

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____/_____/

«____» _____ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /

«____» _____ 2020 г.

Разработка стратегии ОАО «Молком» в целях повышения экономической
безопасности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2020. ХХХ. ВКР

Руководитель ВКР доцент, к.э.н

_____/Раскатова М.И./

«____» _____ 2020 г.

Автор

студент группы ЭУ – 549

_____/ Харитонова А.О./

«____» _____ 2020 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.

_____/ Голованов Е.Б. /

«____» _____ 2020 г.

АННОТАЦИЯ

Харитонов А. О. «Разработка стратегии ОАО «Молком» в целях повышения экономической безопасности». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 549, – 112 с., 18 ил., 59 табл., 18 рис., библиогр. список – 49 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки стратегии ОАО «Молком» в целях повышения экономической безопасности.

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, четырех разделов, заключения, библиографического списка. Во введении описана актуальность данной темы, поставлены задачи и цели выпускной квалифицированной работы. Первый раздел включает в себя изучение теоретических аспектов работы. Во втором разделе представлена характеристика предприятия ОАО «Молком». В третьем разделе представлен анализ финансовой деятельности исследуемого предприятия. Четвертый раздел посвящен разработке стратегии развития ОАО «Молом» в целях повышения экономической безопасности

Каждый раздел состоит из отдельных пунктов, в которых детально исследуются определенные сферы и сделаны выводы о проделанной работе.

В заключении подводятся итоги по выполненной выпускной квалификационной работе.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	10
1.1 Понятие и классификация стратегии развития предприятия.....	10
1.2 Основы разработки стратегии предприятия.....	20
1.3 Роль экономической безопасности при формировании стратегии развития предприятия.....	27
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ.....	33
2.1 Общая характеристика ОАО «Молком».....	34
2.2 Характеристика производственного процесса.....	38
2.3 Анализ основных конкурентов ОАО «Молком».....	39
3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «МОЛКОМ»....	49
3.1 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	49
3.2 Анализ финансовой устойчивости.....	55
3.3 Анализ эффективности деятельности.....	58
3.4 Анализ показателей деловой активности.....	59
3.5 Анализ финансового риска – угрозы банкротства.....	61
4 РАЗРАБОТКА СТАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОАО «МОЛКОМ» В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	67
4.1 Выбор стратеги развития ОАО «Молком».....	67
4.2 Разработка инвестиционного проекта по производству глазированных сырков.....	70
4.3 Разработка инвестиционного проекта по производству сыворотки...	83
4.4 Определение дальнейшего направления развития ОАО «Молком» на основе анализа рисков.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	112

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В условиях современных рыночных отношений происходят чрезвычайно быстрые изменения, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализации бизнеса и многими другими факторами, которые, в свою очередь, определяют возрастающую важность использования методов стратегического управления в организациях.

В каждой компании, независимо от ее «среды», присутствует определенная стратегия производственной и коммерческой деятельности. Это проявляется в подходах к принятию решений, которые затрагивают жизненно важные интересы компании, в порядке распределения ресурсов, в принципах, на которых основано разрешение конфликтов, и т.п. Даже если стратегия не документирована, не формализована, не спланирована, даже если компания не понимает, не реализует или просто отрицает существование какой-либо производственной и бизнес-стратегии, она все же является объективной. Стратегия должна быть, по крайней мере, потому что предприятие не может постоянно менять свой курс, не может быть полностью гибким и не может реагировать на изменения в бизнес-среде немедленными изменениями в своей организации.

Стратегия – это план, который определяет определенную и относительно устойчивую линию поведения производственной и торговой организации в течение относительно длительного времени. Такой план разрабатывается в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, которые определяют обстоятельства места (где), времени (когда), причины (почему), метода (как) и цели (для чего) действия.

В ситуации, которая требует решения, менеджер прежде всего полагает, что эта система имеет принципы, правила и приоритеты, которые действуют в его организации. Это помогает ему двигаться в направлении стратегической линии поведения организации, демонстрируя при этом максимальную независимость и изобретательность, а также максимально упрощая организационную структуру

управления, переходя к децентрализованной системе оперативных решений, тем самым максимизируя гибкость и стабильность всей системы производства и продаж.

Основой стратегического планирования является разработка системы принципов, правил и приоритетов, определяющих ход деятельности производственно-коммерческой организации.

Степень разработанности проблемы исследования. В зарубежной практике проработаны вопросы, связанные со стратегическим управлением, накоплен богатый теоретический и практический опыт в применении стратегического управления на предприятии таких ученых как: М.Портер, А. Стрикленд, А. Чандлер, и др.

Среди отечественной ученой проблемы стратегического управления рассматривались в работах таких ученых как: И. Ансофф, О.С. Виханский, В.Н. Глумаков, Л.Г. Зайцева, и другие.

Цели и задачи. Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития ОАО «Молком» в целях повышения экономической безопасности.

Для того что достичь поставленную цель необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы разработки стратегии развития предприятия в целях повышения экономической безопасности;
- дать общую характеристику объекта исследования;
- провести экономический анализ деятельности ОАО «Молком»;
- разработать стратегию развития ОАО «Молком» в целях повышения экономической безопасности.

Объект и предмет. Объектом выпускной квалификационной работы является деятельность предприятия ОАО «Молком». Предметом исследования является стратегия развития предприятия.

Практическая значимость работы. Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке стратегии развития ОАО «Молком».

Методология и методы. При написании выпускной квалификационной работы использованы как теоретические, так и практические способы исследования. В теоретических методах были использованы следующие: классификация, изучение и анализ литературы, анализ документации, архивных источников. В практических методах использовался расчёт коэффициентов.

Информационная база. В качестве информационной базы исследования применялась различная учебная литература, научные статьи, данные российских и зарубежных Интернет-ресурсов. Для расчётной части использовалась бухгалтерская отчётность ОАО «Молком» за период 2016-2018 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1 Понятие и классификация стратегии развития предприятия

Главной целью предприятия является поддержание, развитие и упрочение позиций выбранного бизнеса в сложных рыночных условиях и увеличение собственного потенциала. Для этого необходимо определить стратегию предприятия.

Стратегия представляет собой подробный комплексный план. Он должно развиваться с точки зрения общества в целом. Редко руководитель может позволить себе сочетать личные планы с организационными стратегиями. Стратегия должна включать разработку соответствующих мер для достижения поставленных целей, которые должны учитывать научно-технический потенциал компании и ее производственные и маркетинговые потребности¹.

Основные подходы к определению термина «стратегии» представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные подходы к определению термина «стратегия»

Автор	Определение
А. Чандлер	Стратегия — это определение ключевых долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса деятельности, распределение ресурсов, которые нужны для достижения этих целей.
И. Ансофф	Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности ² .
Г. Минцберг	Рассматривал стратегию как единство «5Р»: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy).
П. Дойль	Стратегия – это направление, в котором движется компания, выполняя поставленные задачи ³ .

1 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

2 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. Е. Леонтьева, Е. Строганов, Е. Вышинская, М. Никольский, В. Смирнов. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

3 Антипатов, Ю.А. Разработка стратегии развития предприятия в условиях неопределенности / Ю.А. Антипатов // Вестник магистратуры. – 2017. – № 1–4 (64). – С. 56–60.

Таким образом, можно дать следующее определение: стратегия организации – основным планом действий, который определяет приоритеты стратегических целей, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей.

Компания может принять различные стратегии для решения проблем развития и достижения своих целей. Существует множество различных типов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиций, финансов и многих других. Различные классификации стратегий используются для навигации между наборами стратегий, которые позволяют им быть организованы в единую систему⁴.

Существует четыре основных типа стратегий (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 – Стратегии предприятия

Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, будущая стратегия вертикальной интеграции.

Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

⁴ Васюхин, О.В. Элементы разработки стратегии развития / О.В. Васюхин, Н.М. Малашук, Е.Ф. Бачу, Г.В. Гурова // Наука вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 7 (29). – С. 157–163.

Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов⁵.

Согласно иерархической структуре компании, все стратегии делятся на четыре группы:

- основная стратегия (стратегия компании в целом);
- стратегии для бизнес-единиц или стратегии на уровне предприятия (СБУ - стратегическая бизнес-единица);
- функциональные стратегии также называют поддерживающими;
- стратегии для команд, рабочих групп и персонала⁶.

