходит ряд этапов, основными из которых являются сбор и анализ исходной информации, формирование стратегии маркетинга, анализ альтернативных вариантов проектных решений; формирование инвестиционной программы; расчет и анализ эффективности проектного предложения.

Выводы по разделу один

В данном разделе работы раскрываются теоретические основы формирования стратегии инновационного развития предприятия.

Стратегическое управление инновационным развитием предприятия – это управление, которое направлено на завоевание лидирующих позиций бизнеса в долгосрочном временном диапазоне непосредственно через инновационный процесс. В зависимости от поставленных предприятием задач, различают различные виды стратегий инновационного развития.

В настоящее время условия для развития инновационной деятельности в России сложились недостаточно благоприятные. Несмотря на положительные сдвиги в процессе формирования инновационно-ориентированного типа экономики, Россия по многим параметрам (удельный вес затрат на НИОКР в ВВП, обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями, маркетинговые исследования, интегральные показатели развития институтов, внутреннего рынка и бизнеса) Россия отстает от зарубежных стран.

Инновации, как способ инвестиций в новшества в целях получения прибыли, обосновываются с позиций доходности в рамках бизнес-планирования. Бизнес-план инновационного развития предприятия представляет собой разработку программы создания и выведения на рынок инновационного продукта.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «СМАРТ-ЮГ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Предприятие «СМАРТ-ЮГ» создано более трех лет назад и зарегистрировано Межрайонной инспекцией ФНС России № 1 по Краснодарскому краю 23.09.2016. Юридический адрес предприятия – Краснодарский край, Белоглинский район, село Белая Глина, Пролетарская улица, дом 1а.

Представим характеристику типа предприятия:

- по виду хозяйственной деятельности – сельскохозяйственное;
- по виду производимой продукции – предприятие по производству товаров;
- по форме собственности – частное;
- по размеру – среднее;
- по принадлежности капитала – национальное (российское);
- по организационно-правовой форме – общество с ограниченной ответственностью (сокращенное наименование ООО «СМАРТ-ЮГ»);
- по структуре производства – узкоспециализированное.

Предметом деятельности ООО «СМАРТ-ЮГ» является:

- деятельность сельскохозяйственная после сбора урожая;
- производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки (семечки качественной обжарки);
- выращивание семян масличных культур;
- предоставление услуг в области растениеводства;
- торговля оптовая масличными семенами и маслосодержащими плодами;
- хранение и складирование зерна;
- перевозка пассажиров и грузов.

Готовой продукцией ООО «СМАРТ-ЮГ» являются семена крупноплодного подсолнечника кондитерского использования, полученные в результате их послеуборочной обработки. Поставщиками сырья являются более 50 агро-

промышленных предприятий и фермерских хозяйств юга России, с которыми выстроена система договорного земледелия.

Для очистки семян используются воздушно-очистительные машины. После очистки семена просушивают в специальных зерносушилках или на открытых токах. Предприятие располагает необходимой техникой и оборудованием, которые обеспечивают обмолот, очистку и сушку семян. Для хранения урожая используются емкости, обеспеченные установками активного вентилирования для продувания насыпи наружным, а при необходимости – подогретым воздухом.

География поставок продукции ООО «СМАРТ-ЮГ» достаточно широка – продукция поставляется в 25 субъектов РФ, Турцию, Казахстан, Германию. Семена подсолнечника закупают маслоэкстракционные заводы, занимающиеся производством растительных масел, предприятия, специализирующиеся на обжарке семян подсолнечника, предприятия кондитерской отрасли и другие.

На предприятии сформирована линейно-функциональная организационная структура управления (рисунок 5).

Высшим органом управления является Собрание учредителей Общества (учредителем является одно лицо, которое принимает на себя функции Собрания учредителей). К его исключительной компетенции относятся: определение направлений деятельности, образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий, принятие решения о распределении чистой прибыли, утверждение внутренних документов, принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества.

Исполнительным органом является директор, который обеспечивает бесперебойную и эффективную работу, выполнение предприятием всех финансовых обязательств. Директор принимает решение по приему на работу, увольнению, поощрению, наказанию работников, обеспечивает выполнение трудовых договоров, участвует в разработке производственной политики. Непосредственно директору подчиняется офис-менеджер, который сочетает в себе функции секретаря, менеджера по персоналу и завхоза.



Рисунок 5 – Организационная структура управления
ООО «СМАРТ-ЮГ»

Главный технолог организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов и режимов производства продукции; контролирует выполнение перспективных и годовых планов производства продукции; участвует в разработке проектов реконструкции предприятия.

Главный инженер обеспечивает техническую эксплуатацию зданий, сооружений, оборудования, своевременное проведение ремонтно-строительных работ, контроль исправности всех коммуникаций, технику безопасности.

Коммерческий директор обеспечивает эффективное управление и контроль за выполнением текущих задач коммерческим отделом, организует и контролирует материально-техническое обеспечение предприятия; руководит работой по формированию сбытовой политики и стратегии маркетинга; осуществляет контроль за фактическими показателями сбыта продукции, их соответствием плановым значениям, состоянием инфраструктуры сбыта.

В обязанности главного экономиста входит экономическое планирование, определение эффективности организации производства и труда, разработка производственных планов.

Главный бухгалтер организует бухгалтерский учет и контроль использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, составляет необходимую финансовую отчетность, принимает меры по накоплению финансовых средств для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Технико-экономические показатели предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Технико-экономические показатели ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Показатель	За 2017 г.	За 2018 г.	За 2019 г.	Отклонение			
				Абсолютное		Относительное, %	
				2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Объем продаж, т	1 550	7 735	7 998	6 185	263	399,03	3,40
Производственные мощности, т/год	2 600	8 200	8 400	5 600	200	215,38	2,44
Коэффициент загрузки производственных мощностей	0,60	0,94	0,95	0,34	0,01	56,67	1,06
Производственные площади, кв.м	2 800	3 600	3 940	800	340	28,57	9,44
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	25 658	137 225	148 919	111 567	11 694	434,82	8,52
Средняя реализационная цена подсолнечника, руб./т	16 550	17 740	18 620	1 190	880	7,19	4,96
Затраты на производство и реализацию, тыс. руб.	30 280	124 459	124 444	94 179	–15	311,03	–0,01
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, коп.	118,01	90,70	83,56	–27,31	–7,14	–23,14	–7,87
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	–4 622	12 766	24 475	17 388	11 709	376,20	91,72
Рентабельность продаж, %	–18,01	9,30	16,44	27,31	7,14	151,65	76,72
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	–3 981	9 952	19 657	13 933	9 705	349,99	97,52
Активы, тыс. руб.	16 684	72 933	130 180	56 249	57 247	337,14	78,49
Рентабельность активов, %	–23,86	13,65	15,10	37,51	1,45	157,21	10,62
Коэффициент годности основных средств	0,84	0,79	0,76	–0,05	–0,03	–5,95	–3,80

Окончание таблицы 5

Показатель	За 2017 г.	За 2018 г.	За 2019 г.	Отклонение			
				Абсолютное		Относительное, %	
				2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Фондоотдача, руб.	89,01	424,85	171,17	335,84	-253,68	377,30	-59,71
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,64	3,11	1,48	1,47	-2,63	89,63	-84,57
Штатная численность работающих, чел.	69	114	147	45	33	65,22	28,95
Производительность труда, тыс. руб./чел.	371,9	1 203,7	1 013,1	831,8	-190,6	223,66	-15,83
Средняя заработная плата на 1 работающего, руб./мес.	17 441	32 712	39 088	15 271	6376	87,56	19,49

Данные таблицы 5 показывают, что предприятие развивается, увеличивает объемы продаж продукции и прибыль. В целом за три года выручка от реализации продукции возросла почти в 5 раз, как за счет увеличения объемов продаж, так и за счет роста средних реализационных цен на семена подсолнечника. Убытки, полученные в 2017 г. (год создания предприятия), в 2018 г. были компенсированы и получена прибыль от продаж в сумме 12 766 тыс. руб. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. чистая прибыль возросла почти в 2 раза и составила 19 657 тыс. руб. Производственные мощности на протяжении 2017–2019 гг. увеличивались и на конец 2019 г. они были загружены на 95%.

В результате увеличения выручки и сокращения затрат в расчете на 1 руб. реализованной продукции рентабельность продаж за 2018–2019 гг. возросла с 9,30 % до 16,44%, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности. Увеличение объемов деятельности, в свою очередь, не было бы возможным без соответствующего увеличения активов и численности работающих. Так, балансовая стоимость активов за три года возросла почти в 8 раз, а их рентабельность в 2019 г. имела значение 15,10%.

Таким образом, ООО «СМАРТ-ЮГ» занимается переработкой сельскохозяйственной продукции (семян подсолнечника) после сбора урожая. В

соответствии с видом и масштабами деятельности на предприятии сформирована линейно-функциональная структура управления. За время своего функционирования предприятие динамично развивается, увеличивает выручку от продажи продукции и прибыль.

2.2 Стратегический анализ предприятия

Анализ внешней среды

Выявление и оценка влияния факторов макросреды на результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия проведена с использованием такого инструмента стратегического анализа как PEST-анализ (таблица 6). Этот инструмент предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [7].

Таблица 6 – PEST-анализ ООО «СМАРТ-ЮГ»

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
<ul style="list-style-type: none"> – повышение экспортных пошлин на семена подсолнечника – дальнейшее развитие законодательства о государственной поддержке переработчиков сельхозпродукции 	<ul style="list-style-type: none"> – дефицит сырьевой базы – рост курса доллара/евро в связи с введением санкций – дефицит квалифицированных специалистов в данной отрасли – увеличение тарифов на энергоресурсы и транспортные перевозки
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
<ul style="list-style-type: none"> – наличие потенциала роста потребления продукта 	<ul style="list-style-type: none"> – применение новых технологий выращивания семян подсолнечника – применение современного оборудования по переработке сельскохозяйственной продукции

Рассмотрим основные факторы макросреды, воздействующие на предприятие.

Среди политических факторов выделены: повышение экспортных пошлин на семена подсолнечника и дальнейшее развитие законодательства о государственной поддержке переработчиков сельхозпродукции. Повышение экспортных пошлин на подсолнечник будет способствовать падению внутренних

цен на него, а, следовательно, получению дополнительной прибыли за счет снижения закупочных цен. Правительство РФ поставило цель заполнить торговые точки российскими продуктами, и сегодня аграриям и переработчикам предлагаются солидные госпрограммы поддержки, которые, прежде всего, направлены на поддержку в части выплаты кредитов, льготных условий приобретения предметов лизинга для сельскохозяйственных товаропроизводителей и другие.

Далее рассмотрим экономические факторы. Дефицит сырьевой базы может негативно повлиять на деятельность предприятия, так как значительно увеличить посеvy подсолнечника не представляется возможным, а основные ограничения связаны с севооборотом – подсолнечник истощает почву. Нарращивать объемы производства семян можно только за счет повышения урожайности. Дефицит сырья способствует формированию высоких цен реализации подсолнечника производителями. Введение экономических санкций привело к росту курса доллара/евро и ослаблению рубля. Это, в свою очередь, сократило импорт, активизировало экспортеров на российском рынке и способствовало росту цен на подсолнечник. Негативное воздействие на предприятие (проект) могут оказать дефицит квалифицированных кадров в отрасли по причине отсутствия специалистов на региональном рынке труда, а также рост цен на энергоресурсы и тарифов на грузоперевозки, что может привести к недополучению прибыли по причине увеличения себестоимости продукции.

Среди социальных факторов выделено наличие потенциала роста потребления продукта. Российский рынок подсолнечного масла, как основного продукта переработки семян подсолнечника, еще далек от насыщения и характеризуется недостаточным уровнем среднедушевого потребления (14,1 кг на душу населения в 2018 г.), несоответствующим установленной медицинской норме (16 кг на душу населения) [64].

Рассмотренные технологические факторы, такие как новые технологии и оборудование, также могут оказать положительное влияние на проект, а именно,

способствовать снижению затрат (в части закупочных цен на сырье) и увеличению производства продукции.

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Майклу Портеру. Каждая сила в модели М. Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара: рыночная власть покупателей; рыночная власть поставщиков; угроза вторжения новых участников; опасность появления товаров – заменителей; уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция [72]. На данном этапе анализа анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. В результате чего формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие (проект) (таблица 7).

Таблица 7 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

Фактор	Содержание фактора
Угроза появления новых игроков	Высокие входные барьеры в отрасль
Рыночная власть потребителей	Наличие широкого круга постоянных потребителей Высокий уровень спроса на продукцию
Рыночная власть поставщиков	Постоянные и надежные поставщики семян подсолнечника из Краснодарского края
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень конкуренции в отрасли
Угроза появления субститутов	Низкая вероятность появления товаров-заменителей

Рыночная ситуация при анализе пяти конкурентных сил по Портеру выглядит следующим образом. Угроза появления новых игроков на рынке оценивается как низкая. Несмотря на значительное количество предприятий-производителей есть сложности вхождения на рынок, к которым относятся наличие четко организованных каналов поставки сырья, необходимость наличия достаточно больших производственных площадей и другие. В то же время рынок характеризуется постоянным спросом со стороны потребителей, что при грамотном управлении может обеспечить достаточную прибыль.

Рыночная власть покупателей оценивается как высокая. Потребление растительного масла определяется, прежде всего, потребностями населения, так как растительное масло относится к продуктам первой необходимости. К тому же растительные масла широко применяются в кондитерской, молочной, хлебопекарной, косметической промышленности и других отраслях. В то же время, помимо высокого спроса на продукт, уровень предложения также достаточно высок. Потребитель имеет возможность выбрать любой, наиболее подходящий ему продукт, и успех предприятия зависит от мнения потребителей.

Уровень рыночной власти поставщиков – средний. Комплекс первичной обработки сырья расположен в Краснодарском крае. Существует сформированный портфель заказов на поставки сырья высокого качества по фиксированным ценам, договорные условия соблюдаются. Однако риски возрастают в условиях неурожая культуры.

Уровень конкуренции в отрасли достаточно высокий, тип рыночной структуры – монополистическая конкуренция. Продукция этих производителей является взаимозаменяемой, поэтому основными инструментами конкурентной борьбы являются качество и цена продукта. При этом угроза появления товаров-субститутов оценивается как низкая.

Одним из этапов стратегического анализа является определение факторов внешней среды, оказывающих наиболее сильное воздействие (как положительное, так и отрицательное) на бизнес-проект. С этой целью всю совокупность факторов, представленных в таблицах 6 и 7, вносим в таблицу качественной оценки (таблица 8), определяем вектор воздействия фактора («–» – отрицательное воздействие, угроза; «+» – положительное воздействие, возможность).

Таблица 8 – Количественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+/-»	Пояснение
Повышение экспортных пошлин на подсолнечник	+	Снижение цен на подсолнечник внутри страны
Дальнейшее развитие законодательства	+	Поддержка аграриев и переработчиков сельскохозяйственной продукции

Окончание таблицы 8

Фактор	Вектор воздействия «+/-»	Пояснение
Дефицит сырьевой базы	-	Формирование высоких цен реализации подсолнечника производителями
Рост курса доллара/евро в связи с введением экономических санкций	+	Снижение импорта семян подсолнечника, увеличение спроса на отечественную продукцию
Дефицит квалифицированных кадров в данной отрасли	-	Отсутствие необходимых специалистов на рынке труда
Повышение тарифов на энергоресурсы и транспортные перевозки	-	Повышение себестоимости продукции, недополучение прибыли
Наличие потенциала роста потребления продукта	+	Увеличение объемов продаж продукта. Падение спроса на продукт не происходит даже во время кризисов
Применение новых технологий выращивания семян подсолнечника	+	Рост урожая подсолнечника, снижение закупочных цен на сырье предприятиями-переработчиками
Применение современного оборудования по переработке сельскохозяйственной продукции	+	Возможность более технологической обработки сырья, увеличение объемов выхода готового продукта из того же количества семян
Высокие входные барьеры в отрасль	+	Низкая вероятность появления новых конкурентов
Наличие широкого круга постоянных потребителей	+	Обеспечение стабильного спроса
Высокий уровень спроса	+	Перспективы повышения спроса на продукцию предприятия
Постоянные и надежные поставщики	+	Своевременные поставки сырья необходимого качества по фиксированным в договорах ценам
Высокий уровень конкуренции в отрасли	-	Необходимость постоянного контроля цен и качества продукции, проведение эффективной политики продвижения, что чревато дополнительными издержками
Низкая вероятность появления товаров-заменителей	+	Низкая вероятность смещения спроса в сторону товаров-заменителей на семечки высококачественной обжарки

Далее на основании данных, представленных в таблице 8, выделим наиболее значимые факторы внешней среды, оказывающие влияние на предприятия и составим матрицу возможностей (рисунок 6) и матрицу угроз (рисунок 7). Наиболее значимые факторы будут участвовать в проведении дальнейшего анализа.

Вероятность использования возможностей	Влияние на предприятие		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> – наличие потенциала роста потребления продукта – использование современного оборудования и технологий – постоянно высокий уровень спроса на продукт – постоянные и надежные поставщики 	<ul style="list-style-type: none"> – дальнейшее развитие законодательства о господдержке переработчиков сельхозпродукции 	
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> – наличие широкого круга постоянных потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> – высокие входные барьеры в отрасль 	
Низкая		<ul style="list-style-type: none"> – низкая вероятность появления товаров-заменителей 	<ul style="list-style-type: none"> – рост курса доллара/евро – повышение экспортных пошлин на подсолнечник – применение новых технологий выращивания семян

Рисунок 6 – Матрица возможностей ООО «СМАРТ-ЮГ»

Из матрицы возможностей, представленной на рисунке 6, можно увидеть, что предприятию необходимо использовать следующие возможности, которые имеют высокую и среднюю вероятность проявления, а также оказывают сильное и умеренное влияние на предприятие и реализуемые им проекты. Во-первых, это высокий уровень спроса на продукцию и наличие потенциала роста рынка. Во-вторых, это использование современных технологий и оборудования при производстве продукции. В-третьи, это постоянные и надежные поставщики сырья, с которыми у предприятия имеется достаточно большой опыт работы и уже заключены долгосрочные хозяйственные договоры. Также к возможностям для успешной реализации стратегии развития предприятия относятся: дальнейшее развитие законодательства о государственной поддержке переработчиков сельскохозяйственной продукции; наличие широкого круга постоянных потребителей; высокие входные барьеры в отрасль, что свидетельствует о низкой вероятности появления новых игроков.

Вероятность реализации угрозы	Влияние на предприятие			
	Разрушение	Критическое	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая			– высокий уровень конкуренции – повышение тарифов на энергоресурсы и транспортные перевозки	
Средняя				– дефицит квалифицированных кадров в отрасли
Низкая		– дефицит сырьевой базы		

Рисунок 7 – Матрица угроз ООО «СМАРТ-ЮГ»

В соответствии с рисунком 7 видно, что высокую вероятность возникновения и тяжелые последствия для предприятия могут иметь такие угрозы как высокий уровень конкуренции, а также повышение тарифов на энергоресурсы и транспортные перевозки. С целью нейтрализации данных угроз предприятию следует повышать уровень конкурентоспособности своей продукции, внедрять режимы экономии затрат.

Анализ внутренней среды

Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия и составляет систему ситуационных факторов внутри предприятия. Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем [9].