Классификация стратегий по уровням компании представлена на рисунке 1.2.

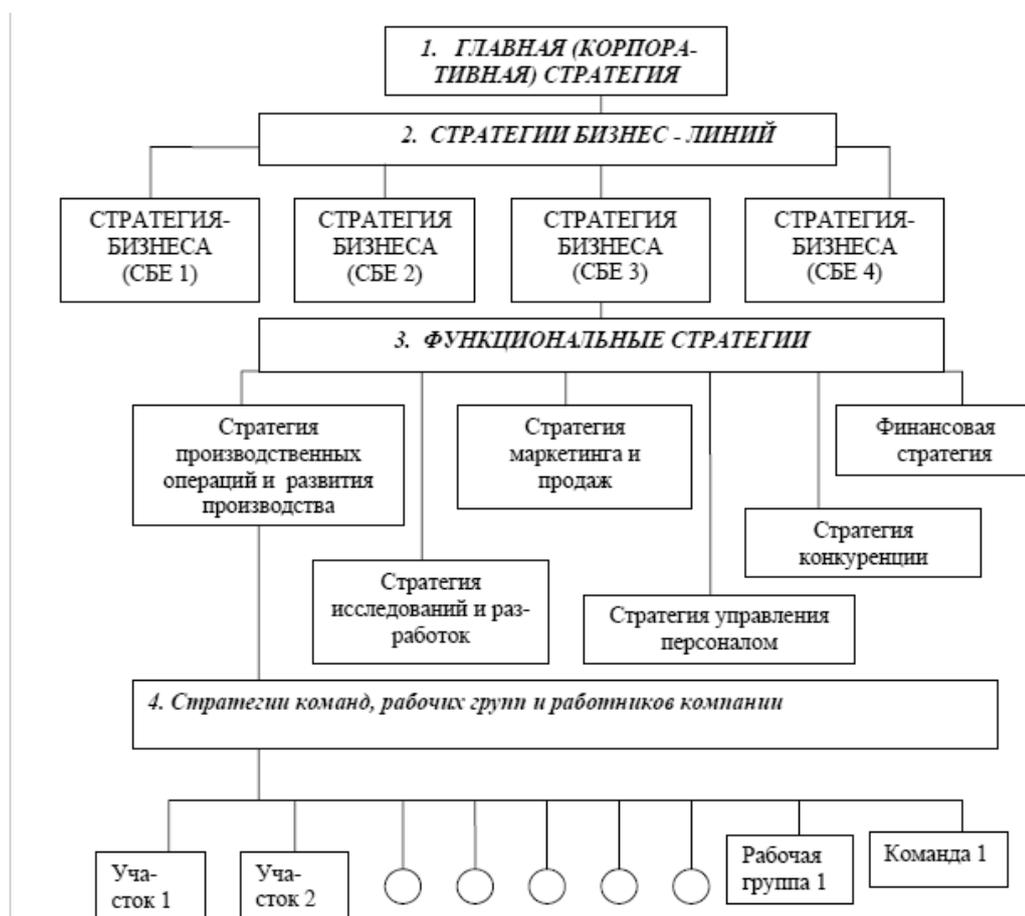


Рисунок 1.2 – Классификация стратегий по уровням компании

5 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРАМ, 2015. – 528 с.

6 Резник, В.С. Стратегический менеджмент: практикум / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 132 с.

Классический подход к распределению стратегий в зависимости от характера развития компании предполагает разделение стратегий на группы:

- стратегии роста, включая концентрацию, вертикальную интеграцию, стратегии диверсификации;
- стабилизационные стратегии;
- стратегии защиты.

Эта классификация хорошо известна и используется в настоящее время, но современные условия требуют другого подхода. Состав стратегий должен быть расширен с учетом новых стратегий, используемых в последние годы. Необходимо рассмотреть возможность использования однотипных стратегий, таких как диверсификация, реинжиниринг и другие, не только для роста компании, но и для ее стабилизации или защиты. Такой подход позволяет гибко использовать те или иные возможности отдельных стратегий и соответствует реальным условиям их применения. Поэтому реинжиниринг проводится в успешных компаниях для обеспечения роста, а в проблемных компаниях - для повышения их устойчивости. Из-за диверсификации проблемные компании повышают свою рыночную стабильность в результате получения дополнительной прибыли⁷.

С учетом различных типов развития фирм стратегии можно разделить на следующие виды (рисунок 1.3).

Стратегии роста направлены на расширение рыночной активности, увеличение активов компании и увеличение объема инвестиций. Часто руководство организации осознано выбирает стратегии роста, связанные с достаточным риском, потому что мало кто может сказать, что быстрый рост товаров и услуг принесет ожидаемую прибыль в условиях сильной конкуренции.

Целью стратегий стабилизации, защиты и выживания является сохранение разрыва рынка и доли рынка. В этих условиях основной задачей является нахождение внутренних резервов и, а также выгодные рыночные возможности, при которых достигается минимизация риска.

⁷ Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 136 с.

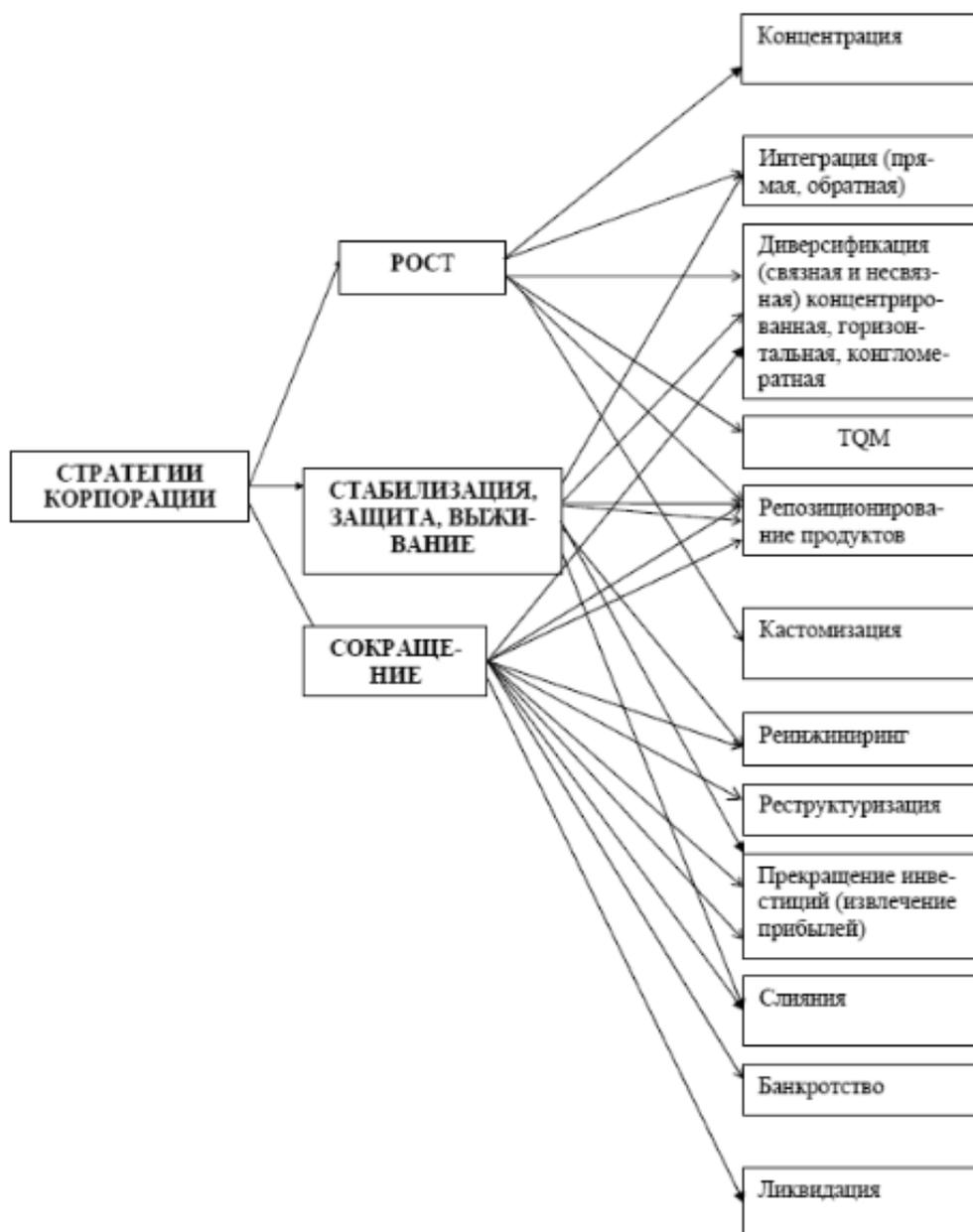


Рисунок 1.3 – Классификация стратегий компании по типу развития.

Основной целью стратегий сокращения является минимизация затрат компании на те виды бизнеса, которые вызывают убытки. В этих условиях прибыль компании минимальна, рентабельность низкая, чаще всего это приводит к убыткам. Роль менеджеров состоит в том, чтобы радикально изменить компанию, полностью реорганизовать ее, изменить виды деятельности, перейти к стратегиям

1 или 2. Если это не удастся, тогда задача состоит в том, чтобы покинуть рынок с минимальными потерями⁸.

Классификация стратегий также выполняется в соответствии с функциональной деятельностью компании (рисунок 1.4):



Рисунок 1.4 – Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации

Продуктовая стратегия (товарный рынок, производство) – определяет, какие продукты, в каких объемах будут производиться и для каких рынков.

⁸ Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

Стратегия выбора и развития технологий определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.

Ресурсная стратегия определяет, какие виды ресурсов будут использоваться, требования к объему ресурсов, альтернативные возможности их использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, способы экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.

Стратегия выбора и развития технологий определяет тип технологии, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности предприятия, пути развития и совершенствования.

Ресурсная стратегия определяет, какие ресурсы будут использоваться, требования к их объему, альтернативные возможности их использования, состав контрагентов и контроль качества поставляемых материалов и сырья, способы экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.

Инновационная стратегия определяет инновационную политику предприятия, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и внедряться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.

Логистическая стратегия определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставок ее ресурсов и доставки товаров покупателям, наиболее эффективные варианты хранения материалов и товаров, внутренний транспорт.

Маркетинговая стратегия определяет принципы развития и маркетинга товаров и услуг, ценную политику, отношения с клиентами, отношения с конкурентами, рекламу и продвижение товаров, и другие характеристики, которые обеспечивают наиболее успешные продажи и рост компании.

Стратегия продаж тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений компании, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.

Стратегия исследований и разработок определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.

Финансовая стратегия определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

Инвестиционная стратегия определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Стратегия социальной ответственности определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

Стратегия формирования и поддержания имиджа (PR) - это стратегия, направленная на создание позитивного имиджа предприятия в общественном мнении путем участия в мероприятиях, направленных на социальный прогресс, поддержку групп малообеспеченных людей, производство товаров и услуг, которые упоминаются в рекламе⁹.

Эти стратегии направлены на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее факторов, обеспечивающих успех на рынке.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут

⁹ Стратегическое управление: учебник / под. ред. О.С. Виханского – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2012. – 296 с.

принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Существует четыре группы правил:

– правила, используемые для оценки эффективности компании сейчас и в будущем. Качественный аспект критериев оценки обычно называется руководством, а количественное содержание называется задачей;

– правила, по которым отношения компании с ее внешней средой развиваются и определяют: какие типы продуктов и технологий будут разрабатываться, где и кому они будут продавать свою продукцию, как добиться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется стратегией товарного рынка или бизнес-стратегией;

– правила, по которым отношения и процедуры устанавливаются в организации. Их часто называют организационными концепциями;

– правила, в соответствии с которыми компания осуществляет свою повседневную деятельность, называются основными методами работы¹⁰.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф:

– процесс разработки стратегии не заканчивается никакими немедленными действиями. Обычно это заканчивается установлением общих ориентиров, прогресс которых обеспечит рост и укрепление позиций предприятия;

– сформулированная стратегия должна использоваться для разработки стратегических проектов с использованием метода поиска. Роль стратегии поиска в первую очередь состоит в том, чтобы помочь сосредоточиться на конкретных возможностях; во-вторых, отказаться от всех других возможностей, которые несовместимы со стратегией¹¹.

Потребность в стратегии исчезнет, как только фактический ход разработки принесет необходимые события в организацию.

10 Ковалёв, М.Н. Разработка стратегий предприятия в условиях инновационного развития / М.Н. Ковалёв // Актуальные вопросы образования и науки. – № 1-2 (47-48). – С. 95-102.

11 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. Е. Леонтьева, Е. Строганов, Е. Вышинская, М. Никольский, В. Смирнов. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. При этом она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры¹².

Поэтому стратегический план должен быть подкреплен обширными исследованиями и доказательствами. В связи с этим необходимо постоянно заниматься сбором и анализом большого количества информации по отраслям национальной экономики, рынка, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план обеспечивает компании безопасность, индивидуальность, которая позволяет ей привлекать определенных типов сотрудников и помогает продавать товары или услуги.

12 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с.

1.2 Основы разработки стратегии предприятия

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которые должны быть прежде всего объектами, которые подробно описывают и реализуют стратегию. Также важно, что стратегия никогда не может быть разработана и рассчитана до конца, и что ее адаптация в результате изменения внешних и внутренних условий является необходимым шагом.

Исходя из сказанного, не существует универсального метода для всех возможностей разработки стратегии, но опыт подсказывает несколько возможных областей для развития¹³.

Гарвардская школа бизнеса считается лидером в разработке стратегий развития. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали основные подходы к определению стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Потер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел, К. Прахалад	Стрежневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг. ¹⁴

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на сопоставлении существующих рыночных возможностей и возможностей организации при данном уровне риска. М. Портер разработал подходы к разработке бизнес-стратегии, основанной на конкурентной позиции организации и самих конкурентных

13 Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / под ред. Н.М. Макарова; пер. с англ. А.Р. Ганиева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завада, Т.В. Клекот, Э.В. Кондукова, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк. – 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

14 Фадеева Н.И. Разработка альтернативных стратегий развития компании / Н.И. Фадеева, А.А. Дацык // Приоритетные направления развития науки и образования. – 2015. – № 3 (6). – С. 345-347.

стратегиях, а концепция основных компетенций принадлежит С. Прахаладу и Г. Хамелю.

SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации, который уже стал основной для менеджеров, позволяет:

- выявить возможности и угрозы;
- составить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товар будет продаваться;
- построить экономическую стратегию путем определения доступных ресурсов, необходимых для ее реализации¹⁵.

Анализ модели пяти конкурентных сил позволяет определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, в которых стратегические изменения (в соответствии с прогнозом) могут обеспечить максимальные результаты для развития бизнеса.

По словам Портера, необходимо:

- определить благоприятную рыночную позицию, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти конкурентных сил;
- составить прогноз вероятного доходного потенциала отрасли;
- разработать меры (например, стратегические шаги), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке¹⁶.

Основные компетенции, такие как способность организации делать что-то уникальное, обеспечение лидерства среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в следующих процедурах:

- выявление уникальных характеристик организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (общей системной компетентности) работников организации;

15 Демидова, М.В. Постнеклассическая аналитическая методология социальных наук: SWOT-анализ, PEST-анализ, дискурс-анализ / М.В. Демидова // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 11 (63). – С. 232–239.

16 Иваншина, В.А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации / В.А. Иваншина // Проблемы современной экономики: материалы V Международной научной конференции. – Самара: ООО «Издательство АСГАРД». – 2016. – № 5 – С. 9–12.

– сосредоточение внимания организации на ключевых компетенциях, которые составляют основу стратегии;

– обеспечение неповторяемости основных компетенций организации;

– разработка стратегий лидерства¹⁷.

Рассмотрим основные этапы формирования стратегий.

1. Определения миссий и целей фирмы.