Одним из распространенных методов анализа внутренней среды является модель 7S МакКинси, которая анализирует 7 ключевых элементов микросреды и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены бизнес-

процессы внутри компании, насколько эффективно используются ресурсы. Матрица факторов внутренней среды предприятия представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица факторов внутренней среды ООО «СМАРТ-ЮГ»

Стратегия	Структура
– узкий товарный ассортимент – постепенный охват рынка текущим ассортиментом продукции (семечки, орехи) – хорошо отлаженная система дистрибьюции – разработанная система мотивации и стимулирования персонала	– линейно-функциональная структура подчинения в компании
Система управления	Система ценностей
– современные технологии и оборудование – высокие производственные издержки	– персонал мобилен, ценит работу в компании и доверяет друг другу
Способности	Стиль управления
– высокое качество продукции	– демократичный стиль управления
Сотрудники	
– узко специализированные навыки работы персонала – высокая квалификация персонала	

Следующим этапом оценки внутренней среды является определение доминирующих факторов, значимых для предприятия. Одним из методов качественной оценки является SNW-анализ (Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона) (таблица 10).

Таблица 10 – SNW-анализ ООО «СМАРТ-ЮГ»

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона(N)	Слабая сторона(W)
Узость ассортимента продукции			+
Постепенный охват рынка текущим ассортиментом продукции		+	
Хорошо отлаженная система дистрибьюции	+		
Разработанная система мотивации и стимулирования персонала	+		
Линейно-функциональная структура	+		
Современные технологии и оборудование	+		
Высокие производственные издержки			+
Персонал мобилен, ценит работу в компании и доверяет друг другу		+	
Высокое качество продукции	+		
Демократичный стиль управления		+	
Узко специализированные навыки работы персонала			+
Высокая производительность персонала	+		

SNW-анализ позволяет ответить на вопрос, как из слабых сторон можно сделать сильные или хотя бы нейтральные. После выявления сильных и слабых сторон предприятия целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости (таблица 11).

Таблица 11 – Количественная оценка факторов внутренней среды «СМАРТ-ЮГ»

Фактор	Вес	Оценка степени влияния фактора (1–5 баллов)	Взвешенная оценка, балл
Сильные стороны			
Хорошо отлаженная система дистрибуции	0,20	4	0,80
Разработанная система мотивации и стимулирования персонала	0,15	3	0,45
Линейно-функциональная структура подчинения в компании	0,10	3	0,30
Современные технологии и оборудование	0,20	5	1,00
Высокое качество продукции	0,20	5	1,00
Высокая производительность труда персонала	0,15	4	0,60
Итого	1		4,15
Слабые стороны			
Узость ассортимента продукции	0,40	5	2,00
Высокие производственные издержки	0,50	5	2,50
Узко специализированные навыки работы персонала	0,10	5	0,50
Итого	1		5,00

За счет сильных факторов предприятие достигает своих целей. Наиболее сильная позиция ООО «СМАРТ-ЮГ» заключается в современных технологиях и оборудовании, а также в высоком качестве продукции.

Слабыми сторонами ООО «СМАРТ-ЮГ» являются узость ассортимента выпускаемой продукции, высокие производственные издержки и узко специализированные навыки работы персонала.

Для расширения товарного ассортимента необходимо разрабатывать и внедрять новые востребованные рынком продукты. Для снижения производственных затрат необходимо проведение экономического анализа, который поможет вскрыть резервы снижения себестоимости продукции. В общем виде важнейшими резервами снижения издержек производства и управления

могут стать повышение уровня организации производства, использование возможностей аутсорсинга, проведение НИОКР, направленных на совершенствование технологических процессов, использование прогрессивных форм оплаты труда и другие. Для расширения навыков персонала необходимо проводить обучение и переподготовку кадров.

SWOT-анализ

Результирующим этапом стратегического анализа является SWOT-анализ. SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа и планирования, применяемый для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на компанию или проект [65].

SWOT-анализ предприятия представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Результирующая SWOT-матрица ООО «СМАРТ-ЮГ»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> – хорошо отлаженная система дистрибьюции – высокое качество продукции – разработанная система мотивации и стимулирования персонала – современные технологии и оборудование 	<ul style="list-style-type: none"> – узость ассортимента продукции – высокие производственные издержки – узко специализированные навыки работы персонала
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> – наличие потенциала роста потребления продукта – использование современного оборудования и технологий – постоянно высокий уровень спроса на продукт – постоянные и надежные поставщики 	<ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень конкуренции – повышение тарифов на энергоресурсы и транспортные перевозки – дефицит сырьевой базы

Далее проводится количественная оценка взаимовлияния факторов внутренней и внешней сред (таблица 13).

Используется следующая балльная шкала:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
- 2 и 4 балла – компромиссные значения.

Для оценки взаимовлияния факторов необходимо поочередно сравнить каждый фактор внешней среды с фактором внутренней среды. На пересечении факторов проставляется соответствующая экспертная оценка их взаимного влияния в баллах: если взаимовлияние факторов высокое – проставляется максимальная оценка, если факторы не оказывают влияние друг на друга – проставляется 1 балл.

Таблица 13 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов ООО «СМАРТ-ЮГ», баллы

Характеристика стратегических позиций		Сильные стороны				Слабые стороны			Итого
		Хорошо отлаженная система дистрибуции	Высокое качество продукции	Разработанная система мотивации и стимулирования персонала	Современные технологии и оборудование	Узость ассортимента продукции	Высокие производственные издержки	Узко специализированные навыки работы персонала	
Угрозы	Высокий уровень конкуренции	5	5	3	5	5	5	4	32
	Повышение тарифов на энергоресурсы и транспортные перевозки	3	1	2	3	3	3	1	16
	Дефицит сырьевой базы	1	1	1	2	3	4	1	13
Возможности	Наличие потенциала роста потребления продукта	5	5	2	3	5	1	3	24
	Использование современного оборудования и технологий	1	5	2	5	5	3	3	24
	Постоянно высокий уровень спроса на продукт	5	5	2	3	5	3	3	26
	Постоянные и надежные поставщики сырья	1	3	1	2	3	3	1	14
Итого		21	25	13	23	29	22	16	

Итоговые столбцы и строки таблицы 13 позволяют оценить степень значимости факторов. При этом итоговая строка позволяет выделить наиболее значимые возможности и угрозы, а итоговый столбец – наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия (проекта). Матрица совокупной количественной оценки факторов представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов ООО «СМАРТ-ЮГ», баллы

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Хорошо отлаженная система дистрибьюции	21	Узость ассортимента выпускаемой продукции	29
Высокое качество продукции	25	Высокие производственные издержки	22
Разработанная система мотивации и стимулирования персонала	13	Узко специализированные навыки работы персонала	16
Современные технологии и оборудование	23		
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Наличие потенциала роста потребления продукта	24	Высокий уровень конкуренции	32
Использование современного оборудования и технологий	24	Повышение тарифов на энергоресурсы и транспортные перевозки	16
Постоянно высокий уровень спроса на продукт	26	Дефицит сырьевой базы	13
Постоянные и надежные поставщики	14		

Наиболее значимыми факторами сильных сторон предприятия является высокое качество продукции, современные технологии и оборудование и хорошо отлаженная система дистрибьюции. Наиболее весомыми слабыми сторонами являются узость ассортимента продукции и высокие производственные издержки. Наиболее значимыми факторами возможностей являются постоянно высокий уровень спроса на продукцию и наличие потенциала роста продаж. Наиболее весомой угрозой является высокий уровень рыночной конкуренции.

Далее на основании данных таблицы 14 необходимо сформировать проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон предприятия с его возможностями и угрозами и выработать управленческие решения, позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом

использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды. Для этого последовательно рассматриваются различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств предприятия. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии развития (таблица 15).

Таблица 15 – Формирование проблемных полей для «СМАРТ-ЮГ», баллы

Характеристика стратегических позиций		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Разработанная система мотивации и стимулирования персонала	Современные технологии и оборудование	Хорошо отлаженная система дистрибьюции	Высокое качество продукции	Узость ассортимента продукции	Высокие производственные издержки	Узко специализированные навыки работы персонала
Угрозы	Дефицит сырьевой базы	Заключение договоров на условиях длительных хозяйственных связей. Страхование цены поставки от колебаний рыночной цены $(13 + 16 + 13 + 23 = 65)$				Внедрение энерго-сберегающих технологий. Повышение квалификации персонала $(22 + 16 + 14 = 52)$		
	Повышение тарифов на энергоресурсы и транспортные перевозки							
	Высокий уровень конкуренции							
Возможности	Наличие потенциала роста потребления продукта	Расширение ассортимента выпускаемой продукции $(32 + 24 + 23 + 26 + 21 + 25 + 29 = 180)$						
	Использование современного оборудования и технологий							
	Постоянно высокий уровень спроса на продукт							
	Постоянные и надежные поставщики							

Далее, суммируя оценки полей, на пересечении которых были сформированы решения, получаем рейтинг решений, связанных с задачей развития объекта исследования (таблица 16).

Таблица 16 – Рейтинг решений ООО «СМАРТ-ЮГ»

Ранг	Наименование решения	Балл
1	Расширение ассортимента выпускаемой продукции	180
2	Заключение договоров на условиях длительных хозяйственных связей. Страхование цены поставки от колебаний рыночной цены	65
3	Внедрение энергосберегающих технологий. Повышение квалификации персонала	52

В соответствии с данными таблицы 16 наиболее значимым решением в реализации стратегии развития предприятия является расширение ассортимента выпускаемой продукции. Удобным и эффективным инструментом конструирования стратегии предприятия является бизнес-план. Используя базовый набор показателей деятельности предприятия и соответствующих ожидаемых показателей, можно ясно представить себе конечные результаты деятельности компании на определенный момент времени в будущем.

Таким образом, внешняя и внутренняя среды создают достаточно благоприятные предпосылки для развития предприятия. Наиболее значимым решением в реализации дальнейшей стратегии развития ООО «СМАРТ-ЮГ» является расширение ассортимента выпускаемой продукции.

2.3 Финансовый анализ предприятия

Оценка динамики состава и структуры актива и пассива баланса

Анализ баланса проводится с использованием инструментов горизонтального и вертикального анализа. Горизонтальный (временной) анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом, что позволяет выявить тенденции изменения статей баланса в абсолютных и относительных (темпы прироста) величинах. Вертикальный (структурный) анализ проводится в целях определения структуры итоговых финансовых показателей, то есть выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем, итоговом показателе [3].

Показатели состава и динамики активов баланса предприятия представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели состава и динамики активов бухгалтерского баланса
ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Раздел и статья баланса	Значение на конец года, тыс. руб.			Отклонение			
				Абсолютное, тыс. руб.		Относительное (темпы прироста), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
I Внеоборотные активы, всего, в том числе:	994	323	870	-671	547	-67,51	169,35
основные средства	288	323	870	35	547	12,15	169,35
отложенные налоговые активы	706	0	0	-706	0	-100	-
II Оборотные активы, всего, в том числе:	15 690	72 610	129 310	56 920	56 700	362,78	78,09
запасы и НДС	1 841	9 870	10 770	8 029	900	436,12	9,12
дебиторская задолженность	13 509	62 191	118 382	48 682	56 191	360,37	90,35
денежные средства и денежные эквиваленты	315	516	104	201	-412	63,81	-79,84
прочие оборотные активы	25	33	54	8	21	32	63,64
Итого активы, из них:	16 684	72 933	130 180	56 249	57 247	337,14	78,49
реальные активы	2 129	10 193	11 640	8 064	1 447	378,77	14,20

По таблице 17 видно, что активы предприятия увеличивались на протяжении 2017–2019 гг. (с 16 684 тыс. руб. до 130 180 тыс. руб., то есть почти в 8 раз). Внеоборотные активы за 2018 г. сократились на 671 тыс. руб. или на 67,51% за счет снижения сумм предоплаты по налогу на прибыль. За 2019 г. увеличение внеоборотных активов на 547 тыс. руб. или на 169,35% произошло за счет увеличения балансовой (остаточной) стоимости основных средств.

Оборотные активы за 2017–2018 гг. в стоимостном выражении увеличились на 56 920 тыс. руб. или на 362,78%, за 2018–2019 гг. на 56 700 тыс. руб. или на 78,09%. Увеличение оборотных активов происходило в основном за счет увеличения запасов и дебиторской задолженности. Стоимость реальных активов увеличивалась в течение всего анализируемого периода (на 8 064 тыс. руб. или на 378,77% за 2018 г. и на 1 447 тыс. руб. или на 14,20% за 2019 г.), что позволяет сделать о повышении производственного потенциала предприятия.

Динамика активов предприятия представлена на рисунке 8.

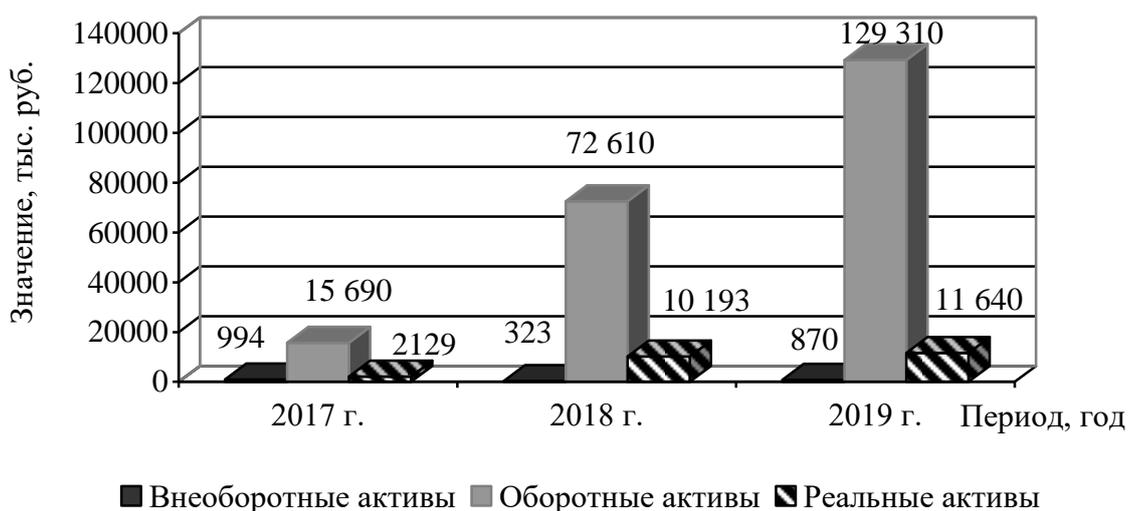


Рисунок 8 – Изменение стоимости активов ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Структура активов баланса предприятия оценивается по таблице 18.

Таблица 18 – Показатели структуры активов бухгалтерского баланса ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2016–2018 гг.

Раздел, статья баланса	Значение на конец года, тыс. руб.			Удельный вес на конец года, %			Изменение удельного веса	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/2017 гг.	2019/2018 гг.
I Внеоборотные активы, всего, в том числе:	994	323	870	5,96	0,44	0,67	-5,52	0,23
основные средства	288	323	870	1,73	0,44	0,67	-1,29	0,23
отложенные налоговые активы	706	0	0	4,23	0	0	-4,23	0
II Оборотные активы, всего, в том числе:	15 690	72 610	129 310	94,04	99,56	99,33	5,52	-0,23
запасы и НДС	1 841	9 870	10 770	11,03	13,53	8,27	2,50	-5,26
дебиторская задолженность	13 509	62 191	118 382	80,97	85,27	90,94	4,30	5,67
денежные средства и денежные эквиваленты	315	516	104	1,89	0,71	0,08	-1,18	-0,63
прочие оборотные активы	25	33	54	0,15	0,05	0,04	-0,10	-0,01
Итого активы, из них:	16 684	72 933	130 180	100	100	100	0	0
реальные активы	2 129	10 193	11 640	12,76	13,98	8,94	1,22	-5,04

Как видно из таблицы 18, в структуре активов предприятия основные средства составляют лишь 0,67% на конец 2019 г. Это объясняется тем, что предприятие преимущественно работает на арендованных основных средствах, которые

учитываются за балансом. На конец 2019 г. более 90% всех активов составляет дебиторская задолженность, то есть долги покупателей за отгруженную (не оплаченную) им продукцию. Необходимо отметить, что удельный вес дебиторской задолженности в активах повышался на протяжении всего анализируемого периода. Доля наиболее ликвидных активов – денежных средств и денежных эквивалентов в структуре активов незначительная (0,04 % на конец 2019 г.). Высокая доля дебиторской задолженности и низкий уровень денежных средств говорят преимущественно о продажах продукции с отсрочкой платежа и проблемах с оплатой. Если сравнивать темпы прироста дебиторской задолженности (90,35% за 2019 г.) и выручки от реализации (8,52% за 2019 г.), то можно сделать вывод, что увеличение дебиторской задолженности не связано с ростом объемов продаж продукции – предприятие стремится удержать своих покупателей.

Структура активов предприятия представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Структура активов ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Таким образом, предприятие увеличивает имущественный потенциал. Основным видом активов является дебиторская задолженность (порядка 90% всех активов).

Показатели состава и динамики пассивов бухгалтерского баланса предприятия представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели состава и динамики пассива бухгалтерского баланса
ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Раздел и статья баланса	Значение на конец года, тыс. руб.			Отклонение			
				Абсолютное, тыс. руб.		Относительное (темп прироста), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
III Капитал и резервы, всего, в том числе:	-3 971	6 233	19 690	10 204	13 457	256,96	215,90
уставный капитал	10	10	10	0	0	–	–
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-3 981	6 223	19 680	10 204	13 457	256,32	216,25
IV Долгосрочные обязательства, всего, в том числе:	30	35	14	5	-21	16,67	-60,00
отложенные налоговые обязательства	30	35	14	5	-21	16,67	-60,00
V Краткосрочные обязательства, всего, в том числе:	20 625	66 665	110 476	46 040	43 811	223,22	65,72
кредиторская задолженность	19 367	66 551	108 709	47 184	42 158	243,63	63,35
оценочные обязательства	1 258	114	1 767	-1 144	1 653	-90,94	1 450,0
Итого пассивов	16 684	72 933	130 180	56 249	57 247	337,14	78,49

По таблице 19 видно, что в источниках финансирования активов предприятия увеличился собственный капитал за счет капитализации чистой прибыли (на 10 204 тыс. руб. или на 256,96% за 2018 г. и на 13 457 тыс. руб. или на 215,90% за 2019 г.) и кредиторская задолженность (на 47 184 тыс. руб. или на 243,63% за 2018 г. и на 42 158 тыс. руб. или на 63,35% за 2019 г.). Положительной оценки заслуживает покрытие убытка, который имел место в 2017 г. в размере 3981 тыс. руб., когда все активы были полностью профинансированы кредиторской задолженностью, что крайне рискованно с финансовой точки зрения.

Динамика источников финансирования активов предприятия (пассивов) представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Изменение стоимости пассивов ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Структура пассива баланса оценивается по таблице 20.

Таблица 20 – Показатели структуры пассива бухгалтерского баланса ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2016–2018 гг.