Процесс определения миссии и целей компании включает три основных процесса. Первый состоит в формировании миссии компании, которая в концентрированном виде выражает цель компании, важность ее существования. Она не только отражает производственную цель общества, но и выражает социальную и общественную необходимость его деятельности. Миссия – это простое, краткое и четкое определение направления деятельности организации, которое характеризует положение компании в обществе и мотивирует ее сотрудников.

После миссии идет формирование долгосрочных целей. Цели обычно связаны с долгосрочной конкуренцией и созданием соответствующих конкурентных преимуществ. Завершающим этапом является формирование краткосрочных целей организации, которые должны поступать в соответствии с долгосрочными целями компании.

2. Выбор стратегии.

Определение стратегических альтернатив является следующим шагом в процессе управления. Здесь на основе оценки влияния всех факторов внешней и внутренней среды определяется положение компании на рынке, выявляются стратегические задачи и альтернативные способы их решения. Стратегическая цель – это проблема, связанная с предстоящим изменением вне или внутри организации, которая может повлиять на способность организации достичь своих целей. Задачи имеют определенный размер и сроки.

¹⁷ Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 435 с.

Стратегический выбор должен основываться на четкой концепции развития организации, а сама формулировка должна быть четкой и недвусмысленной, поскольку выбранная стратегия надолго ограничивает свободу действий руководства и оказывает значительное влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. В этом случае необходимо учитывать множество факторов: риск, опыт прошлых стратегий, влияние акционеров, фактор времени и т.д.

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы:

- тип бизнеса и характеристика отрасли, в которой работает организация. Учитывается уровень конкуренции со стороны организаций, которые производят или заменяют продукты и поставляют их на те же рынки;

- состояние внешней среды. Это стабильно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?;

- характер целей, которые организация поставила перед собой; ценности, которыми руководствуются решения руководителей или владельцев организации;

- уровень риска. Риск является весомым фактором в жизни организации. Слишком большой риск может привести к банкротству организации. Поэтому руководство всегда сталкивается с вопросом: – какой уровень риска приемлем для организации?;

- внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные области организации способствуют успешному использованию новых возможностей. Недостатки требуют постоянного внимания руководства при выборе стратегии, ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями;

- опыт реализации прошлых стратегий. Этот фактор связан с «человеческим фактором», с психологией людей. Он может быть положительным или отрицательным. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок и, с другой стороны, ограничить выбор;

– фактор времени. Этот фактор играет важную роль в принятии управленческих решений. Это может способствовать успеху или провалу организации. Даже лучшая стратегия, новая технология или новый продукт не будут успешными, если они будут анонсированы на рынке в неподходящее время. И это может привести к большим потерям или даже к банкротству организации.

3. Реализация стратегии.

На данном этапе происходит реализация ранее принятых решений. Стратегическое управление переходит к практической деятельности – разделение труда, ответственность за подготовку планов, графиков, способов выполнения работы. Организация меняет свой вид: вносятся изменения в существующую систему ценностей, организационную структуру и т.д.

У успешной стратегии есть несколько компонентов:

– своевременное и качественное информирование сотрудников компании о целях, стратегиях и планах с целью достижения понимания и участия в реализации стратегий;

– разработка системы стимулов для реализации стратегии;

– управленческая деятельность, направленная на организацию реализации стратегии, выделение необходимых ресурсов;

– внедрение необходимых стратегических изменений в компании и возможность ее адаптации к внешней среде. Изменения в организации создают условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая информированная стратегия может оказаться неэффективной.

4. Контроль и оценка выполнения стратегии.

Процесс контроля обеспечивает обратную связь с процессом реализации стратегии.

Основными задачами контроля являются:

– обеспечение необходимого стратегического контроля;

– создание системы показателей, по которым осуществляется контроль;

– создание механизма сравнения и оценки результатов, анализ причин отклонений;

– внесение соответствующих корректировок в связи с отклонениями от реализации стратегии¹⁸.

Стратегическое управление осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Это включает в себя все решения, влияющие на основные аспекты деятельности компании, прогнозируемые и принимаемые с учетом неопределенности. Стратегические решения имеют несколько характеристик:

- инновационный характер;
- сосредоточенность на перспективных целях и возможностях;
- сложность формирования при условии, что многие стратегические альтернативы не определены;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Рассмотрим процесс формирования стратегий на рисунке 1.5.

Процесс формирования стратегии развития компании должен быть управляемым и осознанным процессом мышления. Это означает, что разрабатываемая стратегия не должна быть интуитивной и не должна быть результатом внезапного «потока проблем», а должна быть результатом тщательно контролируемого и информированного процесса мышления и принятия решений.

Управление процессом формирования стратегии развития компании должен осуществлять топ-менеджер. Генеральный директор должен быть своего рода «архитектором» стратегии, а также должен определять, кто еще будет участвовать в процессе стратегического планирования¹⁹.

18 Коршунова, Э.Т. Оценка эффективности стратегии устойчивого экономического развития предприятия / Э.Т. Коршунова // Сибирский экономический вестник. – 2016. – № 2. – С. 126-131.

19 Резникова, О.С. Решение комплекса задач менеджмента по разработке и реализации стратегии развития предприятия / О.С. Резникова, Ю.Н. Короленко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2-1 (79-1). – С. 702-706.



Рисунок 1.5 – Процесса разработки стратегии

Модель для создания стратегического плана должна быть относительно простой и информативной.

Любая стратегия развития компании уникальна. Это означает, что стратегия должна содержать концептуальные, характерные цели этой компании, особенности ее развития и не должна формироваться по определенной модели.

Процесс формулирования стратегии должен быть завершен только в том случае, если другие стратегии полностью описаны и сделан окончательный выбор наилучшей. В этом контексте оценку стратегий в одном из блоков модели Гарварда следует понимать, как процесс принятия решения при выборе лучшего.

Любая стратегия развития общества должна сочетать простоту восприятия с полнотой выражения и должна быть описана на понятном и доступном языке.

Стратегия развития любой компании должна включать разработку конкретного механизма ее реализации. Соответственно, все элементы структуры компании,

представленной ее руководством, должны обладать определенными знаниями и ресурсами и, самое главное, желанием реализовать выбранную стратегию.

Основной целью стратегического управления является развитие потенциала и поддержание стратегической способности компании выживать и эффективно работать в нестабильной среде²⁰.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

1.3 Роль экономической безопасности при формировании стратегии развития предприятия

С переходом на динамичные рыночные отношения интерес владельца к развитию компании приобретает особую направленность. Акцент делается на преодолении одностороннего подхода к деятельности компании, основанного только на ее работе, и на его замене сочетанием взаимодополняющих процессов – эксплуатации и развития.

Развитие включает в себя необратимый, контролируемый и регулярный процесс изменения состава, структуры, а также поведения и функционирования системы. В качестве определения «системы» будет использоваться следующее: система – это набор элементов, которые находятся во взаимоотношениях и контекстах, которые создают определенную целостность, единство и имеют синергетический эффект.

В результате непрерывность, пропорциональность и эффективность деятельности компании обеспечиваются только в процессе экономического развития, суть которого может быть сведена к направлению ресурсов в те области,

20 Андрианов, В. Стратегическое управление и устойчивое развитие экономики России / В. Андрианов // Проблемы теории и практики управления – 2014. – № 2. – С.79–88.

где они могут обеспечить максимально возможное расширенное воспроизводство и стабильный экономический рост на максимально длительный срок. Обеспечение экономического развития предприятия также обусловлено состоянием его адаптации к условиям неопределенности и нестабильности процессов в экономике²¹.

Первым шагом развития компании является обеспечение стабилизации деятельности компании как социально-экономической системы, выраженной в работах В.Е. Андреева, В.С. Сурнина В.А. Шабашев как «процесс приведения его в устойчивое равновесие, обеспечивающий прежде всего эффективное развитие социальной сферы на основе обязательного обеспечения принципиально синхронизированного внедрения в практику управления двумя принципами экономической стабилизации – социально-экономической, но еще чуть раньше экономического старта».

В то же время развитие социально-экономических систем означает «постоянную борьбу с равновесием; чем выше растет система, тем больше затраты энергии, информации для борьбы с неуклонным ростом».

В результате основной задачей системы является ее ускоренный переход из состояния стабилизации, характеризующегося равновесием, в экономическое развитие на основе сбалансированных и компенсированных затрат ресурсов.

Эти положения приводят к необходимости формулировать стратегию развития непосредственно на уровне предприятия, что позволит создавать модели для ее развития и анализировать деятельность компании в различных возможностях экономических условий, в которых она будет поставляться²².

В литературе, особенно в работах И. Ансоффа, М. Портера, А. Томпсона, Ф. Котлера, А. Градова, Р. Фатхутдинова, А. Панова и других авторов, термин

21 Рингланд, Джилл. Сценарное планирование для разработки бизнесстратегии. / Джилл Рингланд; пер. с англ. – 2-е изд.: – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.

22 Попович, А.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Попович А.М. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. – 320 с.

«стратегия развития» сужается до размещения продуктов на рынках. Другими словами, перед выбором стратегии поведения на рынке²³.

Рядом других авторов стратегия развития подразделяется на три группы:

– рыночные, включая конкурентные, продуктовые, маркетинговые и другие стратегии, направленные на разработку конкурентоспособных продуктов, завоевание новых рынков, разработку новых технологий, направленных на производство инновационных или более качественных продуктов;

– ресурсы, состоящие из технологической, структурной, материальной, рабочей стратегии и ориентированные на эффективное использование ресурсов;

– финансовая, которая имеет самостоятельное значение и играет важную роль в определении приоритетов той или иной из вышеперечисленных стратегий на основе расчета коэффициента независимости²⁴.

В большинстве подходов, рассматриваемых для понимания экономической безопасности, эта категория направлена на развитие экономической системы. В то же время проблема применения положений теории экономической безопасности в процессе выбора предпочтительной стратегии развития компании из существующих сценариев была недостаточно разработана.

В работах В. Сенчагова можно найти связь между категориями «экономическая безопасность» и «развитие». Развитие является одной из составляющих экономической безопасности. Если экономика не будет развиваться, ее жизнеспособность, устойчивость и способность адаптироваться к внутренним и внешним угрозам будут значительно снижены. Оценка уровня экономической безопасности, выявление индикаторов, которые не соответствуют пороговым значениям, также является основой выявления тех «узких мест», приоритет которых следует отдавать при создании стратегии развития бизнеса. Экономическая безопасность, отражает способность экономической системы

23 Мурадян, С.М. Типологии конкурентоспособных стратегий предприятия в отрасли при ее развитии. / С.М. Мурадян // Научное и образовательное пространство: перспективы развития Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. – 2018. – С. 238-243

24 Васильев, Г.А. Экономическая безопасность предприятия в современных условиях / Г.А. Васильев, Э.А. Халикова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VIII международной научно-практической конференции. – Новосибирск: СибАК, – 2011.

выживать и развиваться перед лицом внутренних и внешних угроз, а также последствий непредсказуемых факторов. Основной целью экономической безопасности компании является не только обеспечение ее устойчивой и наиболее эффективной работы в современных условиях, но и создание высокого потенциала развития и экономического роста компании в будущем.

Роль экономической безопасности предприятия в процессе формирования стратегии развития представлено на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Роль экономической безопасности предприятия в процессе формирования стратегии развития предприятия

Мониторинг экзогенных и эндогенных факторов окружающей среды является инструментом для оценки необходимости пересмотра нескольких положений

существующей в компании стратегии. В результате анализа выявляются угрозы для развития бизнеса, и разработчик стратегии переходит к следующему этапу оценки степени воздействия факторов угрозы на состояние экономической безопасности на основе методологии оценки, позволяющей определить истинный уровень электронной безопасности²⁵.

Теоретически, может возникнуть ситуация, когда мониторинг не отражает воздействия угрожающих процессов на компанию, и поэтому для экономии ограниченных ресурсов целесообразно проводить мероприятия в режиме существующей стратегии.

Предлагается, чтобы существующая корпоративная стратегия не подвергалась фундаментальным изменениям, чтобы после анализа и оценки уровня экономической безопасности вносились только изменения в ее отдельные положения, принимая во внимание необходимость учитывать этот фактор в общей стратегии развития бизнеса²⁶.

Оценка уровня экономической безопасности и создание списка показателей и областей деятельности, в которых компания отстает от стандарта в виде порогов, позволяет разработать несколько сценариев – возможность выделения ресурсов для достижения развития бизнеса и повышения ожидаемого уровня электронных компонентов.

Управляя экономической безопасностью, влияя на ее показатели, компания вносит коррективы в свою стратегию развития.

Механизм создания стратегии развития компании, основанной на управлении экономической безопасностью с точки зрения устранения выявленных угроз, может быть представлен следующими этапами:

- определение факторов экономической безопасности на основе мониторинга;

25 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.А. Беспалько, А.С. Власков - М.: Ось-89, 2007. – 258 с.

26 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. - 3-е изд., испр. и доп.- М: Изд-во «Омега-Л», 2010. - 351 с.

– оценка экономической безопасности предприятия на основе набора показателей, их пороговые значения определяются методом кластерного анализа, который отражает влияние каждого фактора;

– выявление «слабых мест» (недостаточный уровень индикатора), интерпретация угроз;

– создание сценариев стратегии развития бизнеса на основе управления экономической безопасностью для выявленных угрожающих процессов;

– выбор наилучшего сценария развития на основе критериев рентабельности совокупного капитала и вероятного уровня экономической безопасности²⁷.

Поэтому уровень защиты от существующих и возникающих угрожающих процессов, который характеризуется состоянием экономической безопасности, следует учитывать при разработке стратегии развития бизнеса.

Вывод по разделу один

Подводя итог можно сделать вывод, что при создании стратегии развития компании необходимо постоянно собирать и анализировать огромное количество информации об отрасли, рынке, конкуренции и т.д. Для эффективной работы и развития компания должна создать наиболее выгодную стратегию развития, которая позволит максимально использовать потенциал ресурсов компании с учетом внутренних и внешних факторов. Другими словами, при разработке стратегии развития следует учитывать уровень ее защиты от существующих и возникающих угрожающих процессов, которые характеризуются состоянием экономической безопасности.

²⁷ Экономическая безопасность: Производство-Финансы-Банки / Под редакцией В.К.Сенчагова - М., 1998. – с.11.

2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Общая характеристика ОАО «Молком»

Полное наименование предприятия – Открытое Акционерное Общество «Молочный комбинат «Пензенский», сокращенно ОАО «Молком».

Строительство ОАО «Молком» началось в начале 80-х годов и стало необходимым в связи с ростом пензенской промышленности и возросшей численностью населения. Уставной капитал предприятия составляет 22 035 тыс. руб., численность персонала – 573 работника. Количество учредителей – 229.

ОАО «Молком» расположен в Пензенской области, г. Пенза, ул. Курская, дом 70. По сведениям сформированных в едином государственном реестре юридических лиц, является учредителем двух организаций. ОАО «Молком» работает 5 дней в неделю с понедельника по пятницу с 8:00 до 17:00, выходные дни – суббота и воскресенье.

Цель предприятия:

- выпуск наиболее рентабельных видов продукции, пользующихся покупательским спросом;
- расширение рынка сбыта;
- снижение издержек производства;
- эффективное использование ресурсов;
- освоение проектных мощностей по выпуску плодово-ягодных консервов для детского питания;
- модернизацию и техническое перевооружение производства;
- увеличение производственного потенциала предприятия²⁸.

Вся продукция ОАО «Молком» соответствует требованиям ГОСТ. Продукция «Молком» ежегодно получает награды на международных выставках. В коллекции есть золотые и серебряные медали, многочисленные дипломы.

²⁸ Характеристика ОАО «Молком» – <http://molkom-penza.ru/>

2.1.1 Характеристика видов деятельности ОАО «Молком»

Основным видом деятельности ОАО «Молком» является производство прочей молочной продукции.

К дополнительным видам деятельности относятся:

- производство детского питания и диетических пищевых продуктов;
- производство безалкогольных напитков;
- производство минеральных вод и прочих питьевых вод в бутылках;
- торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами;
- торговля оптовая соками, минеральной водой и прочими безалкогольными напитками;
- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная безалкогольными напитками в специализированных магазинах;

Приоритетные направления деятельности ОАО «Молком» по видам продукции представлены на рисунке 2.1²⁹.