Раздел, статья баланса	Значение на конец года, тыс. руб.			Удельный вес на конец года, %			Изменение удельного веса	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/2017 гг.	2019/2018 гг.
III Капитал и резервы, всего, в том числе:	-3 971	6 233	19 690	-23,80	8,54	15,13	32,34	6,59
уставный капитал	10	10	10	0,06	0,01	0,01	-0,05	0
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-3 981	6 223	19 680	-23,86	8,53	15,12	132,39	6,59
IV Долгосрочные обязательства, всего, в том числе:	30	35	14	0,18	0,05	0,01	-0,13	-0,04
отложенные налоговые обязательства	30	35	14	0,18	0,05	0,01	-0,13	-0,04
V Краткосрочные обязательства, всего, в том числе:	20 625	66 665	110 476	123,62	91,41	84,86	-32,21	-6,55
кредиторская задолженность	19 367	66 551	108 709	116,08	91,25	83,50	-75,17	-7,75
оценочные обязательства	1 258	114	1 767	7,54	0,16	1,36	-7,38	1,20
Итого пассивов	16 684	72 933	130 180	100	100	100	0	0

По данным таблицы 20 видно, что в источниках финансирования активов (в пассивах) происходят положительные изменения, обусловленные увеличением собственного капитала, который на конец 2019 г. составлял 15,13% всех источников финансирования активов.

Долгосрочных обязательств предприятие практически не имеет – на конец периода их сумма 14 тыс. руб. в структуре пассивов составляет 0,01%. Долгосрочные пассивы представлены отложенными налоговыми обязательствами, то есть переплатой по налогу на прибыль. Краткосрочных заемных средств у предприятия нет. Соответственно основным источником финансирования активов, большая часть которых представлена дебиторской задолженностью, является кредиторская задолженность (долги перед поставщиками) – наиболее срочные обязательства, которые могут быть востребованы в ближайшее время (обычно в срок, не превышающий 3 месяцев).

Структура пассивов представлена на рисунке 11.

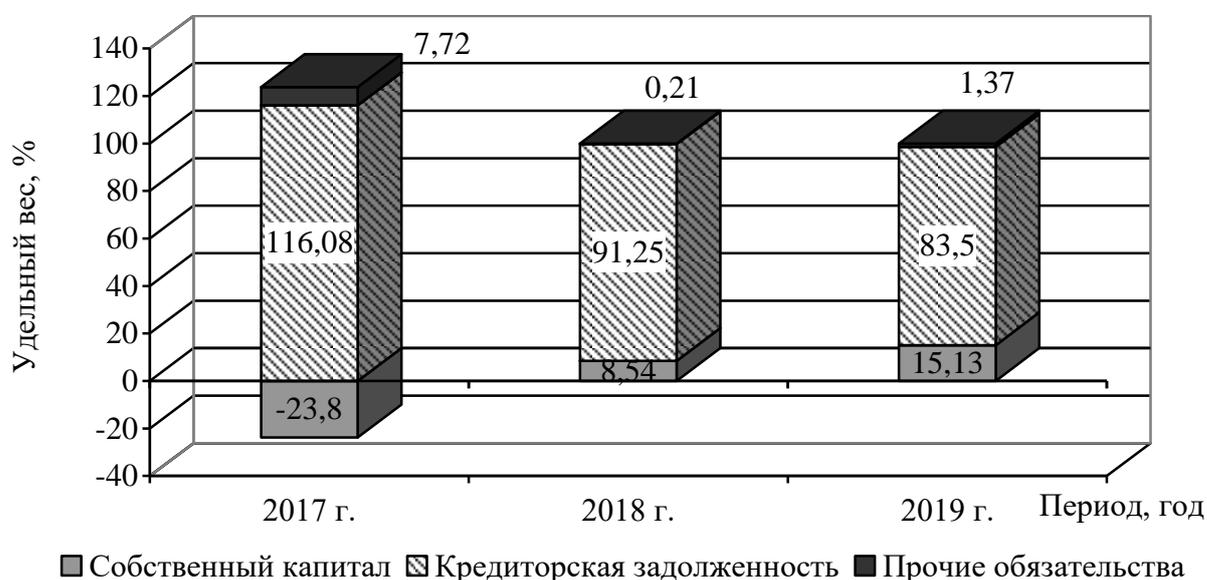


Рисунок 11 – Структура пассивов ООО «СМАРГ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Таким образом, предприятие увеличивает имущественный потенциал. Основным видом активов является дебиторская задолженность (порядка 90% всех активов). В структуре источников финансирования происходит увеличение удельного веса собственного капитала (порядка 15% в 2019 г.), но основным

источником финансирования активов остается кредиторская задолженность, что делает структуру пассивов достаточно рискованной с финансовой точки зрения. Предприятию необходимо стремиться к тому, чтобы дебиторская задолженность была погашена в более короткие сроки по сравнению с кредиторской, чтобы по мере наступления срока расчетов с кредиторами в обороте предприятия была достаточная сумма средств.

Анализ финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость – это важнейший показатель, отражающий степень финансовой независимости предприятия. В зависимости от того, за счет каких источников покрываются запасы, различают 4 типа финансовой устойчивости: 1) абсолютная, когда запасы покрываются за счет собственных оборотных средств; 2) нормальная – запасы покрываются собственными оборотными и долгосрочными заемными средствами; 3) неустойчивое финансовое состояние – запасы покрываются собственными оборотными, долгосрочными и краткосрочными заемными средствами; 4) кризисное финансовое состояние – для покрытия запасов используется часть кредиторской задолженности [10].

Определение типа финансовой устойчивости проводится в таблице 21.

Таблица 21 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение на конец года			Абсолютное отклонение	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Собственные оборотные средства	–4 965	5 910	18 820	10 875	12 910
Долгосрочные обязательства	30	35	14	5	–21
Краткосрочные заемные средства	0	0	0	0	0
Общая величина источников покрытия запасов	–4 935	5 945	18 834	10 880	12 889
Запасы и НДС	1 841	9 870	10 770	8 029	900
Дефицит (–) или излишек (+) собственных оборотных средств для покрытия запасов	–6 806	–3 960	8 050	2 846	12 010
Дефицит (–) или излишек (+) собственных и долгосрочных обязательств для покрытия запасов	–6 776	–3 925	8 064	2 851	11 989

Окончание таблицы 21

Показатель	Значение на конец года			Абсолютное отклонение	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Дефицит (–) или излишек (+) общих источников формирования запасов	–6 776	–3 925	8 064	2 851	11 989
Тип финансовой устойчивости предприятия	Кризисное финансовое состояние		Абсолютная финансовая устойчивость	–	–

На протяжении 2017 и 2018 гг. по причине отсутствия собственных оборотных и краткосрочных заемных средств, а также низкой величины долгосрочных обязательств предприятие полностью финансировало свои запасы за счет кредиторской задолженности, то есть находилось в кризисном финансовом состоянии. В результате пополнения собственного капитала в 2019 г. кризисное финансовое состояние сменилось на состояние абсолютной финансовой устойчивости, при котором все запасы покрываются собственными оборотными средствами.

Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Относительные показатели финансовой устойчивости ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Показатель	Норматив	Значение на конец года			Абсолютное отклонение	
		2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	max 0,7	–	10,70	5,61	–	–5,09
Коэффициент маневренности	0,2–0,5	–	1,58	0,96	–	–0,63
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	min 0,1	–0,32	0,08	0,15	0,40	0,07
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	0,6–0,8	–2,70	0,60	1,75	3,30	1,15
Коэффициент автономии	более 0,5	–0,24	0,09	0,15	0,33	0,06
Коэффициент финансовой устойчивости	более 0,75	–0,24	0,09	0,15	0,33	0,06

По таблице 22 можно сделать вывод о повышении финансовой устойчивости предприятия за период 2018–2019 гг. Это касается, прежде всего, обеспеченности оборотных средств, в том числе и запасов собственными оборотными средствами. Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами в 2019 г. показывают, что 15% оборотных активов (при нормативе более 10%) и все запасы были профинансированы за счет собственных оборотных средств. Соответственно предприятие обладает достаточным объемом собственных оборотных средств, позволяющих ему свободно маневрировать ими, о чем свидетельствует коэффициент маневренности (0,96 при нормативе 0,2–0,5).

Остальные коэффициенты, несмотря на улучшение, не соответствуют нормативу. Коэффициент автономии, характеризующий удельный вес собственного капитала в пассивах, на конец периода составил 0,15 при нормативе 0,5 и более. Предприятие находится в сильной зависимости от кредиторов – на 31.12.2018 на каждый рубль собственного капитала было привлечено 5,61 руб. заемного.

Таким образом, на протяжении 2017–2018 гг. предприятие имело кризисное финансовое состояние. В 2019 г. за счет увеличения собственных оборотных средств предприятие находилось в состоянии абсолютной финансовой устойчивости. Однако, несмотря на улучшение финансового состояния, предприятие находится в сильной зависимости от кредиторов – на каждый рубль собственного капитала в 2019 г. было привлечено более 5 руб. заемного.

Анализ ликвидности баланса и платежеспособности предприятия

Ликвидность баланса – это возможность и степень покрытия обязательств предприятия его активами. Для обеспечения абсолютной ликвидности баланса необходимо, чтобы срок превращения активов в денежные средства соответствовал сроку погашения обязательств [38].

Чтобы вывести общий показатель ликвидности баланса, необходимо провести сравнение определенных групп активов и пассивов. Для определения ликвидности баланса проведем группировку активов по степени убывания

ликвидности и пассивов по степени убывания срочности погашения обязательств (таблица 23).

Таблица 23 – Агрегированный бухгалтерский баланс ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Раздел баланса	Значение на конец года, тыс. руб.			Отклонение			
				Абсолютное, тыс. руб.		Относительное (темп прироста), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Актив							
Внеоборотные активы – трудно реализуемые активы (А4)	994	323	870	–671	547	–67,51	169,35
Медленно реализуемые активы (А3) – запасы и НДС	1 841	9 870	10 770	8 029	900	436,12	9,12
Быстро реализуемые активы (А2) – дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	13 534	62 224	118 436	48 690	56 212	359,76	90,34
Наиболее ликвидные активы (А1) – денежные средства и денежные эквиваленты	315	516	104	201	–412	63,81	–79,84
Валюта баланса (ВБ)	16 684	72 933	130 180	56 249	57 247	337,14	78,49
Пассив							
Капитал и резервы – постоянные пассивы (П4)	–3 971	6 233	19 690	10 204	13 457	256,96	215,90
Долгосрочные обязательства – долгосрочные пассивы (П3)	30	35	14	5	–21	16,67	–60,00
Краткосрочные пассивы (П2) – заемные средства и оценочные обязательства	1 258	114	1 767	–1 144	1 653	–90,94	1 450,0
Наиболее срочные обязательства (П1) – кредиторская задолженность	19 367	66 551	108 709	47 184	42 158	243,63	63,35
Валюта баланса (ВБ)	16 684	72 933	130 180	56 249	57 247	337,14	78,49

В соответствии с группировкой агрегированного бухгалтерского баланса в таблице 24 проводится оценка ликвидности баланса предприятия.

Таблица 24 – Оценка ликвидности баланса ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг., тыс. руб.

Активы по степени убывания ликвидности на конец года				Пассивы по возрастанию сроков погашения на конец года				Платежный излишек (недостаток) на конец года		
Группа	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Группа	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
A1	315	516	104	П1	19 367	66 551	108 709	-19 052	-66 035	-108 605
A2	13 534	62 224	118 436	П2	1 258	114	1 767	12 276	62 110	116 669
A3	1 841	9 870	10 770	П3	30	35	14	1 811	9 835	10 756
A4	994	323	870	П4	-3 971	6 233	19 690	4 965	-5 910	-18 820
ВБ	16 684	72 933	130 180	ВБ	16 684	72 933	130 180	-	-	-

Сравнительный анализ сбалансированности активов и пассивов для обеспечения ликвидности баланса проводится по данным таблицы 25.

Таблица 25 – Сравнительный анализ сбалансированности активов и пассивов для обеспечения ликвидности баланса «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Нормативное соотношение	Соотношение активов и пассивов на конец года		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
A1 => П1	A1 < П1	A1 < П1	A1 < П1
A2 => П2	A2 > П2	A2 > П2	A2 > П2
A3 => П3	A3 > П3	A3 > П3	A3 > П3
A4 < П4	A4 > П4	A4 < П4	A4 < П4
Баланс	Не ликвидный		

Исходя из полученных данных (таблица 25), можно охарактеризовать ликвидность бухгалтерского баланса как недостаточную. Предприятие испытывает дефицит наиболее ликвидных активов (денежных средств) для покрытия наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности) (A1 < П1). В 2017 г. внеоборотные активы были больше величины собственного капитала, что характеризуется отсутствием у предприятия собственных оборотных средств. По остальным группам активов и пассивов условия ликвидности баланса выполнялись.

Платежеспособность оценивается по коэффициентам ликвидности (таблица 26), которые характеризуют возможность предприятия погасить текущую задолженность за счет оборотных активов. Смысл показателей состоит в сравнении величины текущих задолженностей предприятия и его оборотных средств, которые должны обеспечить погашение этих задолженностей [28].

Таблица 26 – Коэффициенты ликвидности ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Показатель	Норматив	Значение на конец года			Абсолютное отклонение	
		2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	2,0; min 1,0	0,76	1,09	1,17	0,33	0,08
Коэффициент критической (срочной) ликвидности	0,8–1,0	0,67	0,94	1,07	0,27	0,13
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2–0,5	0,02	0,01	0,001	–0,01	–0,009

По таблице 26 видно, что основной показатель, характеризующий способность предприятия к погашению текущих обязательств за счет текущих активов – коэффициент текущей ликвидности немногим превышает минимально допустимое значение (1,17 на конец 2019 г.) при нормативе коэффициента 2,0. Это свидетельствует о вероятных трудностях предприятия в погашении своих текущих обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности, начиная с 2018 г., соответствует нормативу, на конец 2019 г. он составил 1,07 при нормативе 0,8–1,0. Это свидетельствует о том, что у предприятия не должен возникнуть дефицит ликвидных средств, которые в своем большинстве представлены дебиторской задолженностью, для погашения краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности при нормативном значении 0,2–0,5 за период 2017–2019 гг. снизился с 0,02 до 0,001. Это свидетельствует о том, что только 0,1 % краткосрочных долгов предприятие способно погасить в кратчайшие сроки по первому требованию кредиторов вместо минимально нормативных 20%.

Коэффициенты ликвидности представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Коэффициенты ликвидности ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Анализ коэффициентов ликвидности не позволяет сделать положительных выводов относительно платежеспособности предприятия. Существует высокая вероятность возникновения трудностей в погашении текущих (краткосрочных) обязательств, которые представлены кредиторской задолженностью.

Оценка деловой активности и рентабельности

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых и финансовых). Используемая система показателей деловой активности базируется на данных бухгалтерской отчетности предприятий. Это обстоятельство позволяет по данным расчета показателей контролировать изменения в финансовом состоянии предприятия [27].

Показатели деловой активности (оборачиваемости капитала) предприятия представлены в таблице 27.

Данные таблицы 27 показывают, что предприятие увеличивает объемы продаж продукции и прибыль. В целом за три года выручка от реализации продукции возросла почти в 5 раз. Убытки, полученные в 2017 г., в 2018 г. были компенсированы и получена чистая прибыль в сумме 9 952 тыс. руб.

Таблица 27– Показатели деловой активности «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Показатель	Значение за год			Абсолютное отклонение	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Выручка от реализации, тыс. руб.	25 658	137 225	148 919	111 567	11 694
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	–3 981	9 952	19 657	13 933	9 705
Производительность труда, тыс. руб./чел.	371,9	1 203,7	1 013,1	831,8	–190,6
Фондоотдача производственных фондов, руб.	89,01	424,85	171,17	335,84	–253,68
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	1,54	3,06	1,47	1,52	–1,59
Средний срок одного оборота капитала, дни	237	119	248	–118	129
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,64	3,11	1,48	1,47	–2,63
Средний срок одного оборота оборотных средств, дни	223	117	247	–106	130
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств	14,18	23,69	14,54	9,51	–9,15
Средний срок оборота материальных оборотных средств, дни	26	15	25	–11	10
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,90	3,63	1,65	1,73	–1,98
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	192	101	221	–91	120
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,32	3,19	1,70	1,87	–1,49
Средний срок одного оборота кредиторской задолженности, дни	276	114	215	–162	101
Продолжительность операционного цикла, дни	218	116	246	–102	130
Продолжительность финансового цикла, дни	–58	2	31	60	29

Также по таблице 27 можно сделать вывод об ускорении оборачиваемости капитала предприятия и его составляющих в 2018 г. Ситуация ухудшилась в 2019 г., когда оборачиваемость капитала замедлилась (с 3,06 до 1,47 оборота в год), что равнозначно увеличению продолжительности одного оборота активов (со 119 до 248 дней). Причиной такого положения было необоснованное отвлечение средств в излишние материальные запасы, предоставление большего периода отсрочки платежа покупателям и замедление в связи с этим оборачиваемости дебиторской задолженности. Иными словами, дополнительные

вложения средств в активы, которые в своем большинстве представлены оборотными средствами, не принесли адекватного увеличения дохода (выручки от реализации). Учитывая основную характеристику активов как средств, которые должны использоваться для получения дохода, можно сделать вывод о нецелевом использовании этих средств предприятием.

Операционный цикл – количество дней, за которое оборотные активы предприятия совершают полный оборот – за период 2018–2019 гг. увеличился на 130 дней и составил 246 дней. Увеличение длительности операционного цикла приводит к снижению эффективности управления дебиторской задолженностью и запасами, что приводит к ухудшению финансового состояния предприятия.

Финансовый цикл представляет собой период, который заключен между датой погашения кредиторской задолженности (оплата полученных материалов и сырья от поставщиков) и датой погашения дебиторской задолженности (поступление средств от покупателей за полученную ими продукцию). В 2017 г. финансовый цикл предприятия имел отрицательное значение, что означало наличие временно свободных денежных средств. За период 2018–2019 гг. продолжительность финансового цикла увеличилась с 2 дней до 31 дня. Рост циклов движения денежных средств свидетельствует, с одной стороны, о повышении обеспеченности предприятия оборотными активами, с другой стороны, повышается потребность предприятия в источниках финансирования и растут затраты на это финансирование, то есть повышается финансовый риск.

Продолжительность оборота активов и циклов движения денежных средств представлена на рисунке 13.

Таким образом, за период 2018–2019 гг. происходило замедление оборачиваемости капитала (активов), то есть дополнительные инвестиции в активы не приносят соответствующего дохода в виде выручки. Значительная часть финансовых ресурсов была отвлечена в излишних запасах и дебиторской задолженности. Это, в свою очередь, приводило к росту потребности в финансировании и повышению финансового риска хозяйствования.



Рисунок 13 – Продолжительность оборота активов и циклов движения денежных средств ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Анализ рентабельности заключается в исследовании уровней прибыли по отношению к различным показателям и их динамики. Рентабельность отражает степень прибыльности работы предприятия [10].

Анализ рентабельности деятельности предприятия проводится по данным таблицы 28.

Таблица 28 – Показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности ООО «СМАРТ-ЮГ» за 2017–2019 гг.

Показатель	Значение за год, %			Абсолютное отклонение	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.
Рентабельность реализованной продукции	-15,26	10,26	19,67	25,52	9,41
Рентабельность продаж	-18,01	9,30	16,44	27,31	7,14
Рентабельность активов (всего капитала предприятия)	-23,86	22,21	19,36	46,07	-2,85
Рентабельность оборотных активов	-25,37	22,54	19,47	47,91	-3,07
Рентабельность собственного капитала	–	159,67	151,65	–	-8,02

В соответствии с данными таблицы 28 в 2017 г. показатели рентабельности имели отрицательные значения по причине полученного предприятием убытка от продаж и чистого убытка.