Рисунок 2.1 – Приоритетные направления деятельности ОАО «Молком»

Структура выручки по видам деятельности представлена на рисунке 2.2.

²⁹ Описание ОАО «Молком» – <http://molkom-penza.ru/company/about/>

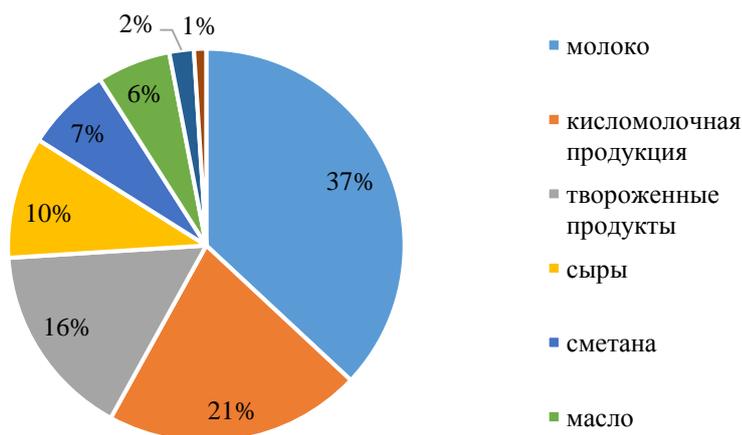


Рисунок 2.2 – Структура выручки ОАО «Молком»

Из рисунка 2.2 видно, что наибольшую долю в структуре выручки ОАО «Молком» занимает молоко, далее идут кисломолочные продукты и твороженная продукция.

2.1.2 Организационная структура ОАО «Молком»

На предприятии действует линейная организационная структура управления, во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов³⁰.

Организационная структура ОАО «Молком» представлена на рисунке 2.3.

³⁰ Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 816 с.

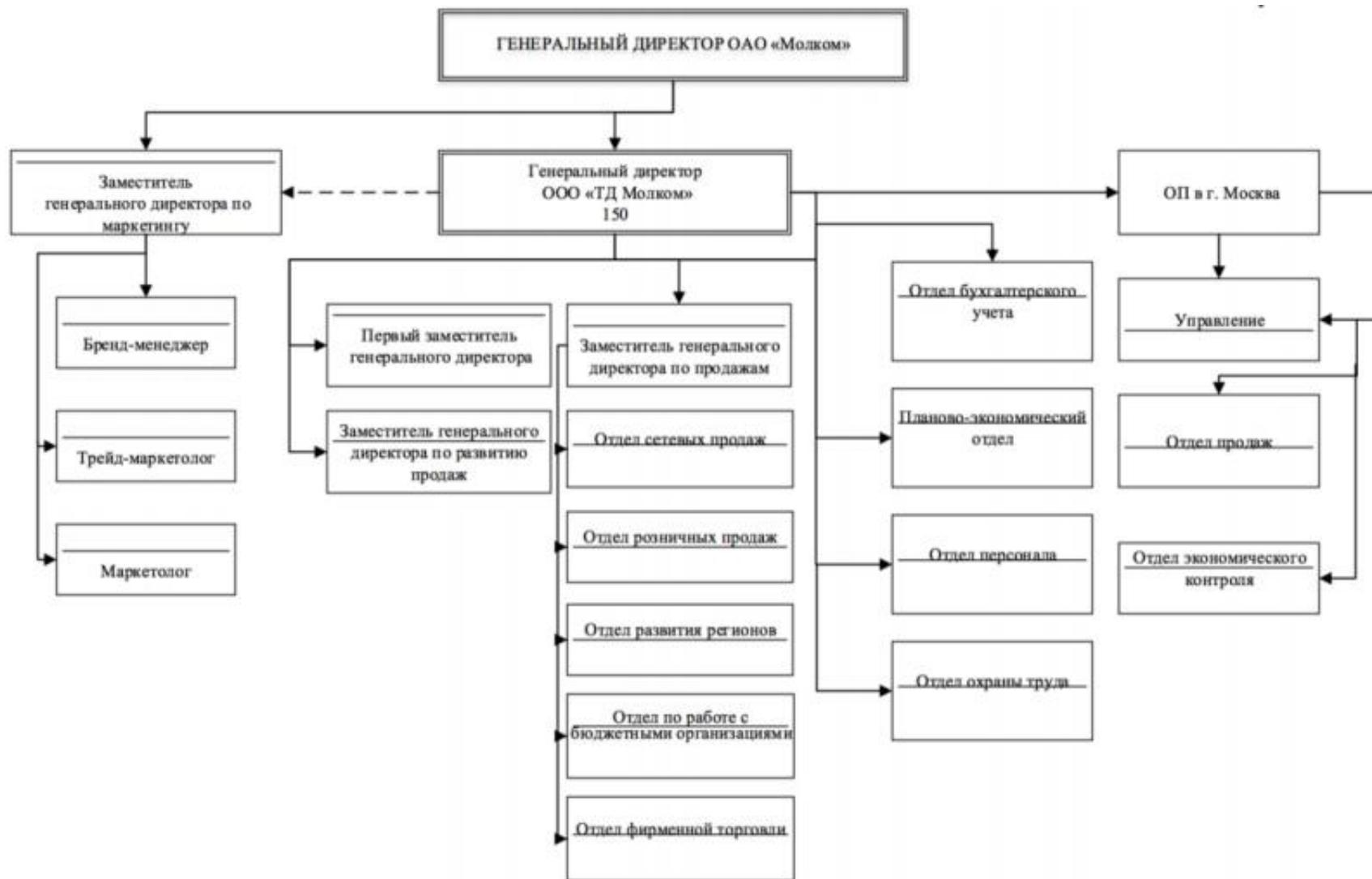


Рисунок 2.3 – Организационная структура ОАО «Молком»

Достоинства и недостатки линейной организационной структуры представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Достоинства и недостатки линейной организационной структуры

Достоинства	Недостатки
Единство и ясность управления	Высокие требования к руководителю, который должен иметь широкий спектр знаний и опыта во всех управленческих сферах деятельности
Координация исполнителей	Перегрузка руководителей высшего уровня, огромный объем информации, поток документов, много контактов с подчиненными
Четкая система отношений между руководителем и подчиненным	Тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений
Быстрота реакции в ответ на прямые указания	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров
Простота управления	Сложные коммуникации между исполнителями
Принятие взаимосвязанных заданий, обеспеченных ресурсами	Низкий уровень специализации руководителей
Персональная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности его подразделения	Концентрация власти в управляющей верхушке
Простой контроль	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства

Руководство деятельностью ОАО «Молком» осуществляет генеральный директор, который действует в соответствии с Уставом организации. Генеральный директор распоряжается средствами организации в пределах предоставленных ему прав, издает приказы и указания, принимает и увольняет работников в соответствии со штатным расписанием, а также совершает другие действия, необходимые для достижения целей и задач организации.

Управление деятельностью ОАО «Молком» осуществляется генеральным директором, который действует в соответствии с Уставом предприятия. Генеральный директор управляет средствами предприятия в пределах предоставленных ему прав, издает приказы и инструкции, принимает на работу и увольняет персонал и выполняет другие виды деятельности, которые могут быть необходимы для достижения целей и задач предприятия.

Ведение бухгалтерского и налогового учета ОАО «Молком» осуществляется главным бухгалтером, который действует в соответствии с Должностной инструкцией главного бухгалтера. Так же, главный бухгалтер контролирует график документооборота.

2.2 Характеристика производственного процесса

ОАО «Молком» производит различные виды продукции. Для каждого наименования есть своя технология производства. Ручной труд на предприятии отсутствует, при этом сотрудники постоянно наблюдают за процессом на специальных мониторах. Человеческое участие исключено намеренно, это дополнительные гарантии чистоты продукта.

Сырьем для изготовления продукции является молоко. Предприятие способно перерабатывать в сутки до 300 тонн молока, чтобы приготовить более 100 видов продуктов. На предприятие молоко поступает сборное, от нескольких хозяйств и в отделение хранения молока происходит его распределение по направлениям – йогурт, кефир, детское питание и т.д.

Молоко поступает в машинах-цистернах, снимается пробка, берется проба, сразу делаются лабораторные анализы. Есть экспресс-анализатор, за 1,5 минуты он определяет весь спектр физико-химических показателей. Дополнительно проверяется механическая загрязненность. Если есть расхождение с поставщиками молока, составляется акт.

Жир, белок, плотность, термоустойчивость, кислотность, наличие 4 видов антибиотиков и соматических клеток (маститная группа) ищут в каждой партии молока.

Для более эффективной работы сотрудники завода часто выезжают в хозяйства к поставщикам молока, многие там уже и сами купили тесты для оперативной проверки молока, чтобы исключить возвраты.

Если с качеством все хорошо, в лаборатории оформляют документы, и молоко идет дальше. После слива молока бочка дезинфицируется, моется, вешается пломба.

Вся информация о поступившем молоке заносится в компьютер, там хранится определенное время. Поставщик может спросить, сколько он сдал молока, например, в 2014 году, и эти данные ему покажут.

Молоко направляют в зависимости от цели переработки в отделение хранения молока: для производства собственно молока, кисломолочной продукции, сепарации. В отделение аппаратного цеха молоко поступает только пастеризованное. Это 3 емкости по 15 тонн для последующего розлива пастеризованного молока. Танки стоят под давлением стерильного воздуха. Направление молока происходит в автоматическом режиме.

2.3 Анализ основных конкурентов ОАО «Молком»

Российский рынок молочной продукции постоянно растет, конкуренция на нем усиливается. Все молочные продукты идентичны и единственное, что может выделить среди конкурентов, – вкус и натуральность, а также яркая и запоминающаяся упаковка.

Основными поставщиками сырья (молоко) ОАО «Молком» являются сельскохозяйственные товаропроизводители Пензенской области. Импортные поставки сырья и материалов отсутствуют. Рынки сбыта продукции эмитента: розничная торговая сеть г. Пензы и области, предприятия общественного питания г. Пензы, организации здравоохранения и народного образования г. Пензы³¹.

Поскольку основным видом деятельности ОАО «Молком» является производство прочей молочной продукции, то основными критериями в выборе конкурентов для предприятия выбраны следующие параметры:

– основной вид деятельности;

31 Характеристика ОАО «Молком» – <http://molkom-penza.ru/>

- товарный ассортимент;
- объем выручки за год.

Общая характеристика предприятий, осуществляющих производство прочей молочной продукции на рынке России, представлена в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Общая характеристика предприятий, осуществляющих производство молочной продукции на рынке Пензенской области в 2018 г.

Наименование	Характеристика товара	Объем выручки, млн. руб.	Доля, %
ООО «Эрманн»	Производство прочей молочной продукции	10 626	45,17
ООО «Нальчикский молочный комбинат»	Производство прочей молочной продукции	4 428	18,82
ОАО «Молком»	Производство прочей молочной продукции	3 278	13,93
АО «Лактис»	Производство прочей молочной продукции	2 087	8,87
ООО «Балтком Юни»	Производство прочей молочной продукции	1 720	7,31
АО «Молоко»	Производство прочей молочной продукции	1 385	5,89
ИТОГО		23 524	100,00

Исходя из таблицы 2.2 можно сделать вывод, что наиболее сильными конкурентами для ОАО «Молком» являются ООО «Эрманн» и ООО «Нальчикский молочный комбинат». Оба предприятия занимают значительную долю на рынке и имеют широкий ассортимент продукции. Несмотря на то, что ОАО «Молком» занимает небольшую долю на рынке, предприятие сумело добиться устойчивого рыночного положения.

В таблице 2.3 представлены исходные данные для построения диаграмм активов, выручки и выработки основных конкурентов ОАО «Молком». Для расчета выработки воспользуемся формулой (2.1).

$$B = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая численность работников}}, \quad (2.1)$$

где B – выработка.

Таблица 2.3 – Исходные данные для построения диаграмм активов, выручки и выработки главных конкурентов ОАО «Молком», 2018 г.

Предприятия	Среднегодовая численность работников	Активы, млн. руб.	Выручка, млн. руб.	Выработка млн. руб.
ООО «Эрманн»	580	4 620	10 626	18,3
ООО «Нальчикский молочный комбинат»	717	2 089	4 428	6,2
ОАО «Молком»	573	2 657	3 278	5,7
АО «Лактис»	423	1 383	2 087	4,9
ООО «Балтком Юни»	508	1 016	1 720	3,4
АО «Молоко»	446	1 330	1 385	3,1
Среднее значение по отрасли		2 182,5	3 920,7	6,9

С помощью радиальных диаграмм проведем сравнения между основными конкурентами, осуществляющими производство молочной продукции на рынке Пензенской области, по выручке, активам и выработки для выявления крупных и средних конкурентов. На рисунке 2.4 представлена радиальная диаграмма активов за 2018 год предприятий, осуществляющих производство молочной продукции России.

На рисунке 2.5 представлена радиальная диаграмма выручки за 2018 год предприятий, осуществляющих производство прочей молочной продукции на рынке России.

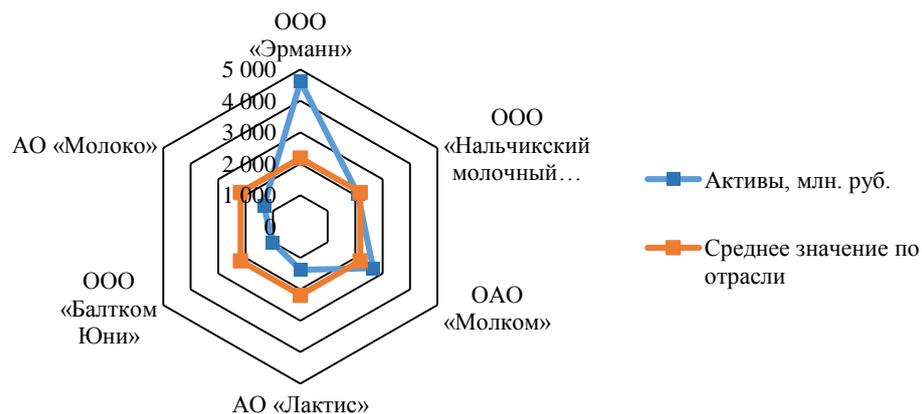


Рисунок 2.4 – Радиальная диаграмма активов за 2018 год предприятий, осуществляющих производство прочей молочной продукции

Исходя из рисунка 2.4 можно сделать вывод, что основным конкурентом ОАО «Молком» является ООО «Эрманн», активы которого за 2018 г. составили 4 620 млн. руб.

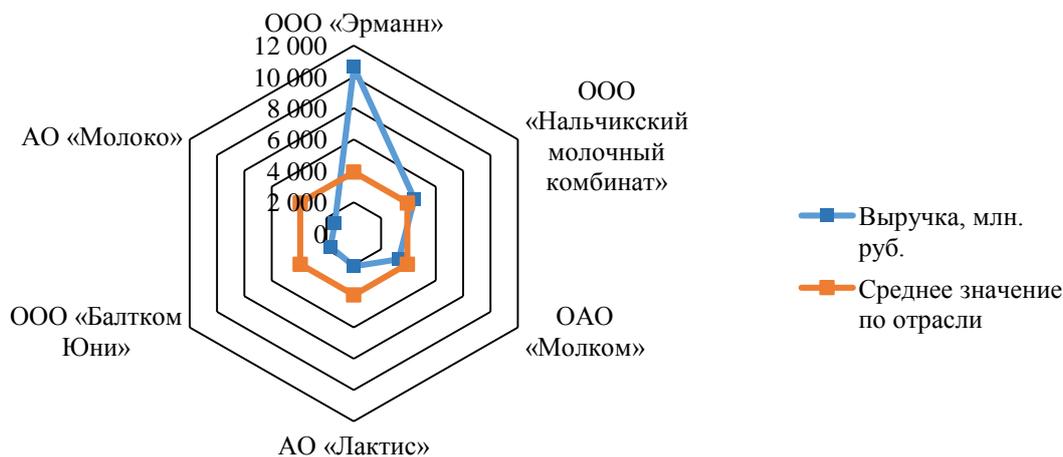


Рисунок 2.5 – Радиальная диаграмма выручки за 2018 год предприятий, осуществляющих производство прочей молочной продукции

Исходя из рисунка 2.5 можно сделать вывод, что основными конкурентами ОАО «Молком» по выручке является ООО «Эрманн», у которого 10 626 миллионов рублей выручки в год и ООО «Нальчикский молочный комбинат», выручка которого составляет 4 428 миллионов рублей в год. Самая маленькая выручка у предприятия АО «Молоко», которая составляет 1 385 миллионов рублей в год.