За период 2018–2019 гг. деятельность предприятия была прибыльной, а рентабельность продукции и рентабельность продаж имели положительную динамику. В соответствии со значением рентабельности продукции доля прибыли от продаж, полученной с каждого рубля затрат, вложенных в производство продукции и управление, в 2019 г. составила 19,67%, что на 9,41% больше, чем в 2018 г.

Рентабельность продаж повысилась с 16,44% в 2018 г. до 27,31 % в 2019 г., что показывает увеличение доли прибыли от продаж в каждом рубле полученной выручки от реализации продукции. Следовательно, можно говорить о повышении эффективности текущей деятельности предприятия в результате оптимизации затрат на единицу использованных ресурсов и увеличения выручки от реализации продукции.

Рентабельность активов (как совокупных, так и оборотных) и собственного капитала снизилась. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. доля чистой прибыли, полученная с каждого рубля, вложенного в активы, сократилась на 2,85% и составила 19,36%. Рентабельность собственного капитала сократилась на 8,02% и в 2019 г. имела значение 151,65 %. Следует отметить, что, несмотря на снижение рентабельности активов (капитала) и собственного капитала их значения находятся на достаточно высоком уровне, что позволяет говорить о достаточно эффективном их использовании.

Таким образом, эффективность текущей деятельности предприятия повышается с каждым годом, что подтверждено ростом рентабельности реализованной продукции и рентабельности продаж. При этом эффективность использования капитала в 2019 г. по сравнению с 2018 г. снизилась, то есть, каждый рубль, инвестированный в активы, принес предприятию меньше прибыли.

Выводы по разделу два

В данном разделе работы проведен стратегический анализ и анализ финансового состояния ООО «СМАРТ-ЮГ».

По результатам стратегического анализа установлено, что внешняя и внутренняя среды в основном оказывают положительное влияние на деятельность предприятия. С целью нейтрализации угроз (высокий уровень конкуренции, повышение цен и тарифов, дефицит сырьевой базы) предприятию следует использовать такие возможности как наличие потенциала роста потребления продукта, использование современного оборудования и технологий, постоянно высокий уровень спроса на продукт, постоянные и надежные поставщики. Результаты проведенного стратегического анализа позволили установить, что наиболее значимым решением в реализации дальнейшей стратегии развития ООО «СМАРТ-ЮГ» является расширение ассортимента выпускаемой продукции.

По результатам финансового анализа установлено, что ООО «СМАРТ-ЮГ» наращивает имущественный потенциал в части оборотных средств, финансируя свои активы преимущественно за счет заемных средств. Платежные возможности предприятия по погашению текущих обязательств оцениваются как недостаточные (коэффициент текущей ликвидности на 31.12.2019 составлял 1,17). Структура источников финансирования несет в себе значительный финансовый риск – удельный вес кредиторской задолженности в пассивах составляет порядка 80%. Возможности предприятия по формированию инвестиционных ресурсов, то есть ресурсов, необходимых для реализации проекта инновационного развития, оцениваются как низкие, а оттоки денежных средств по инвестиционным операциям могут значительно ослабить финансовую устойчивость.

3 ПРОЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ООО «СМАРТ-ЮГ»

3.1 Организационный план проекта

Краткое описание сути проекта

Бизнес-план посвящен обоснованию целесообразности выпуска нового вида продукции, востребованной рынком, на производственных площадях ООО «СМАРТ-ЮГ». Цель проекта (предполагаемый результат) – диверсифицировать производство и повысить экономическую эффективность деятельности ООО «СМАРТ-ЮГ». Продукт проекта – масло подсолнечное рафинированное холодного отжима.

При изготовлении подсолнечного масла будет использоваться технология холодного отжима, при котором подготовленный материал (семечки) прессуют с использованием температур до +40°C. Это наиболее полезный продукт, сохранивший все витамины и полезные вещества. Подсолнечное масло содержит важные для организма полиненасыщенные жирные кислоты (Омега-3 и Омега-6) и витамины Е, К. Основными сферами, где широко применяется подсолнечное масло, являются кулинария, консервное производство, мыловарение, лакокрасочная промышленность, косметология, фармакология [63].

Продукция будет упакована в полимерные бутылки емкостью 1 л. Это наиболее распространенная и востребованная рынком упаковка, которой принадлежит порядка 72% рынка растительного масла. Вторичной упаковкой будет являться полиэтилен (контурная упаковка по 10 бутылок).

Преимуществом производства масла является его безотходность, так как все, что остается после производства подсолнечного масла, востребовано на других производствах и подлежит реализации. Так, жмых, который остается после отжима семечек, подвергают дополнительной обработке и продают на животноводческие фермы в качестве кормов для животных. Лузга, которая

остается после шелушения семян, продается предприятиям по изготовлению стройматериалов, например, для изготовления паллет.

В соответствии со статистическими данными мировой объем рынка подсолнечного масла составляет на сегодняшний день порядка 10 млн. тонн, причем наблюдается его стабильный и достаточно быстрый прирост. Объем российского рынка – порядка 2–2,2 млн. тонн, с приростом около 3% в год, или в стоимостном выражении – около 82 млрд. руб. При этом далеко не весь объем подсолнечного масла производится корпорациями и другими крупными производителями: порядка 40–45% масла производят производители средние и мелкие, вплоть до фермерских хозяйств [64]. Это объясняется тем, что стоимость входа на рынок невелика, объем производства зависит лишь от того, сколько сырья может себе позволить переработать предприятие, а рынок сбыта практически не ограничен.

Право принятия решения по всем вопросам финансово-хозяйственной деятельности в ходе реализации проекта будет принадлежать настоящему собственнику и руководству ООО «СМАРТ-ЮГ». Это будет касаться вопросов обеспечения необходимого технического обслуживания, снабжения и сбыта, сохранения экономически оправданных экономических связей, обеспечения безопасных условий труда.

Обязанности по руководству и организации производства возьмут на себя:

- главный инженер (начальник производства) – на нем будет лежать работа по установлению контактов с поставщиками, наем персонала, установка оборудования, налаживание производственного процесса;

- коммерческий директор – его основные функции: стратегическое планирование, маркетинговая деятельность, установление контактов с потенциальными покупателями, определение рынков сбыта;

- главный бухгалтер – его основные обязанности: обеспечение проекта необходимыми финансовыми ресурсами, ведение учета производства и продаж инвестиционной продукции, контроль за рациональным использованием

денежных средств.

Для организации производства предприятие располагает:

- свободными помещениями, отвечающими всем требованиям санитарно-эпидемиологической службы и пожарного надзора, из них: основной производственный цех 160 кв. м., складские помещения для хранения сырья и готовой продукции 120 кв. м.;
- системами электроснабжения и водоснабжения;
- удобным подъездом автотранспорта к производственным и складским помещениям для доставки сырья и погрузки готовой продукции.

Планирование проекта

В процессе планирования необходимо составить график реализации проекта, который должен стать инструментом планирования и контроля (таблица 29).

Таблица 29 – Календарный график проекта, дни

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность периода
		Начало этапа	Окончание этапа	
Подготовительный этап	Разработка технического задания на проектирование	01.12.2019	05.12.2019	5
	Маркетинговые исследования	05.12.2019	20.12.2019	15
	Переговоры и заключение договоров с поставщиками оборудования	20.12.2019	30.12.2019	10
	Завоз и установка оборудования	08.01.2020	28.01.2020	20
	Пуско-наладочные работы	29.01.2020	05.02.2020	8
	Закупка материальных ресурсов	05.02.2020	10.02.2020	5
	Подбор и обучение персонала	10.02.2020	28.02.2020	18
	Итого длительность подготовительного этапа	–	–	81
Эксплуатационный этап	Производство продукции	01.03.2020	–	–

Разработка технического задания на проектирование была закончена в начале декабря 2019 г. Продолжительность подготовительного этапа составила 81 день. Выпуск производства новой продукции начат с марта 2020 г.

Потребность в финансировании проекта определена в таблице 30.

Таблица 30 – Потребность в финансировании проекта, тыс. руб.

Затраты	Сумма	Поставщик
Единовременные затраты		
Затраты на покупку оборудования, всего, в том числе:	3 555	Компания «Ангстрем- Челябинск»
– линии по производству масла (производительность до 3000 л/сутки)	1 265	
– линии рафинации (производительность до 3000 л/сутки)	1 058	
– линии упаковки (производительность 270 бут/час)	1 232	
Затраты на доставку, монтаж оборудования, обучение персонала (30 % от стоимости оборудования)	1 067	
Итого единовременные затраты проекта	4 622	
Затраты на приращение оборотного капитала		
Материальные затраты в расчете на один месяц работы	417	Агропромышленная производственная компания (Краснодарский край)
Итого затраты на приращение оборотного капитала	417	
Итого потребность в финансировании	5 039	

Планируемая потребность в финансировании проекта составляет 5 039 тыс. руб., из них единовременные (капитальные) затраты – 4 622 тыс. руб., затраты на пополнение оборотного капитала – 417 тыс. руб.

Определение источника и условий финансирования проекта

Финансирование инвестиционного проекта представляет собой процесс аккумулирования и эффективного использования финансовых ресурсов в процессе осуществления проекта. Финансирование проекта в ООО «СМАРТ-ЮГ» планируется осуществить за счет заемных средств. Кредит планируется взять в Сбербанке России без обеспечения. Параметры кредита:

- размер кредита – 5 039 тыс. руб.;
- процентная ставка – 17% годовых;
- срок кредита – 3 года;
- погашение кредита – ежемесячный дифференцированный платеж.

График погашения кредита представлен в приложении Б.

Затраты, связанные с выплатой кредита, привлеченного для реализации проекта, представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Расчет затрат, связанных с выплатой кредита по проекту, тыс. руб.

Период, годы	Погашение основного долга	Погашение процентов	Общая сумма к уплате
2020	1 677	724	2 401
2021	1 677	439	2 116
2022	1 685	154	1 839
Итого	5 039	1 317	6 356

Общая сумма затрат, связанных с выплатой кредита, привлеченного для реализации проекта, составляет 6 356 тыс. руб., из них 5 039 тыс. руб. – основной долг, 1 317 тыс. руб. – начисленные проценты за пользование кредитом.

3.2 План маркетинга

Анализ отрасли

Подсолнечное масло является наиболее популярным продуктом, который практически ежедневно присутствует в рационе каждого человека и используется им для приготовления еды. Среди растительных масел подсолнечное масло занимает первое место в России, так как подсолнечник, произрастая в нашей стране, является традиционной отечественной культурой. Далее по потреблению идет оливковое масло, а после него масло из других культур, таких как лен, кукуруза, репс, кокос и другие. Полезные свойства подсолнечного масла достаточно хорошо изучены. Оно является продуктом с высокой степенью усвояемости (до 95%) [64].

Потребление растительного масла на душу населения в России за период 2002–2019 гг. возросло: с 10,5 до 13,7 килограмма (рисунок 14) [63]. Потребление растительного масла определяется, прежде всего, потребностями населения, так как растительное масло относится к продуктам первой необходимости и традиционно применяется домашними хозяйствами для приготовления блюд. К тому же растительные масла широко применяются в кондитерской, молочной, хлебопекарной отраслях и в направлениях, связанных с производством продукции быстрого приготовления, а также майонеза и маргарина.

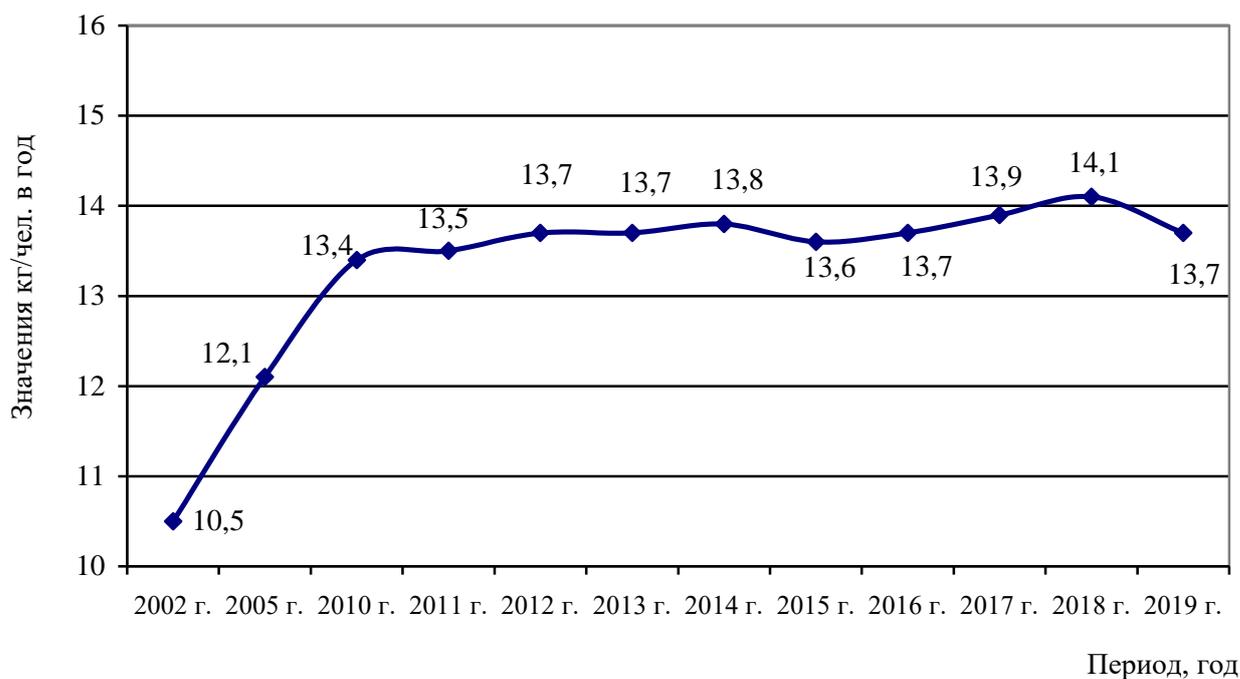


Рисунок 14 – Динамика потребления растительного масла в России за 2002–2019 гг.

В стоимостном выражении рынок растительного масла демонстрирует устойчивый рост (таблица 32) [64].

Таблица 32 – Объем общего потребления на рынке растительного масла России за период 2013–2019 гг. с прогнозом до 2025 г.

Годы	Потребление растительного масла, тыс. тонн	Темп роста к предыдущему году, %
2013	4 778	100
2014	5 412	113,3
2015	5 425	100,2
2016	5 717	105,4
2017	6 273	109,7
2018	6 431	102,6
2019	6 576	102,3
2020 (прогноз)	6 842	104
2021 (прогноз)	7 122	104,1
2022 (прогноз)	7 328	102,9
2023 (прогноз)	7 440	101,5
2024 (прогноз)	7 609	102,3
2025 (прогноз)	7 782	102,3

С 2013 г. по 2019 г. (за 6 лет) объем потребления растительного масла в России увеличился почти на 38%.

Региональная структура потребления растительного масла представлена на рисунке 15 [64].

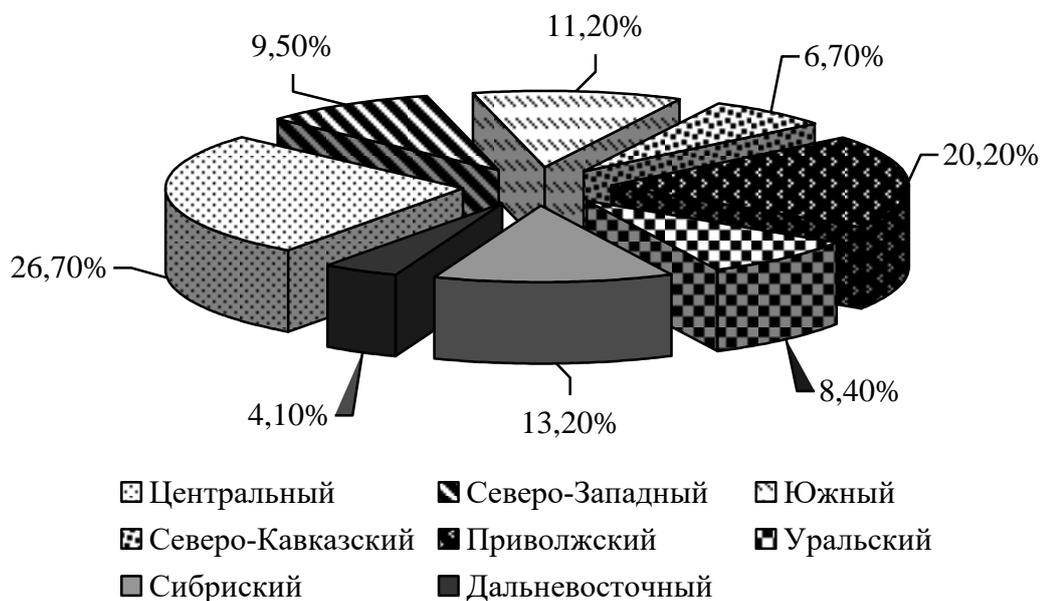


Рисунок 15 – Региональная структура потребления растительного масла в России в 2019 г. (в натуральном выражении)

В структуре потребления растительного масла по Федеральным округам наибольшая доля приходится на Центральный федеральный округ: в 2019 г. ее значение составило 26,7% от совокупного объема потребления растительного масла в Российской Федерации. Лидерство определяется во многом за счет потребностей Московского региона, роста количества населения и платежеспособного спроса. Второе место по объемам потребления занимает Приволжский федеральный округ (20,2%). Замыкает тройку Сибирский федеральный округ, доля которого по итогам 2019 г. составила 13,2 %. Уральский федеральный округ в структуре потребления растительного масла занимает 8,4%, находясь на 6-ом месте. Структура потребления растительных масел имеет довольно стабильный характер, так как напрямую зависит от численности населения региона и его потребностей. Поэтому в среднесрочной перспективе значительных сдвигов в структуре потребления в региональном разрезе не ожидается.

Попадающий объем подсолнечного масла производится в Южном, Центральном и Приволжском федеральных округах – по данным Росстата, суммарно на них приходится 97%. Выращивание подсолнечника традиционно для этих регионов. Крупнейшими брендами российского рынка являются «Золотая семечка» (ПАО «Юг Руси», Ростовская область), «Слобода» (ПАО «ЭФКО», Белгородская область), «Злато» (Лабинский МЭЗ, «Русская бакалея»). Активно на российский рынок продвигаются «Донское солнечное» (ПАО «Донское солнечное»), «Раздолье» (ПАО «Валуйский комбинат растительных масел»), «Altero» – подсолнечное масло с добавлением оливкового (ПАО «ЭФКО», г. Алексеевка, Белгородская область), «Ярило» (ЧП «Хачатуров», Тульская область), «Милора» (Чернянский МЭЗ, Белгородская область) [50].

Динамика средних потребительских цен на подсолнечное масло представлена на рисунке 16 [63].

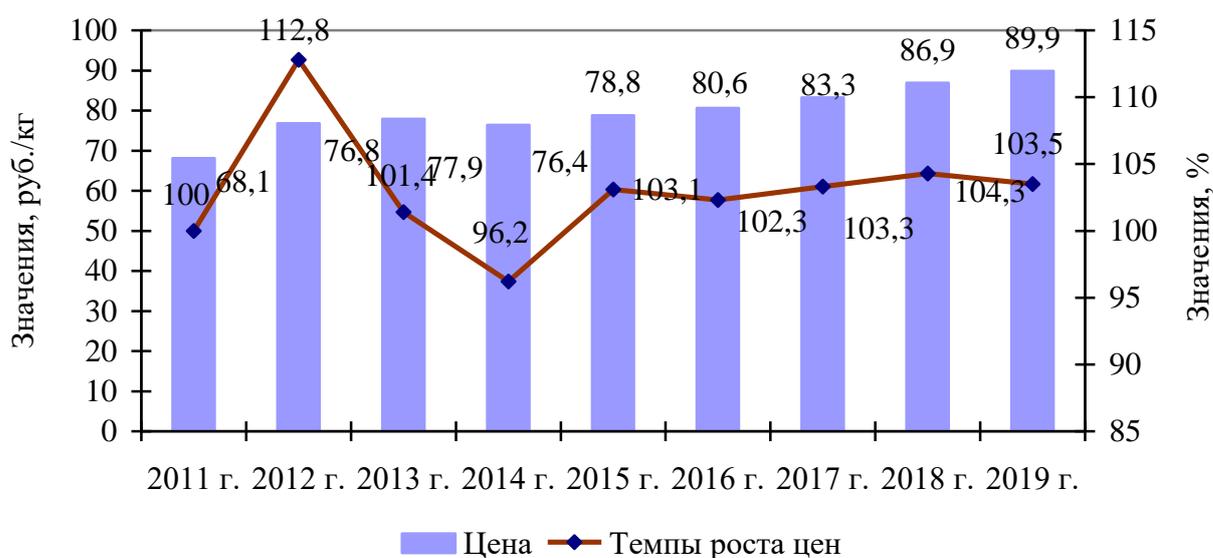


Рисунок 16 – Динамика средних потребительских цен на подсолнечное масло в России за период 2011–2019 гг.

Средняя цена за литр подсолнечного масла за последние 9 лет выросла на 32%, то есть примерно на 3% в год. Наиболее высокая цена на подсолнечное масло зафиксирована в Северо-Западном Федеральном округе и городах Москве и Санкт-Петербурге.

Российский рынок подсолнечного масла представлен преимущественно продукцией отечественного производства, в том числе часть продукции поставляется за рубеж. Россия является вторым после Украины экспортером подсолнечного масла в мире. Основные страны-потребители российского подсолнечного масла – Турция, Египет, Узбекистан, Казахстан, Иран и Китай.

Среди растительных масел подсолнечное мало в России занимают лидирующую позицию, в 2019 г. на его долю приходилось 79% всего производства растительных масел. Структура производства растительного масла в России представлена на рисунке 17 [64].

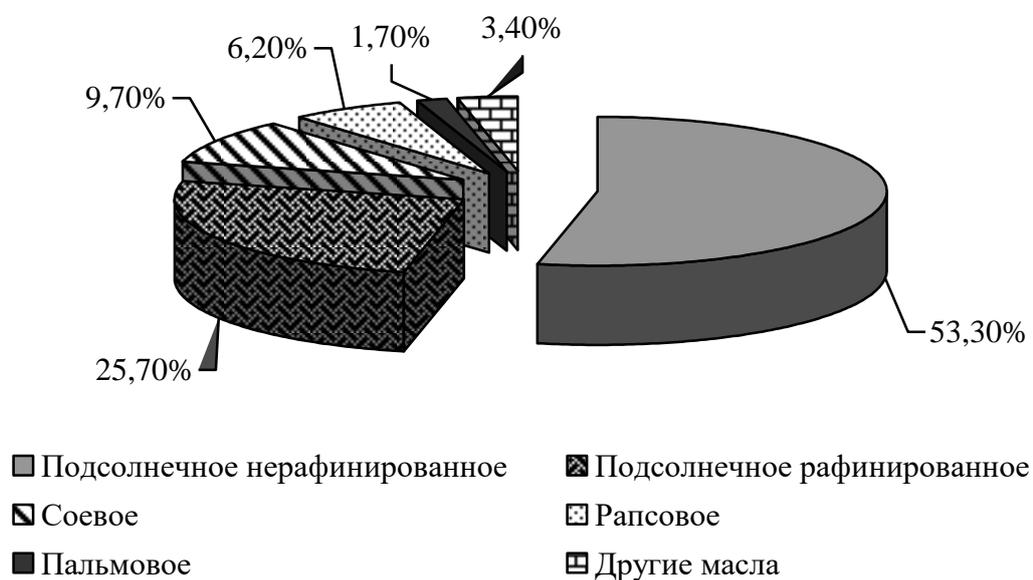


Рисунок 17 – Видовая структура производства растительного масла в России в январе–октябре 2019 г.

Специалисты прогнозируют, что дальнейшее развитие рынка подсолнечного масла будет происходить в условиях медленного перехода на масла из нетрадиционных для российского рынка масличных культур. В то же время российский рынок еще далек от насыщения и характеризуется недостаточным уровнем среднелюдиного потребления, несоответствующим установленной медицинской норме (16 кг на душу населения). Таким образом, имеется свободная рыночная ниша для поставок продукции.

Анализ конкурентов

Основными конкурентами ООО «СМАРТ-ЮГ» являются достаточно крупные компании:

1) Агропромышленная компания «Юг Руси» (Ростовская область). Выручка от реализации продукции за 2019 г. составила 24,5 млрд. руб. Основными конкурентными преимуществами компании являются:

- сильные и диверсифицированные потребительские бренды «Золотая Семечка», «Аведовъ», «Злато», «Милора»;

- полный цикл производства – начиная от переработки маслосемян и розлива масла в ПЭТ-бутылки с этикетками и двухкомпонентными крышками собственного производства и заканчивая упаковкой бутилированного масла в гофрокороба;

- высокое качество продукции – контроль качества в сертифицированных лабораториях от приемки сырья до упаковки продукции, и продажи – от склада до корзины покупателя;

- высокоразвитая национальная сеть дистрибьюции – в клубе дистрибьюторов более 350 компаний, благодаря чему покупатели находят продукты в любой точке России.

2) Аграрно-промышленная компания «ЭФКО» (Бедгородская область). Выручка от реализации продукции за 2019 г. составила 165,7 млн. руб. Основными конкурентными преимуществами компании являются:

- известные федеральные бренды растительного масла «Слобода», «Altero», «Солнечный венец»;

- широкий ассортимент производимой масложировой продукции;

- высокий технологический уровень производства, позволяющий производить растительные жиры любых свойств и высочайшего качества;

- собственная сеть дистрибуции (11 Торговых домов), обеспечивающая присутствие продуктов группы компаний «ЭФКО» в торговых точках во всех регионах России;

– собственная сырьевая база и многолетний положительный опыт сотрудничества с сельхозпроизводителями.

3) Компания «Молинос Рио де ла Плата» (Аргентина). Выручка от реализации продукции за 2019 г. составила 10,4 млрд. руб. Конкурентные преимущества компании:

- известные мировые бренды «Идеал», «Girol»;
- представительства по всему миру (в том числе в Москве);
- высокое качество продукции;
- большой опыт работы на рынке.

4) ООО «БУНГЕ СНГ» (г. Воронеж), российское подразделение компании Bunge Ltd. Выручка от реализации продукции за 2019 г. составила 11,4 млн. руб. Конкурентные преимущества компании:

- известный бренд «Олейна»;
- современные процессы производства рафинированного и дезодорированного подсолнечного масла;
- высокое качество продукции, контроль качества.

Как видно, основными конкурентами ООО «СМАРТ-ЮГ» являются крупнейшие производители подсолнечного масла, обладающие существенными конкурентными преимуществами и функционирующие на рынке достаточно продолжительное время. Основными конкурентными преимуществами компании «СМАРТ-ЮГ» будут являться: высокое качество продукции, а также низкие цены за счет низких относительно конкурентов издержек (поставщики семян находятся в том же регионе) и за счет поставок продукции на местный рынок (экономия транспортных расходов).

Наиболее популярными марками подсолнечного масла, по оценке экспертов компании «АгроКонсалт» наиболее популярными брендами подсолнечного масла на российском рынке являются: «Олейна», «Злато», «Идеал», «Слобода», «Золотая семечка». Именно эти бренды будут рассмотрены в качестве основных конкурентов продукции «СМАРТ-ЮГ».

Комплекс маркетинга или маркетинг-микс (marketing mix) – один из наиболее известных маркетинговых терминов. Он представляет собой совокупность параметров (переменных), находящихся внутри компании, управление которыми позволяет ей достигать поставленных рыночных целей. Маркетинг-микс часто называется кратко – 4p (product – товар или услуга; price – цена; place – место продажи или оказания услуги, каналы сбыта или формы торговли; promotion – продвижение (реклама, стимулирование сбыта, PR, интернет-маркетинг) [44].

Оценка конкурентоспособности продукции ООО «СМАРТ-ЮГ» и основных конкурентов проводится в таблице 33.

Таблица 33 – Оценка конкурентоспособности продукта «СМАРТ-ЮГ», баллы

Критерии сравнения	Вес критерия	«СМАРТ-ЮГ»		Продукты конкурентов									
		Оценка	Взвешенная оценка	«Олейна»		«Идеал»		«Злато»		«Слобода»		«Золотая Семечка»	
				Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
«1Р» – продукт качество ассортимент	0,15	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5
	0,1	7	0,7	10	1	8	0,8	8	0,8	8	0,8	8	0,8
«2Р» – цена оптовая скидки условия расчетов	0,15	10	1,5	7	1,05	9	1,35	8	1,2	8	1,2	7	1,05
	0,1	10	1	9	0,9	9	0,9	9	0,9	10	1	9	0,9
	0,1	10	1	9	0,9	9	0,9	9	0,9	10	1	9	0,9
«3Р» – каналы сбыта охват рынка эффектив- ность сбытовой сети	0,15	5	0,75	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5	10	1,5
	0,1	9	0,9	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1
«4Р» – продвижени е на рынке каналы рекламы бюджет рекламы	0,05	10	0,5	10	0,5	9	0,45	10	0,5	9	0,45	10	0,5
	0,1	7	0,7	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1
Итого	1		8,55		9,35		9,40		9,30		9,45		9,15

Результаты оценки показывают, что пока продукция «СМАРТ-ЮГ» уступает продукции своих основных конкурентов. Это, прежде всего, связано с неизвестностью торговой марки и низким по сравнению с конкурентами географическим охватом рынка. В то же время по такому важнейшему критерию, как качество продукции, наше предприятие не уступает основным конкурентам, а по показателям цены и сроков поставки превосходит их. В процессе своей деятельности предприятие будет повышать показатели, которые сразу быть высокими не могут.

Описание методов продвижения продукции проекта на рынке

Планируются следующие каналы сбыта масла подсолнечного:

- 1) Поставки в розничную сеть (крупные торговые сети, розничные магазины, рынки) – порядка 60% всех поставок.
- 2) Поставки в оптовую сеть.
- 3) Поставки на предприятия общественного питания, в школы, детские сады, больницы.
- 4) Поставки на предприятия пищевой промышленности.

Так как ООО «СМАРТ-ЮГ» уже занимается производством и торговлей, то предполагается, что реализация масла просто встроится в готовую схему.

В процессе получения масла из семян подсолнечника образуются сопутствующие материалы (возвратные отходы) – лузга подсолнечная (шелуха, оболочки семян), которую планируется реализовывать на кирпичные заводы. Кроме этого, к попутной продукции относится жмых – ликвидный кормовой товар, который будет реализовываться организациям (фермерам).

Одним из основных способов продвижения продукции будет реклама – самый мощный стимулятор спроса на такой товар как подсолнечное масло. «СМАРТ-ЮГ» планирует использовать следующие каналы распространения рекламы:

- рекламные вывески в точках розничной торговли;
- реклама в средствах массовой информации;
- реклама на транспортных средствах;

– реклама на упаковке продукции.

Стратегия рекламной кампании ООО «СМАРТ-ЮГ» следующая: за 2 недели до начала выпуска продукции необходимо уже начинать распространение информации о товаре среди потенциальных потребителей. В течение одного месяца планируется сформировать у потребителей мнение о продукте, в связи с чем в этот период целесообразна более интенсивная реклама в средствах массовой информации. Одновременно начнется работа по изготовлению рекламных вывесок, которые будут находиться в витринах магазинов. Затем в течение всего периода жизненного цикла проекта необходимо поддерживать в сознании потребителей заинтересованность в данном продукте, в связи с чем реклама будет появляться в газетах постоянно, но немного реже.

Средства массовой информации являются одним из наиболее эффективных средств рекламы. Для оптовых покупателей и предприятий общественного питания и пищевой промышленности предусматривается размещать рекламу в еженедельнике «Городок», а также «Калейдоскоп», где содержатся сведения о коммерческой и производственной деятельности региона. Помимо рекламы в средствах массовой информации планируется также разместить информацию о товаре на общественном транспорте: трамваях, автобусах центральных маршрутов, маршрутных такси.

Расходы на рекламу обобщены в таблице 34.

Таблица 34 – Расходы на продвижение продукции, тыс. руб.

Статья расходов	Сумма
Изготовление рекламных вывесок в точках розничной торговли, из расчета 30 вывесок стоимость 550 руб.	16,5
Объявления в печатных изданиях (первые 3 месяца 1 раз в неделю, остальные месяцы 1 раз в месяц). Итого: 2 издания по 21 объявлению стоимостью 250 руб.	10,5
Реклама на транспортных средствах (количество задействованных транспортных средств – 22, стоимость одного размещения рекламы 1 200 руб.)	26,4
Расходы на изготовление и расклеивание рекламных объявлений внутри общественного транспорта (200 объявлений стоимостью 150 руб.)	30,0
Прочие расходы на рекламу и сбыт продукции (выставки, презентации, дегустационные образцы)	116,6
Итого годовая стоимость рекламных расходов	200

Годовые рекламные расходы в течение первого года реализации проекта планируются в 200 тыс. руб.

Обоснование рыночной цены продукта проекта

Один из рыночных методов определения цены товара проекта – с ориентацией на конкурентов. Цены на товары устанавливаются через анализ и сравнение силы дифференциации товаров объекта исследования с фирмами-конкурентами на конкретном рынке. При этом во внимание принимается сложившийся уровень цен. Таким образом, данный метод состоит в определении цены с учетом конкурентной ситуации. В таблице 35 проведен расчет среднерыночной цены методом ориентации на текущие цены, который состоит в том, что каждый продавец устанавливает цену исходя из уровня рыночных цен.

Таблица 35 – Определение среднерыночной цены продукта с ориентацией на конкурента, руб./литр

Продукт	Рыночная цена продукта с ориентацией на конкурента					
	«Олейна»	«Идеал»	«Злато»	«Слобода»	«Золотая семечка»	Средняя рыночная цена
Масло подсолнечное рафинированное холодного отжима	90	87	93	82	97	89,8

Среднерыночная цена подсолнечного масла составляет 89,8 руб./литр. Данная цена определена с учетом рыночной цены по основным продуктам конкурентов федерального масштаба. Так как ООО «СМАРТ-ЮГ» только выходит на региональный рынок с новой продукцией для обоснования начальной, базовой цены на продукт целесообразно воспользоваться затратным методом ценообразования (издержки плюс прибыль), чтобы обосновать факт выхода продукта на рынок. В дальнейшем при установлении цены необходимо учитывать факторы меняющейся рыночной конъюнктуры.

3.3 План производства

Процесс производства подсолнечного масла представлен на рисунке 18.

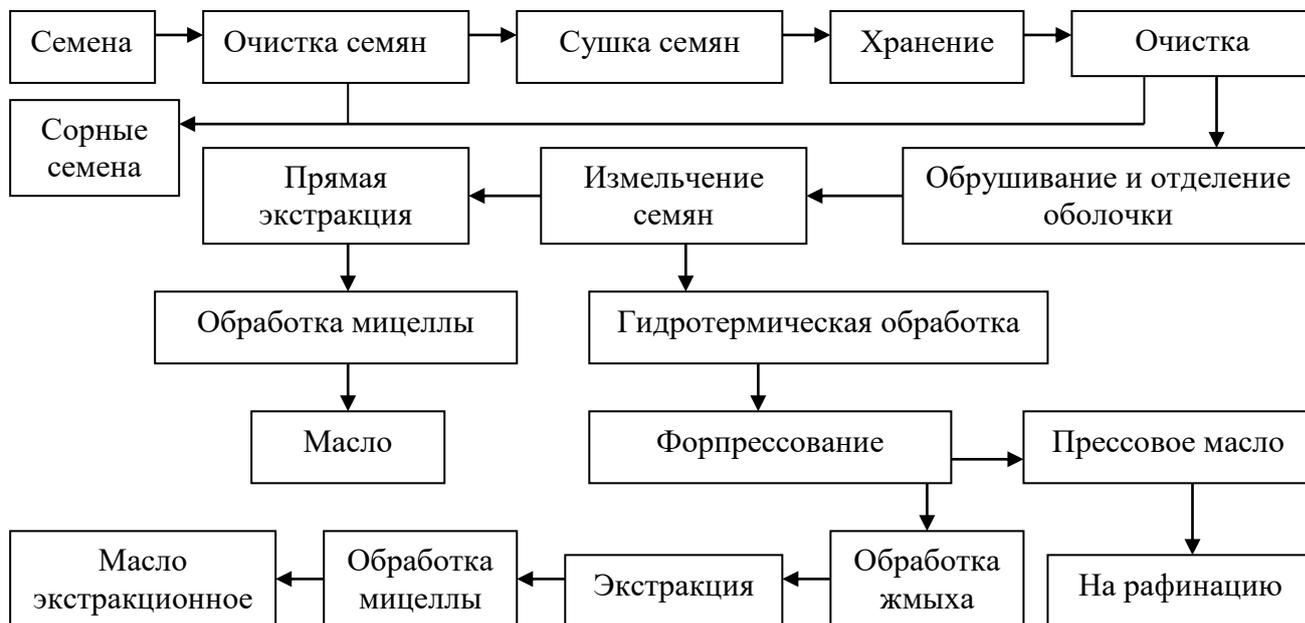


Рисунок 18 – Технология производства подсолнечного масла

Технология производства рафинированного подсолнечного масла состоит из следующих этапов:

- 1) Очистка семян подсолнечника от сора путем сепарирования в специальных аппаратах.
- 2) Обрушивание и очищение ядер от лузги в рушально-веечных машинах.
- 3) Размалывание ядер семян подсолнечника через вальцовый станок и получение мятки.
- 4) Обработанная мятка попадает на шнековые прессы, откуда полученное прессовое масло направляется на отстаивание и механическую фильтрацию.
- 5) Оставшаяся после прессования лузга или жмых направляются на экстрагирование в специальную машину.
- 6) Готовый продукт фасуется в пластиковые бутылки. Этот процесс осуществляется на комплексных линиях для розлива растительного масла.

В таблице 36 проведен расчет планируемого годового выпуска продукции (масла подсолнечного рафинированного холодного отжима).

Таблица 36 – Расчет планируемого годового выпуска продукции в «СМАРТ-ЮГ»

Показатель	Значение
1 Номинальный фонд времени работы оборудования, смен	240
2 Время на плановый ремонт, наладку и обслуживание оборудования, смен	12
3 Внеплановые простои оборудования, смен	10
4 Фактический фонд времени работы оборудования, смен (стр.1 – стр.2 – стр.3)	218
5 Производительность оборудования в смену (из расчета 3 000 л/сутки и продолжительности смены 8 ч.), л	1 000
6 Режим работы, смен в сутки	1
7 Годовой выпуск продукции, тыс. л (стр.4 · стр.5 · стр.6)	218

Планируемый объем выпуска подсолнечного масла составляет 218 тыс. литров в год.

Для изготовления 1 тонны продукта необходимо переработать 2,14 тонн семян подсолнечника. Так же в производственную себестоимость продукции включены такие материальные затраты, как затраты на электроэнергию, уголь, воду, соду, отбеливающий агент и расходы на упаковку продукции. Уголь, вода, сода отбеливающий агент – это материалы для линии очистки и рафинации подсолнечного масла.

Для обслуживания производства потребуется дополнительно принять в штат предприятия 5 работников. Режим работы работников, занятых производством новой продукции, – в 1 смену, продолжительность смены 8 часов. В смене работает 1 мастер-технолог и 3 рабочих. Закупки сырья на предприятии уже поставлены. Вопросами реализации продукции занимается менеджер по продажам.

Расчет материальных затрат, затрат на оплату труда, а также расходов, связанных с управлением и сбытом продукции и техническим обслуживанием оборудования, представлен в приложении В.

В таблице 37 обобщены все издержки и определена себестоимость единицы продукции (1 бутылки рафинированного подсолнечного масла холодного отжима марки «СМАРТ-ЮГ») с использованием затратного метода ценообразования. Стоимость оборудования составляет 4 622 тыс. руб., срок службы оборудования – 5 лет (4-я амортизационная группа). Соответственно годовая норма амортизации

составляет 20% (100% / 5 лет), а ежегодная сумма амортизационных отчислений по оборудованию составит: 924 тыс. руб. (4 622 тыс. руб. · 20%) = 924 тыс. руб.

Исходя из прогнозов Министерства финансов РФ, прогнозируемая инфляция в России не превысит 5% в ближайшие 5 лет [38]. Все издержки (за исключением амортизации), начиная со второго года реализации проекта, представлены с учетом ожидаемого роста цен.

Таблица 37 – Расчет себестоимости единицы продукции ООО «СМАРТ-ЮГ», тыс. руб.

Показатель	Период, годы				
	2020 (март-декабрь)	2021	2022	2023	2024
Затраты на производство и сбыт, всего, в том числе по элементам:	8 126	10 193	10 657	11 145	11 655
– материальные затраты	4 171	5 255	5 518	5 794	6 084
– затраты на оплату труда	1 660	2 092	2 197	2 307	2 422
– отчисления на социальные нужды с учетом взносов от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний (30,2 % от ФОТ)	501	632	663	697	731
– амортизация	770	924	924	924	924
– прочие (общехозяйственные) расходы	1 024	1 290	1 355	1 423	1 494
Количество продукции, тыс. л (бут.).	182	218	218	218	218
Себестоимость единицы продукции, руб.	44,65	46,76	48,89	51,12	53,46

В процессе обработки семян подсолнечника получается не только подсолнечное масло, но и жмых и лузга (отходы производства), которые могут быть реализованы на сторону. В таблице 38 проведен расчет выручки от реализации продукции.

Таблица 38 – Расчет выручки от реализации продукции ООО «СМАРТ-ЮГ» для первого года реализации проекта (2020 г.)

Продукт	Выработка (март-декабрь)	Себестоимость единицы продукции, руб.	Планируемая рентабельность продукции, %	Выручка от продаж, тыс. руб.
Масло подсолнечное, тыс. л	182	44,65	30,0	10 564
Жмых, тыс. кг	78	5,5	5,3	452
Лузга, тыс. кг	36	2,0	3,1	74
Итого	–	–	–	11 090

Таким образом, в 1-м году реализации инвестиционного проекта (за 10 месяцев) планируется получить выручку от реализации продукции в сумме 11 090 тыс. руб. В последующие периоды жизненного цикла (с учетом рыночного спроса) возможно увеличение выпуска продукции на данном оборудовании (существует резерв производственной мощности). Также необходимо постоянно проводить мониторинг среднерыночных цен.

3.4 Финансовый план и оценка рисков проекта

Финансовый план

На основании предыдущих расчетов в таблице 39 составлен отчет о финансовых результатах по проекту. При этом, помимо всего прочего, необходимо учесть налоговые платежи, такие как налог на имущество организаций (по ставке 2,2%) и налог на прибыль организаций (по ставке 20%). Для первого года реализации проекта налог на имущество уплачивается исходя из первоначальной стоимости основных средств. В последующие годы налог на имущество уплачивается от остаточной стоимости основных средств (первоначальная стоимость минус амортизация). Показатель выручки, начиная с 2021 г., как и затраты, скорректирован на индекс инфляции (1,05).

Таблица 39 – Отчет о финансовых результатах по проекту производству масла подсолнечного в ООО «СМАРТ-ЮГ», тыс. руб.

Показатель	Период, годы				
	2020	2021	2022	2023	2024
Выручка	11 090	13 973	14 672	15 406	16 176
Себестоимость продаж	6 402	8 279	8 648	9 035	9 439
Валовая прибыль	4 688	5 694	6 024	6 371	6 737
Коммерческие расходы	695	834	875	919	965
Управленческие расходы	1 029	1 080	1 134	1 191	1 251
Прибыль от продаж	2 964	3 780	4 015	4 261	4 521
Проценты за кредит	724	439	154	0	0
Налог на имущество организаций	102	81	61	41	20
Прибыль до налогообложения	2 138	3 260	3 800	4 220	4 501
Налог на прибыль	428	652	760	844	900
Чистая прибыль	1 710	2 608	3 040	3 376	3 601

В соответствии с данными отчета о финансовых результатах (таблица 39) выпуск масла подсолнечного рафинированного холодного отжима является прибыльным видом деятельности. Все видовые показатели прибыли увеличиваются на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта необходимо сделать ряд дополнительных расчетов, а именно сформировать отчет о движении денежных средств (таблица 40). В проекте отчета о финансовых результатах и отчета движения денежных средств определяется, когда конкретно и сколько денег поступит или будет уплачено по счетам поставщиков или кредиторов, чтобы обеспечить нормальную деятельность предприятия.

Таблица 40 – Расчет денежных потоков по проекту в ООО «СМАРТ-ЮГ», тыс. руб.

Показатель	Период, годы				
	2020	2021	2022	2023	2024
Операционная деятельность					
Притоки денежных средств, всего, в том числе:	11 090	13 973	14 672	15 406	16 176
– выручка от реализации инвестиционной продукции	11 090	13 973	14 672	15 406	16 176
Оттоки денежных средств, всего, в том числе:	7 886	10 002	10 554	11 106	11 651
– затраты на производство и реализацию продукции (без амортизации)	7 356	9 269	9 733	10 221	10 731
– налоговые платежи (по налогу на прибыль и имущество)	530	733	821	885	920
Сальдо операционной деятельности	3 204	3 971	4 118	4 300	4 525
Инвестиционная деятельность					
Притоки денежных средств	0	0	0	0	0
Оттоки денежных средств, всего, в том числе:	5 039	0	0	0	0
– затраты на оборудование	4 622	0	0	0	0
– затраты на приращение оборотного капитала	417	0	0	0	0
Сальдо инвестиционной деятельности	-5 039	0	0	0	0
Финансовая деятельность					
Притоки денежных средств, всего, в том числе:	5 039	0	0	0	0
– кредиты банка	5 039	0	0	0	0
Оттоки денежных средств, всего, в том числе погашение:	2 401	2 116	1 839	0	0

Окончание таблицы 40

Показатель	Период, годы				
	2020	2021	2022	2023	2024
– основного долга по кредиту	1 677	1 677	1 685	0	0
– процентов по кредиту	724	439	154	0	0
Сальдо финансовой деятельности	2 638	–2 116	–1 839	0	0
Итого притоки денежных средств	16 129	13 973	14 672	15 406	16 176
Итого оттоки денежных средств	15 326	12 118	12 393	11 106	11 651
Чистые денежные потоки от всех видов деятельности (Кэш-фло)	803	1 855	2 279	4 300	4 525
Денежные средства нарастающим итогом	803	2 658	4 937	9 237	13 762

Данные, представленные в таблице 40, показывают, что за время реализации проекта (5 лет) планируется получение чистого денежного потока в сумме 13 762 тыс. руб. В каждом расчетном периоде чистые денежные потоки положительные, что показывает отсутствие кассовых разрывов, то есть предприятие обладает достаточным объемом денежных средств для покрытия текущих затрат.

Обоснование экономической эффективности проекта

Метод дисконтированных денежных потоков представляют собой более объективную основу для оценки и выбора инвестиционного проекта.

Расчет дисконтированных денежных потоков проводится в таблице 41 при условии, что норма дисконта $r = 17\%$ (цена заемного капитала).

Таблица 41 – Расчет дисконтированных денежных потоков по проекту, тыс. руб.

Период, годы, $n=5$	Денежный поток	Дисконтированный множитель, $d=1/(1+r)^n$	Дисконтированный денежный поток, PV
2020	803	1,000	803
2021	1 855	0,855	1 586
2022	2 279	0,731	1 666
2023	4 300	0,624	2 683
2024	4 525	0,534	2 416
Итого	13 762	–	9 154

Величина инвестиций в проект (PV) составляет 5 039 тыс. руб. Тогда продисконтированная сумма инвестиций (IC), вложенных в проект, составит:

$$IC = 5\,039 \cdot 1 / (1 + 0,17)^5 = 2\,298 \text{ тыс. руб.}$$

Чистый дисконтированный доход по проекту составит:

$$NPV = PV - IC = 9\,154 - 2\,298 = 6\,856 \text{ тыс. руб.}$$

Чистый дисконтированный доход (NPV), который показывает разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта), положительный и составляет 6858 тыс. руб., что свидетельствует о выгодности проекта.

Индекс рентабельности инвестиций составит:

$$PI = 6\,856 / 2\,298 = 2,983.$$

Индекс рентабельности инвестиций больше 1, что свидетельствует об эффективности проекта, отражая величину сальдо (остатка) денежных потоков от операционной деятельности, приходящегося на единицу продисконтированных инвестиций.

Внутренняя норма доходности проекта определяется в таблице 42 итерационным методом последовательных приближений, то есть последовательным подбором r_1 и r_2 . В нашем проекте $r_1 = 17\%$, предположим, что $r_2 = 35\%$.

Таблица 42 – Расчет NPV_2 (при $r = 35\%$), тыс. руб.

Период, годы, n	Денежный поток	Дисконтированный множитель, $d=1/(1+r)^n$ при $r = 35\%$	Чистый дисконтированный денежный поток, NPV
0	-5 039	1,000	-5 039
2020	803	0,741	595
2021	1 855	0,549	1018
2022	2 279	0,406	925
2023	4 300	0,301	1 294
2024	4 525	0,223	1 009
Итого			-198

Расчеты показали, что при ставке дисконтирования, равной 17%, денежный поток по проекту еще положителен (6 856 тыс. руб.), а при увеличении ставки дисконтирования до 35% он становится отрицательный (-198 тыс. руб.).

Следовательно, внутренняя норма доходности лежит в пределах этих значений ставки дисконтирования. Рассчитаем ее:

$$IRR = 0,17 + [6\ 856 / (6\ 856 - 198)] \cdot (0,35 - 0,17) = 0,3554 \text{ или } 35,54 \%$$

Внутренняя норма доходности проекта составляет 35,54%, что является верхним пределом процентной ставки, по которой предприятие может окупить средства для финансирования проекта (в нашем случае $r = 17\%$). Следовательно, в соответствии с критерием IRR инвестиционный проект является эффективным и его следует принять.

Дисконтированный срок окупаемости составит:

$$DPP = 2\ 298 / 6\ 856 = 0,34 \text{ года или } \approx 4 \text{ мес.}$$

Критерием приемлемости инвестиционного проекта является меньший срок окупаемости проекта, чем горизонт расчета проекта (в нашем случае горизонт расчета 5 лет). Следовательно, по критерию окупаемости проект является привлекательным.

Интегральные показатели эффективности разработанного проекта обобщены в таблице 43.

Таблица 43 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта по производству нового продукта (масла подсолнечного рафинированного холодного отжима) в ООО «СМАРТ-ЮГ»

Показатель	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	6 856	NPV > 0
Индекс рентабельности (PI)	2,983	PI > 1
Внутренняя норма доходности (IRR), %	35,54	$r < IRR$
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	4	DPP < Горизонт расчета проекта

Таким образом, все критерии оценки проекта показывают, что он эффективен и его можно принять.

3.4.3 Анализ рисков проекта

Оценка безубыточности проекта

Устойчивость проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть оценена как на отдельных шагах расчетного периода, так и в целом за период его реализации. В этих целях для наиболее важных параметров проекта и внешней среды определяются границы безубыточности. Проект считается устойчивым, если в расчетах по проекту в целом уровень безубыточности не превышает 0,7–0,6 после освоения проектных мощностей. Близость уровня безубыточности к единице свидетельствует при этом о недостаточной устойчивости проекта к колебаниям спроса на продукцию на данном шаге.

Расчет показателей безубыточности инвестиционного проекта по производству подсолнечного масла представлен в таблице 44.

Таблица 44 – Расчет показателей безубыточности подсолнечного масла в ООО «СМАРТ-ЮГ» (за 2020 год)

Показатель	Значение, расчет
Цена реализации, руб./л бут.	60,93
Объем реализации, тыс. л (бут)	182
Валовая выручка, тыс. руб.	11 090
Постоянные затраты, тыс. руб.	1 724
Переменные затраты, тыс. руб.	6 402
Валовые затраты, тыс. руб.	8 126
Переменные расходы на единицу продукции, руб./ л (бут)	35,18
Критический объем производства, тыс. л (бут)	67 (1 724 / (60,93 – 35,18))
Критическая выручка от реализации, тыс. руб.	4 082 (67 · 60,93)
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	4 688 (11 090 – 6 402)
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2 964
Рентабельность, %	26,73
Запас прочности, %	63,19 ((11 090 – 4 082) / 11 090 · 100)
Уровень безубыточности	0,68 (6 402 / (11 090 – 1 724))
Сила воздействия операционного рычага	1,58 4 688 / 2 964

Графическое представление результатов безубыточности проекта дано на рисунке 19.

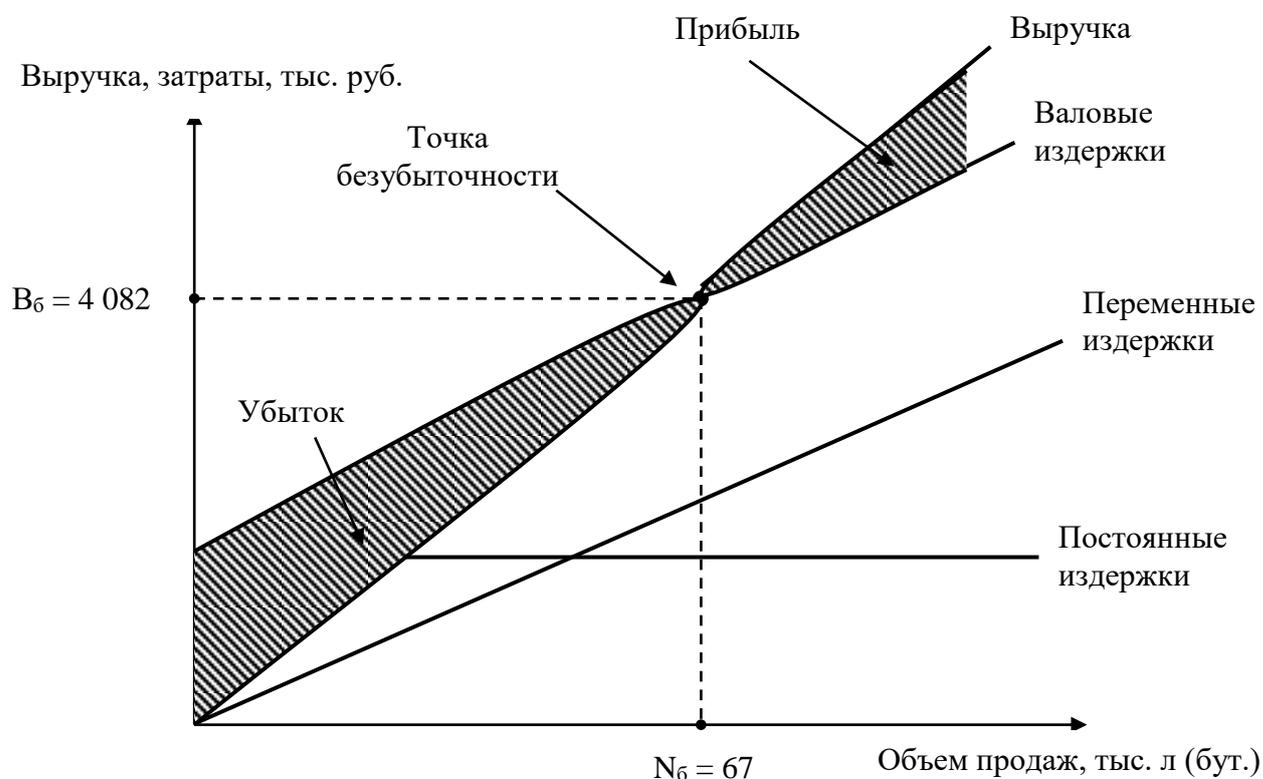


Рисунок 19 – График безубыточности проекта

Пороговая выручка – выручка, соответствующая точке безубыточности (4 082 тыс. руб.). Запас прочности, то есть процентное отклонение фактической выручки от пороговой, составляет 63,19%. Предприятие может снизить объем продаж на этот процент, чтобы сработать без убытков. Так как уровень безубыточности не превышает 1, то проект можно признать устойчивым. Сила воздействия операционного рычага показывает, что при возможном увеличении выручки от реализации на 1%, прибыль увеличится на 1,58% и наоборот.

Оценка чувствительности проекта

Анализ чувствительности инвестиционного проекта проводится по критерию чистого дисконтированного дохода (NPV). В качестве элементов, оказывающих влияние на показатель, выбраны объем продаж в натуральном выражении, цены

на продукцию, переменные и постоянные затраты. В приложении В обобщены расчеты по влиянию указанных факторов на NPV.

Графическое представление результатов анализа чувствительности проекта дано на рисунке 20.

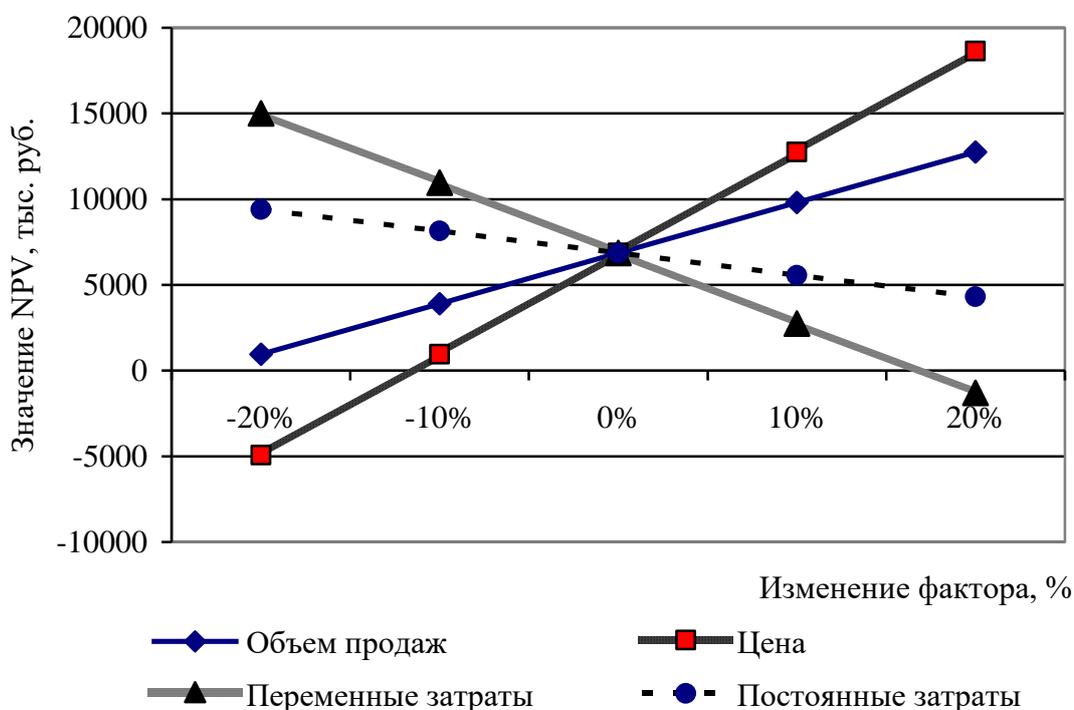


Рисунок 20 – График чувствительности NPV проекта

Проведенный анализ чувствительности инвестиционного проекта показал, что его чистая приведенная стоимость наиболее чувствительна к изменению цены продукции и переменных затрат, а наименее чувствительна к изменению постоянных затрат. Снижение цены на 10% или увеличение переменных затрат на 20% делает проект неэффективным (убыточным).

Описательный метод оценки рисков

Оценка рисков позволяет предприятию учитывать, в какой степени события могут оказать влияние на достижение его целей и своевременно разработать мероприятия, компенсирующие риски. Перечень рисков, их влияние на ожидаемую прибыль и вероятность наступления представлены в таблице 45.

Таблица 45 – Описательный анализ рисков проекта

Риск	Вероятность наступления события	Последствия	Мероприятия по компенсации рисков
Экономические			
Рост цен на сырье и грузоперевозки	Высокая	Повышение издержек, недополучение прибыли	Введение режима экономии затрат. Поиск альтернативных поставщиков. Создание страховых запасов сырья
Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Высокая	Рост цен на продукцию Снижение спроса и угроза потери покупателей Необходимость заимствований	Создание резервного фонда в размере 5 % от чистой прибыли
Недостаток оборотных средств	Высокая	Рост затрат Снижение объемов продаж Дополнительные затраты на решение вопросов финансирования	Нормирование оборотных средств. Подготовка кредитных линий на случай непредвиденных затрат
Технические			
Сбои и поломки технологического оборудования	Низкая	Остановка производства, потеря выручки	Гарантийное обслуживание оборудования поставщиком. Профилактические осмотры оборудования
Некачественное сырье, брак в производстве	Средняя	Снижение прибыли по причине возникновения потерь продукции (брак)	Лабораторный контроль качества сырья, контроль технологического процесса
Коммерческие			
Снижение цен конкурентами	Высокая	Вынужденное снижение цены, уменьшение прибыли	Анализ и постоянный мониторинг конкурентной среды. Создание положительного имиджа на бренд. Проведение PR-акций
Открытие в городе прямых конкурентов	Средняя	Уменьшение потенциальной доли рынка, снижение доходности	
Снижение спроса на продукт	Низкая	Падение объемов продаж, недополучение прибыли	

Обозначенные в таблице 45 мероприятия позволят снизить отрицательное воздействие рисков инвестиционного проекта. Кроме того, для страхования рисков целесообразно предусмотреть создание страхового фонда в размере 1% от себестоимости продукции, заключение договора страхования имущества и страхования контрактов.

3.5 Прогноз финансовых показателей предприятия с учетом реализации проекта стратегического инновационного развития

Прогнозирование результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия – это одна из ключевых целей перспективного экономического анализа [65].

В таблице 47 представлен отчет о финансовых результатах ООО «СМАРТ-ЮГ» с учетом планируемых изменений его статей в результате реализации проекта по производству нового продукта (масла подсолнечного рафинированного холодного отжима). При этом для понимания планируемой динамики показателей от проекта (только от проекта) не будем учитывать иные финансово-хозяйственные операции в предстоящем периоде.

Таблица 47 – Оценка влияния разработанного проекта на финансовые результаты ООО «СМАРТ-ЮГ», тыс. руб.

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение (темпы прироста), %
	За 2019 г. (отчет)	За 2020 г. (план)		
Выручка	148 919	160 009	11 090	7,45
Себестоимость продаж	106 748	113 150	6 402	6,00
Валовая прибыль	42 171	46 859	4 688	11,12
Коммерческие и управленческие расходы	17 696	19 420	1 724	9,74
Прибыль от продаж	24 475	27 439	2 964	12,11
Проценты к уплате	0	724	724	100,0
Прочие доходы	362	362	0	–
Прочие расходы	224	224	0	–
Прибыль до налогообложения	24 613	26 853	2 240	9,10
Налог на прибыль	4 956	5 371	415	8,37
Чистая прибыль	19 657	21 482	1 825	9,28

План отчета о финансовых результатах показывает возможности предприятия по увеличению выручки от продаж на 11 090 тыс. руб. или на 7,45% за счет реализации проекта развития. Увеличение прибыли от продаж планируется на 2 694 тыс. руб. или на 12,11%. Опережающие темпы прироста прибыли над выручкой свидетельствуют о возможности повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «СМАРТ-ЮГ».

Графическая интерпретация результатов прогнозирования представлена на рисунке 21.

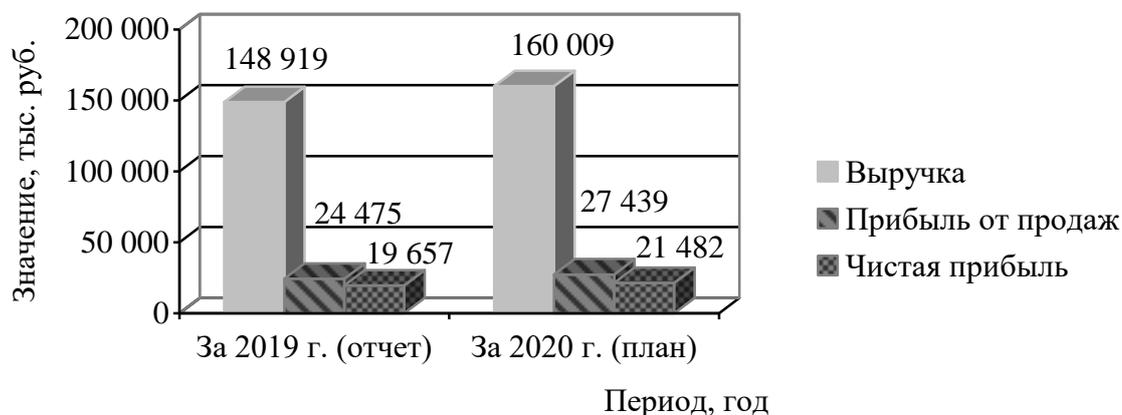


Рисунок 21 – Прогноз финансовых результатов ООО «СМАРТ-ЮГ» с учетом внедрения проекта

Прогноз бухгалтерского баланса предприятия представлен в таблице 48.

Таблица 48 – Прогноз бухгалтерского баланса ООО «СМАРТ-ЮГ», тыс. руб.

Показатель	Значение показателя		Удельный вес, %		Изменение		
	За 2019 г. (отчет)	За 2020 г. (план)	За 2019 г. (отчет)	За 2020 г. (план)	Абсолютное	Темп прироста, %	Удельного веса
Внеоборотные активы, всего, из них:	870	5 492	0,67	3,81	4 622	531,26	3,14
– основные средства	870	5 492	0,67	3,81	4 622	531,26	3,14
Оборотные активы, всего, из них:	129 310	138 551	99,33	96,19	9 241	7,15	–3,14
– запасы, НДС и прочие	10 824	11 241	8,31	7,80	417	3,85	–0,51
– дебиторская задолженность	118 382	127 198	90,94	88,31	8 816	7,45	–2,63
– денежные средства	104	112	0,08	0,08	8	7,69	0
Баланс	130 180	144 043	100	100	13 863	10,65	0
Капитал и резервы, всего, из него:	19 690	41 182	15,13	28,59	21 482	109,10	13,46
– уставный капитал	10	10	0,01	0,01	0	–	0

Окончание таблицы 48

Показатель	Значение показателя		Удельный вес, %		Изменение		
	За 2019 г. (отчет)	За 2020 г. (план)	За 2019 г. (отчет)	За 2020 г. (план)	Абсолютное	Темп прироста, %	Удельного веса
– нераспределенная прибыль	19 680	41 172	15,12	28,60	21 482	109,16	13,48
Долгосрочные обязательства, всего, из них:	14	5 053	0,01	3,51	5 039	35 992,86	3,50
– заемные средства	0	5 039	0	3,50	5 039	100,0	3,50
– отложенные налоговые обязательства	14	14	0,01	0,01	0	–	0
Краткосрочные обязательства, всего, из них:	110 476	97 808	84,86	67,90	–12 668	–11,47	–16,96
– кредиторская задолженность	108 709	96 041	83,50	66,68	–12 668	–11,65	–16,82
– оценочные обязательства	1 767	1 767	1,36	1,22	0	–	–0,14
Баланс	130 180	144 043	100	100	13 863	10,65	0

Активы бухгалтерского баланса представлены с учетом стоимости капитальных вложений (оборудования) в 4 622 тыс. руб., необходимого увеличения оборотных средств (в части запасов) в 417 тыс. руб. Остальные статьи активов рассчитаны как доля данных активов в выручке в 2019 г. умноженная на выручку планового периода. В результате всех планируемых изменений стоимость активов возрастет на 13 863 тыс. руб. или на 10,65%.

В источниках финансирования активов планируется увеличение собственного капитала на 21 482 тыс. руб. или на 109,10% за счет капитализации чистой (нераспределенной) прибыли, а также долгосрочных заемных средств на 5 039 тыс. руб. в части кредита на финансирование инвестиционных затрат.

Увеличение долгосрочных (устойчивых) источников финансирования снизит сумму кредиторской задолженности на 12 668 тыс. руб., а ее удельный вес в структуре пассивов баланса сократится на 16,82 процентных пункта.

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность, финансовую устойчивость и эффективность деятельности предприятия с учетом реализации проекта, представлены в таблице 49.

Таблица 49 – Прогноз ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности ООО «СМАРТ-ЮГ»

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение
	За 2019 г. (отчет)	За 2020 г. (план)	
Коэффициент текущей ликвидности (норматив – 2,0; min 1,0)	1,17	1,42	0,25
Коэффициент критической (срочной) ликвидности (норматив 0,8–1,0)	1,07	1,30	0,23
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (норматив – max 0,7)	5,61	2,50	–3,11
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (норматив – min 0,1)	0,15	0,26	0,11
Коэффициент автономии (норматив – более 0,5)	0,15	0,29	0,14
Коэффициент финансовой устойчивости (норматив – более 0,75)	0,15	0,33	0,18
Рентабельность реализованной продукции, %	19,67	20,70	1,03
Рентабельность продаж, %	16,44	17,15	0,71

Таким образом, в результате реализации проекта по выпуску нового вида продукции (масла подсолнечного холодного отжима) прогнозируется повышение платежеспособности, финансовой устойчивости и эффективности производственно-хозяйственной деятельности ООО «СМАРТ-ЮГ». Повышаются платежные возможности предприятия по погашению своих краткосрочных обязательств, снижаются финансовые риски за счет увеличения собственного капитала и снижения кредиторской задолженности, повышается уровень обеспеченности собственными оборотными средствами. Увеличивается доля прибыли от продаж с каждого рубля затраченных ресурсов на производство и реализацию продукции (с 19,67% до 20,70%), а также доля прибыли от продаж в выручке от реализации продукции (с 16,44% до 17,15%).

Выводы по разделу три

В данном разделе работы разработан бизнес-план по производству нового продукта – масла подсолнечного рафинированного холодного отжима на базе предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции ООО «СМАРТ-ЮГ». Реализация данного бизнес-плана призвана помочь предприятию завоевать новые позиции на рынке и повысить конкурентоспособность. Как показали расчеты, выпуск нового вида продукции позволит предприятию увеличить прибыль – чистые денежные средства за время предполагаемого жизненного цикла проекта (5 лет) планируются в размере 13 762 тыс. руб.

В процессе обоснования бизнес-плана установлено, что в течение своей экономической жизни инвестиционный проект возместит первоначальные затраты, обеспечит получение прибыли, а также ее некоторый резерв, равный NPV, то есть 6 856 тыс. руб. Индекс рентабельности больше единицы ($PI = 2,983$), то есть современная стоимость денежного потока проекта превышает первоначальные инвестиции, обеспечивая тем самым наличие положительной величины NPV. Капитальные вложения окупаются через 4 месяца от начала реализации проекта. Внутренняя норма доходности проекта ($IRR = 35,54\%$) превышает ставку дисконтирования ($r = 17\%$), что показывает эффективность инвестиционного решения. Проект имеет достаточно высокий запас финансовой прочности (более 63%).

Прогноз финансовых показателей с учетом реализации проекта стратегического инновационного развития показал повышение платежеспособности, финансовой устойчивости и эффективности производственно-хозяйственной деятельности ООО «СМАРТ-ЮГ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были сделаны следующие выводы.

Рассмотрение сущности стратегического управления инновационным развитием предприятия позволило определить его как управление, которое направлено на завоевание лидирующих позиций бизнеса в долгосрочном временном диапазоне непосредственно через инновационный процесс. В зависимости от поставленных предприятием задач, различают несколько видов стратегий инновационного развития – наступательная, оборонительная, промежуточная, поглощающая, имитационная инновационные стратегии.

Сравнительный анализ применения концепции стратегического инновационного менеджмента в России и за рубежом показал, что в соответствии со значением Глобального инновационного индекса Россия по итогам 2019 г. заняла 46 место из 129 стран. Несмотря на положительные сдвиги в процессе формирования инновационно-ориентированного типа экономики, Россия по многим параметрам (удельный вес затрат на НИОКР в ВВП, обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями, маркетинговые исследования, интегральные показатели развития институтов, внутреннего рынка и бизнеса) Россия отстает от зарубежных стран.

Установлено, что инновации, как способ инвестиций в новшества в целях получения прибыли, обосновываются с позиций целесообразности и доходности в рамках бизнес-планирования. Бизнес-план инновационного развития предприятия представляет собой разработку программы создания и вывода на рынок инновационного продукта.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступило ООО «СМАРГ-ЮГ», специализирующееся на переработке сельскохозяйственной продукции (семян подсолнечника) после сбора урожая.

В настоящее время предприятие динамично развивается, увеличивает выручку от продажи продукции и прибыль. Полученные убытки, которые имели место на

первоначальном этапе деятельности, предприятие смогло компенсировать и по итогам деятельности за 2019 г. получить рентабельность продаж на уровне 16,44%, что стало возможным как за счет увеличения объемов продаж, так и за счет оптимизации затрат на рубль продукции.

В рамках стратегического анализа проведен анализ внешней и внутренней среды, PEST-анализ и выявлены основные факторы, влияющие на деятельность ООО «СМАРТ-ЮГ». Внешняя среда создает достаточно благоприятные предпосылки для дальнейшего развития предприятия. Переработчики сельскохозяйственной продукции имеют поддержку со стороны государства, продукция имеет высокий уровень спроса и потенциал увеличения сбыта. Предприятие имеет надежных поставщиков и широкий круг потребителей продукции. Внутренняя среда также оказывает положительное влияние на деятельность – современное оборудование, высокое качество продукции и отлаженная система дистрибьюции позволяют предприятию развиваться.

На результирующем этапе стратегического анализа проведен SWOT-анализ, систематизированы значимые возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны предприятия. В результате совокупной количественной оценки SWOT-факторов сформированы проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон предприятия с его возможностями и угрозами, получен рейтинг управленческих решений, позволяющих через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды. Наиболее значимым решением в реализации дальнейшей стратегии развития ООО «СМАРТ-ЮГ» является расширение ассортимента выпускаемой продукции.

По результатам финансового анализа установлено, что предприятие увеличивает имущественный потенциал, основным источником финансирования активов является кредиторская задолженность. Возможности предприятия по погашению текущих обязательств оцениваются как низкие – существует высокая вероятность возникновения трудностей в погашении кредиторской

задолженности (коэффициент текущей ликвидности на 31.12.2019 имел значение 1,17). Несмотря на улучшение финансового состояния за счет пополнения собственного капитала в части нераспределенной прибыли, предприятие находится в сильной зависимости от кредиторов, структура источников финансирования, в которой более 80 % приходится на кредиторскую задолженность, несет в себе значительный финансовый риск. Рентабельность активов снижается, а их оборачиваемость замедляется. Все это позволяет сделать вывод, что потенциал предприятия по формированию инвестиционных ресурсов за счет собственных финансовых источников находится на низком уровне, а оттоки денежных средств могут привести к снижению его финансовой устойчивости и платежеспособности, замедлить темпы роста предприятия. Поэтому при разработке стратегии инновационного развития предприятию необходимо, в первую очередь, ориентироваться на внешнее финансирование.

В целях стратегического инновационного развития ООО «СМАРТ-ЮГ» разработан проект по производству нового (для данного предприятия) вида продукции – масла подсолнечного рафинированного холодного отжима. На основании проведенных исследований установлено, что для планируемого продукта имеется рыночная ниша. Наблюдается стабильный прирост российского рынка подсолнечного масла (порядка 3% в год). Поставки продукции планируется осуществлять через розничную и оптовую сеть, на предприятия общественного питания и пищевой промышленности. Возвратные отходы (лузгу) и попутную продукцию (жмых) планируется реализовывать строительным организациям и фермерам.

В рамках производственного и финансового разделов плана проекта определена потребность в финансировании проекта (5 039 тыс. руб.) и источники покрытия этой потребности (банковский кредит сроком на 3 года под 17% годовых).

На основании сформированного отчета о финансовых результатах сделан вывод, что на протяжении жизненного цикла проекта (5 лет) деятельность предприятия будет прибыльной.

По результатам оценки эффективности инвестиционного проекта можно сделать вывод, что проект является эффективным по следующим критериям:

- чистый дисконтированный доход (NPV), характеризующий превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами, за 5 лет жизненного цикла инвестиционного проекта составляет 6 856 тыс. руб.;
- дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта (DPP), представляющий собой продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта с учетом дисконтирования, составляет 4 мес.;
- индекс рентабельности инвестиций (PI), иллюстрирующий отношение отдачи капитала к размеру вложенного капитала, больше единицы. На каждый рубль, инвестированный в проект, прогнозируется получить 2,983 руб. дохода;
- внутренняя норма доходности инвестиционного проекта (IRR), показывающая среднюю норму доходности инвестиций за весь жизненный цикл, составляет 35,54% (при ставке дисконтирования 17%).

Оценка безубыточности проекта показала достаточно высокий запас финансовой прочности. Предприятие может снизить объем продаж на 63%, чтобы сработать без убытков. Анализ чувствительности показал высокую чувствительность чистого приведенного дохода к изменению цены на продукт и переменных затрат. Снижение цены на 10% или увеличение переменных затрат на 20% делает проект неэффективным.

Таким образом, проведенная оценка показала, что инвестиционный проект по производству масла подсолнечного на производственных площадях действующего предприятия ООО «СМАРТ-ЮГ» является привлекательным и эффективным и может быть рассмотрен к внедрению, а также использован в качестве инструмента привлечения капитала от потенциальных инвесторов. Прогноз финансовых показателей с учетом реализации проекта стратегического инновационного развития показал повышение платежеспособности, финансовой устойчивости и эффективности производственно-хозяйственной деятельности ООО «СМАРТ-ЮГ».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александров, А.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур / А.В. Александров // Электронный научный журнал, ВГТУ, 2017 [Электронный ресурс] // <http://uecs.ru/uecs> (Дата обращения 17.05.2020 г.).
2. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ.; науч. ред., авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика – 2016. – 519 с.
3. Артеменко, В.Г. Анализ финансовой отчетности: учебник / В.Г. Артеменко, В.В. Остапова. – М.: Изд-во Омега-Л, 2019. – 270 с.
4. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 212 с.
5. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. – М.: НИЦ Инфра-М, 2018. – 336 с.
6. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2007. – 272 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М, 2017. – 289 с.
8. Бердникова, Т.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.В. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 224 с.
9. Борисевич В.И. Прогнозирование и планирование экономики: учебное пособие. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2016. – 347 с.
10. Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – М.: ДИС, 2018. – 312 с.
11. Бутакова, М.М. Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов / М.М. Бутакова. – М.: КноРус, 2017. – 128 с.
12. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2017. – 296 с.

13. Волков, А.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. – 81 с.
14. Володина, О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: учебное пособие / О.А. Володина. – М.: Academia, 2019. – 446 с.
15. Володин, В.М. Стратегическое управление инновационной деятельностью предприятия / В.М. Володин, С.С. Солдатова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. Управление в экономике. – 2017. – № 2 (6). – С. 81–90.
16. Воротилова, Н.Н. Управление инвестициями: учебное пособие / Н.Н. Воротилова, М.А. Каткова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2018 [Электронный ресурс] // <http://docs.cntd.ru/document/902150247> (Дата обращения 17.05.2020 г.).
17. Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85–87.
18. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учебное пособие / А.П. Гарнов. – М.: ДиС, 2018. – 272 с.
19. Герасенко, В.П. Прогнозирование и планирование экономики: практикум: учебное пособие. – Минск: Новое знание, 2016. – 321 с.
20. Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. – М.: Рид Групп, 2017. – 240 с.
21. Global Innovation Index – 2019 [Электронный ресурс] // <http://www.globalinnovationindex.org> (Дата обращения 11.05.2020 г.).
22. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / А.С. Головачев. – М.: Вышэйшая школа, 2018. – 230 с.
23. Гончаров, В.И. Менеджмент предприятия: учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 / В.И. Гончаров Минск: Изд-во МИУ, 2018. – 244 с.
24. Деева, А.И. Инвестиции: учебное пособие / А.И. Деева. — М.: Изд-во «Экзамен», 2016. – 436 с.

25. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 272 с.
26. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К^о, 2016. – 432 с.
27. Ендовицкий, Д.А. Финансовый анализ: учебник для бакалавриата и магистратуры / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – М.: КНОРУС, 2018. – 300 с.
28. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебник / О.В. Ефимова. – М.: «Бухгалтерский учет», 2016. – 320 с.
29. Иванова, В.А. Инновационный менеджмент в современной России: реальность или симулякр / В.А. Иванова, Г.Ю. Железнова // Образование. Наука. Научные кадры. – 2019. – № 1. – С. 93–96.
30. Ивасенко, А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, О.А. Сизова. – М.: КНОРУС, 2016. – 416 с.
31. Игонина, Л.Л. Инвестиции: учебное пособие / Л.Л. Игонина; под ред. В.А. Слепова. – М.: Юристъ, 2017. – 480 с.
32. Инновационная стратегия развития предприятия и ее разновидности [Электронный ресурс] // <https://ipinform.ru/razvitie-biznesa/strategii/innovacionnaya-strategiya-razvitiya-predpriyatiya-i-ee-raznovidnosti.html> (Дата обращения 19.04.2020 г.).
33. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. – М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет). – 2019. – 220 с.
34. Загребельная, Н.С. Основы экономики фирмы: учебное пособие / Н.С. Загребельная, Н.В. Ефимова, А.В. Шевелева. – М.: МГИМО (У) МИД России, МГИМО-Университет, 2016.– 480 с.
35. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2017. – 960 с.
36. Звягин, Л.С. Системный анализ деятельности предприятий в экономике и финансах: учебное пособие / Л.С. Звягин, А.И. Матдыков, О.В. Беспалова-Милек. – М.: КноРус, 2020. – 590 с.

37. Инновационный менеджмент. учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Юнити, 2017. – 496 с.
38. Казакова, Н.А. Финансовый анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Казакова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 470 с.
39. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало. – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. – 548 с. [Электронный ресурс] // <https://new.znanium.com/catalog/product/492854> (Дата обращения 18.05.2020 г.).
40. Лавриченко, О.В. Системный подход к определению экономической эффективности инновационных проектов / О.В. Лавриченко // Креативная экономика. – 2018. – Том 7. – № 11. – С. 36–40 [Электронный ресурс] // <https://creativeconomy.ru/lib/5050> (Дата обращения 11.05.2020 г.).
41. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2018. – 448 с.
42. Лукин, А.А. Функциональные свойства подсолнечного масла / П.А. Лукин // Молодой ученый. – 2018. – № 6. – С.68–70 [Электронный ресурс] // <https://moluch.ru/archive/53/7163/> (Дата обращения 11.05.2020 г.).
43. Магомедов, А.М. Экономика организации. учебник для СПО / А.М. Магомедов. – М.: Юрайт, 2019. – 324 с.
44. Маленков, Ю.А. Современный менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: «Экономика», 2016. – 439 с.
45. Материалы сайта Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс] // www.rosstat.gov.ru (Дата обращения 05.05.2020 г.).
46. Маховикова, Г.А. Инвестиционный процесс на предприятии: практическое пособие / Г.А. Маховикова, В.Е. Кантор. – М.: СПб: Питер, 2017. – 176 с.
47. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: учебник / В.Г. Медынский. – М.: Инфра-М, 2018. – 96 с.
48. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во эконом. РФ; М-во финан. РФ; ГК по стр-ву,

архит. и жил. политике; рук. авт. колл.: В.В. Колосов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. – М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2016. – 421 с.

49. Меркулов, Я.С. Инвестиции: учебное пособие / Я.С. Меркулов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 420 с.

50. Мировой рынок подсолнечного масла [Электронный ресурс] // <https://smart-lab.ru/blog/422671.php> (Дата обращения 17.04.2020 г.).

51. Моисеева, Д.В. Затраты на технологические инновации в России: экономико-статистический анализ / Д.В. Моисеева, И.В. Архарова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2019. – Т. 17. – № 2. – С. 40–46.

52. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – М.: Инфра-М, 2018. – 176 с.

53. Мыльников, Л.А. Управление и внедрение результатов инновационных проектов в условиях динамики внешней среды и диффузии проектов / Л.А. Мыльников // Инновации. – 2019. – № 12. – С. 104–112.

54. Наумов, А.Ф. Инновационная деятельность предприятия: учебник. Гриф МО РФ: моногр. / А.Ф. Наумов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 290 с.

55. Нешитой, А.С. Инвестиции: учебник / А.С. Нешитой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2016. – 372 с.

56. Нугуманова, Г.Р. Направления совершенствования государственной политики по формированию инновационной системы в России и за рубежом / Г.Р. Нагуманова // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Том 9. – № 4. – С. 1193–1204.

57. Пилипенко, А.В. Инновационная активность российских предприятий: условия роста / А.В. Пилипенко. – М.: Маркет ДС, 2019. – 432 с.

58. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: учебное пособие / Т.Г. Попадюк. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 64 с.

59. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2018. – 608 с.

60. Поташник, Я.С. Сущность и классификация инвестиций [Электронный ресурс] // <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-klassifikatsiya-investitsiy> (Дата обращения 22.04.2020 г.).

61. Прогноз инфляции в России [Электронный ресурс] // <http://www.apecon.ru/Prognoz-inflyatsii-v-RF/Prognoz-inflyatsii-v-Rossii-na-2015-2016-i-2017-gody.html> (Дата обращения 24.05.2020 г.).
62. Расходы на НИОКР вышли только суммой – Публикации в СМИ Институт – статистических исследований и экономики знаний – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс] // <https://issek.hse.ru/press/221888720.html> (Дата обращения 11.05.2020 г.).
63. Российский рынок растительного масла продолжает расти [Электронный ресурс] // <https://agrovesti.net/lib/industries/oilseeds/rossijskij-rynok-rastitelnogo-masla-prodolzhaet-rasti.html> (Дата обращения 14.05.2020 г.).
64. Рынок подсолнечного масла России [Электронный ресурс] // <http://ab-centre.ru/news/rynok-podsolnechnogo-masla-rossii-v-2014-2016-gg> (Дата обращения 21.04.2020 г.).
65. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: учебник / Р.В. Савкина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2018. – 324 с.
66. Сайт Всемирного банка [Электронный ресурс] // <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report> (Дата обращения 09.05.2020 г.).
67. Степанова, И.П. Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2018. – 124 с. [Электронный ресурс] // <http://www.seun.ru/content/learning/4/science/2/doc/innovac.pdf> (Дата обращения 17.05.2020 г.).
68. Томпсон, А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 576 с.
69. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д.В. Тюрин. – М.: Юрайт, 2017. – 342 с.
70. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 447 с.

71. Фролова, Л. Инвестиционное проектирование. Жизненный цикл и эффективность инвестиционного проекта [Электронный ресурс] // <https://fb.ru/article/469414/investitsionnoe-proektirovanie-jiznennyiy-tsikl-i-effektivnost-investitsionnogo-proekta> (Дата обращения 14.05.2020 г.).
72. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.
73. Хазанович, Э.С. Инвестиции: учебное пособие / Э.С. Хазанович. – М.: КноРус, 2018. – 320 с.
74. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 326 с.
75. Хрусталева, Б.Б. Инновационные процессы в управлении предприятиями и организациями / ред. В.Д. Дорофеев, Б.Б. Хрусталева, Г.В. Семенова, и др.. – М.: Пенза: Приволжский дом знаний, 2016. – 260 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2019 г.

Организация	ООО «СМАРТ-ЮГ»	Форма по ОКУД	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710001		
Деятельность	сельскохозяйственная после сбора урожая	по ОКПО	31	12	2019
Вид экономической деятельности		ИНН	04714185		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная	по ОКВЭД	2360009475		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	01.63		
Местонахождение (адрес)	353010, Краснодарский край, Белоглинский район, село Белая Глина, Пролетарская улица, дом 1а				
		ОКОПФ/ОКФС	67	16	
		по ОКЕИ	384 (385)		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Основные средства	1130	288	323	870
Доходные вложения в материальные ценности	1140			
Финансовые вложения	1150			
Отложенные налоговые активы	1160	706	0	0
Прочие внеоборотные активы	1170			
Итого по разделу I	1100	994	323	870
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	1 810	9 776	10 713
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	31	94	57
Дебиторская задолженность	1230	13 509	62 191	118 382
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	315	516	104
Прочие оборотные активы	1260	25	33	54
Итого по разделу II	1200	15 690	72 610	129 310
БАЛАНС	1600	16 684	72 933	130 180

Продолжение приложения А

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2018 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-3 981	6 223	19 680
Итого по разделу III	1300	-3 971	6 233	19 690
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420	30	35	14
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1440			
Итого по разделу IV	1400	30	35	14
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	19 367	66 551	108 709
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	1 258	114	1 767
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	20 625	66 665	110 476
БАЛАНС	1600	16 684	72 933	130 180

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 19 г.

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 19 г.

Организация	ООО «СМАРТ-ЮГ»	Форма по ОКУД	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002		
Деятельность	сельскохозяйственная после сбора урожая	по ОКПО	31	12	2019
Вид экономической деятельности		ИНН	04714185		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная	по ОКВЭД	2360009475		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКОПФ/ОКФС	01.63		
		по ОКЕИ	67	16	
			384 (385)		

Наименование показателя	Код	За 2019 год	За 2018 год
Выручка	2110	148 919	137 225
Себестоимость продаж	2120	(106 748)	(110 561)
Валовая прибыль (убыток)	2100	42 171	26 664
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220	(17 696)	(13 898)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	24 475	12 766
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2340		
Прочие доходы	2340	362	1
Прочие расходы	2350	(224)	(272)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	24 613	12 495
Текущий налог на прибыль (с учетом отложенных налоговых активов и обязательств)	2410	(4 956)	(2 543)
Чистая прибыль (убыток)	2400	19 657	9 952

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 18 г.

Организация	ООО «СМАРТ-ЮГ»	Форма по ОКУД	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002	
Деятельность	сельскохозяйственная после сбора урожая	по ОКПО	31	12 2018
Вид экономической деятельности		ИНН	04714185	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная	по ОКВЭД	2360009475	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКПФ/ОКФС	01.63	
		по ОКЕИ	67	16
			384 (385)	

Наименование показателя	Код	За 2018 год	За 2017 год
Выручка	2110	137 225	25 658
Себестоимость продаж	2120	(110 561)	(24 943)
Валовая прибыль (убыток)	2100	26 664	715
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220	(13 898)	(5 337)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	12 766	-4 622
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2340		
Прочие доходы	2340	1	0
Прочие расходы	2350	(272)	(35)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	12 495	-4 657
Текущий налог на прибыль (с учетом отложенных налоговых активов и обязательств)	2410	(2 543)	676
Чистая прибыль (убыток)	2400	9 952	-3 981

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – График погашения кредита (5 039 тыс. руб., в СБ РФ, на 3 года под 17% годовых), руб.

№ платежа	Дата платежа	Ежемесячный платёж	Основной долг	Начисленные проценты	Остаток задолженности
1	01.01.2020	210 980,93	139 722,47	71 258,46	4 890 286,53
2	01.02.2020	209 001,53	139 722,47	69 279,06	4 750 564,06
3	01.03.2020	207 022,13	139 722,47	67 299,66	4 610 841,58
4	01.04.2020	205 042,73	139 722,47	65 320,26	4 471 119,11
5	01.05.2020	203 063,33	139 722,47	63 340,85	4 331 396,64
6	01.06.2020	201 083,92	139 722,47	61 361,45	4 191 674,17
7	01.07.2020	199 104,52	139 722,47	59 382,05	4 051 951,69
8	01.08.2020	197 125,12	139 722,47	57 402,65	3 912 229,22
9	01.09.2020	195 145,72	139 722,47	55 423,25	3 772 506,75
10	01.10.2020	193 166,32	139 722,47	53 443,85	3 632 784,28
11	01.11.2020	191 186,92	139 722,47	51 464,44	3 493 061,81
12	01.12.2020	189 207,51	139 722,47	49 485,04	3 353 339,33
13	01.01.2021	187 228,11	139 722,47	47 505,64	3 213 616,86
14	01.02.2021	185 248,71	139 722,47	45 526,24	3 073 894,39
15	01.03.2021	183 269,31	139 722,47	43 546,84	2 934 171,92
16	01.04.2021	181 289,91	139 722,47	41 567,44	2 794 449,44
17	01.05.2021	179 310,51	139 722,47	39 588,03	2 654 726,97
18	01.06.2021	177 331,10	139 722,47	37 608,63	2 515 004,50
19	01.07.2021	175 351,70	139 722,47	35 629,23	2 375 282,03
20	01.08.2021	173 372,30	139 722,47	33 649,83	2 235 559,56
21	01.09.2021	171 392,90	139 722,47	31 670,43	2 095 837,08
22	01.10.2021	169 413,50	139 722,47	29 691,03	1 956 114,61
23	01.11.2021	167 434,10	139 722,47	27 711,62	1 816 392,14
24	01.12.2021	165 454,69	139 722,47	25 732,22	1 676 669,67
25	01.01.2022	163 475,29	139 722,47	23 752,82	1 536 947,19
26	01.02.2022	161 495,89	139 722,47	21 773,42	1 397 224,72
27	01.03.2022	159 516,49	139 722,47	19 794,02	1 257 502,25
28	01.04.2022	157 537,09	139 722,47	17 814,62	1 117 779,78
29	01.05.2022	155 557,69	139 722,47	15 835,21	978 057,31
30	01.06.2022	153 578,28	139 722,47	13 855,81	838 334,83
31	01.07.2022	151 598,88	139 722,47	11 876,41	698 612,36
32	01.08.2022	149 619,48	139 722,47	9 897,01	558 889,89
33	01.09.2022	147 640,08	139 722,47	7 917,61	419 167,42
34	01.10.2022	145 660,68	139 722,47	5 938,21	279 444,94
35	01.11.2022	143 681,28	139 722,47	3 958,80	139 722,47
36	01.12.2022	141 701,87	139 722,47	1 979,40	0,00

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Расчет материальных затрат на производство 1 тонны подсолнечного масла в ООО «СМАРТ-ЮГ» в 2020 г.

Затраты	Потребность	Цена за единицу ресурсов, руб.	Стоимость, тыс. руб.
Семена подсолнечника, т	2,14	6 220	13,31
Электроэнергия, кВт	900	4,6	4,14
Вода, л	15 000	0,25	3,75
Уголь, кг	250	0,5	0,13
Сода, кг	10	1,56	0,02
Отбеливающий агент, кг	220	0,5	0,11
Упаковка	1 000	1,5	1,5
Итого материальные затраты	–	–	22,96

Таблица В.2 – Расчет затрат на оплату труда рабочих, занятых на производстве и сбыте инвестиционной продукции в ООО «СМАРТ-ЮГ» в 2020 г.

Должность	Количество персонала	Оклад (с учетом районного коэффициента), руб./мес.	Месячный ФОТ, тыс. руб.
Менеджер по продажам	1	40 000	40
Мастер-технолог	1	38 000	38
Рабочие	3	29 445	88
Итого	5	–	166

Таблица В.3 – Общехозяйственные расходы по выпуску инвестиционной продукции в ООО «СМАРТ-ЮГ» в 2020 г.

Показатели	Значения, тыс. руб.
Дополнительный ФОТ общезаводского персонала с отчислениями на социальные нужды (администрация, работники отдела снабжения и сбыта, бухгалтерия, ремонтный персонал и др. (+10 % от существующего ФОТ данного персонала))	540
Затраты на техническое обслуживание оборудования (планируются в размере 3 % от капитальных затрат в части оборудования)	139
Расходы на рекламу и сбыт продукции	200
Расходы на пожарную и сторожевую охрану	144
Канцелярские, почтовые, телеграфные, информационные и консультационные услуги	106
Прочие непредвиденные расходы	100
Итого общехозяйственные расходы	1 229

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Результаты расчетов чувствительность проекта

Изменение фактора, %	Значение фактора		NPV, тыс. руб.		Изменение NPV, %
	до изменения	после изменения	до изменения	после изменения	
Объем продаж в натуральном выражении					
20	1 054	1 265	6 856	12 752	86
10	1 054	1 159	6 856	9 804	43
-10	1 054	949	6 856	3 908	-43
-20	1 054	843	6 856	960	-86
Цены на продукцию					
20	60,93	73,12	6 856	18 648	172
10	60,93	67,02	6 856	12 752	86
-10	60,93	54,84	6 856	960	-86
-20	60,93	48,74	6 856	-4 936	-172
Переменные затраты					
20	41 803	50 164	6 856	-1 303	-119
10	41 803	45 983	6 856	2 742	-60
-10	41 803	37 623	6 856	10 970	60
-20	41 803	33 443	6 856	15 015	119
Постоянные затраты					
20	9 973	11 968	6 856	4 319	-37
10	9 973	10 970	6 856	5 553	-19
-10	9 973	8 976	6 856	8 159	19
-20	9 973	7 978	6 856	9 397	37