На рисунке 2.6 представлена радиальная диаграмма выработки за 2018 год предприятий, осуществляющих производство прочей молочной продукции на рынке России.

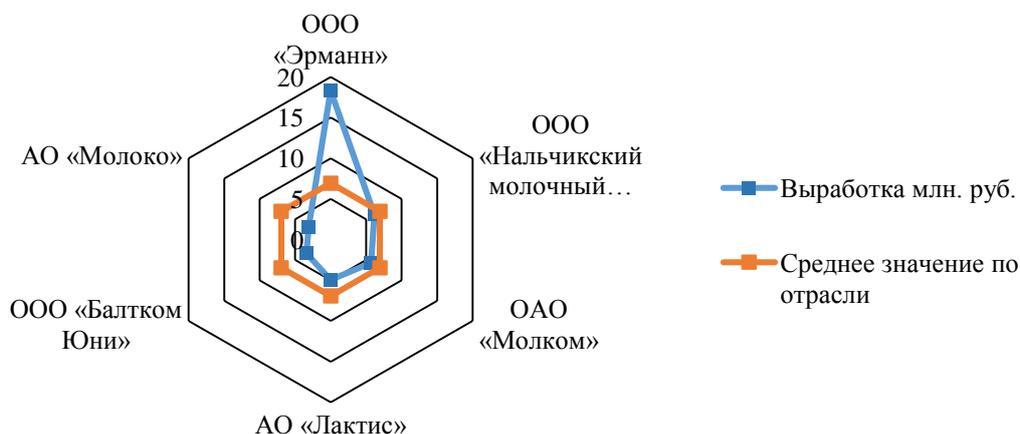


Рисунок 2.6 – Радиальная диаграмма выработки за 2018 год предприятий, осуществляющих производство прочей молочной продукции на рынке России

Исходя из рисунка 2.6 можно сделать вывод, что у ОАО «Молком» и ООО «Нальчикский молочный комбинат» выработка находится примерно на одинаковом уровне, у ОАО «Молком» она составила 5,7 миллионов рублей. Самой маленькой выработкой обладают АО «Молоко» равной 3,1 миллиона рублей.

В таблице 2.6 представлены исходные данные для построения карты стратегических групп конкурентов производства прочей молочной продукции по активам и выручке за 2018 год.

Таблица 2.6 – Исходные данные для построения карты стратегических групп конкурентов производства прочей молочной продукции по активам и выручке за 2018 г.

Показатели	Активы, млн. руб.	Выручка, млн. руб.	Доля на рынке по выручке, %
ООО «Эрманн»	4 620	10 626	45,17
ООО «Нальчикский молочный комбинат»	2 089	4 428	18,82
ОАО «Молком»	2 657	3 278	13,93
АО «Лактис»	1 383	2 087	8,87
ООО «Балтком Юни»	1 016	1 720	7,31
АО «Молоко»	1 330	1 385	5,89

На рисунке 2.7 представлена карта стратегических групп конкурентов производства прочей молочной продукции по активам и выручке за 2018 год.

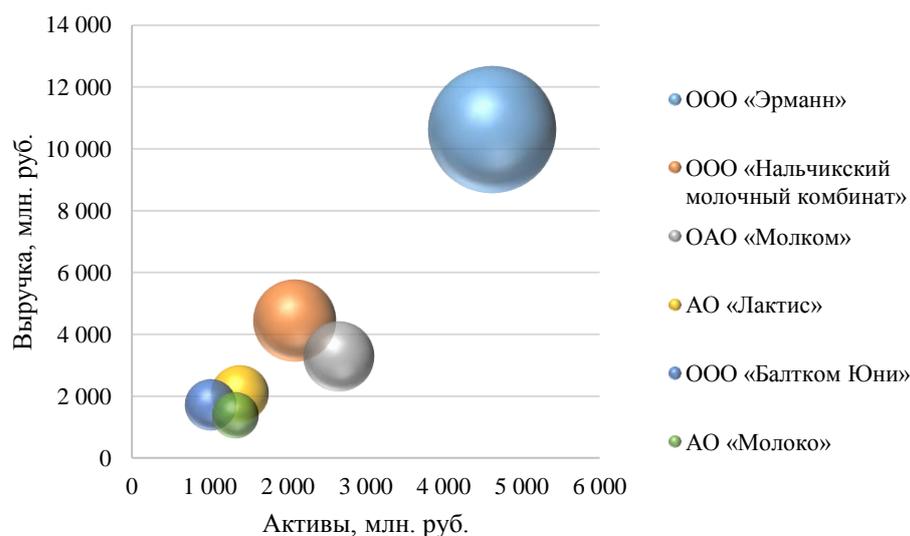


Рисунок 2.7 – Карта стратегических групп конкурентов производства прочей молочной продукции по активам и выручке за 2018 год

Исходя из рисунка 2.7 можно сделать вывод, что на рынке выявлено 3 группы конкурентов по картам стратегических конкурентов за 2018 год. К первой группе относятся ООО «Эрманн», лидер отрасли. Ко 2 группе относятся ООО

«Нальчикский молочный комбинат» и ОАО «Молком». К 3 группе относятся АО «Лактис», ООО «Балтком Юни» и АО «Молоко».

В таблице 2.7 представлены конкурентные преимущества основных предприятий, осуществляющих производство прочей молочной продукции на рынке России³².

Таблица 2.7 – Конкурентные преимущества основных предприятий, осуществляющих производство прочей молочной продукции на рынке России, 2018 г.

Наименование	Адрес	Потребитель	Качество производимой продукции	Объем переработки молока в сутки, т	Выручка, млн.руб	Численность	Наличие новейшего оборудования
ООО «Эрманн»	Московская Обл., Раменский Р-Н, Раменской Агрохимстанции, д. 15	Магазины, предприятия общественного питания	Соответствие стандарту IFS Food	215	10 626	580	+
ООО «Нальчикский молочный комбинат»	Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. Кирова, д 294 А	Магазины, предприятия общественного питания	Соответствие стандарту ГОСТ	700	4 428	717	+
ОАО «Молком»	Пензенская Область, г. Пенза, ул. Курская, 70	Магазины, предприятия общественного питания	Соответствие стандарту ГОСТ	300	3 278	573	+

³² Сравнение финансового состояния фирмы с отраслевыми показателями и конкурентами – <https://www.testfirm.ru/>

Окончание таблицы 2.7

Наименование	Адрес	Потребитель	Качество производимой продукции	Объем переработки молока в сутки, т	Выручка, млн.руб	Численность	Наличие новейшего оборудования
АО «Лактис»	Новгородская Область, г.Великий Новгород, проспект Александра Корсунова, 12б	Магазины, предприятия общественного питания	Соответствие стандарту ГОСТ	300	2 087	423	+
ООО «Балтком Юни»	Г. Москва, Миклухо-Маклая ул., д. 34, офис 51	Магазины, предприятия общественного питания	Соответствие стандарту ГОСТ	240	1 720	508	+
АО «Молоко»	Калининградская обл., г. Калининград, ул. Камская, 65	Магазины, предприятия общественного питания	Соответствие стандарту ГОСТ	130	1 385	446	+

Также проведем SWOT-анализ ОАО «Молом».

Методология SWOT-анализа предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление взаимосвязи между ними, которые могут помочь при выборе стратегии развития предприятия³³.

Анализ внутренней среды предприятия позволил выявить основные сильные стороны:

- репутация предприятия;
- качественная, натуральная продукция;
- широкий ассортимент;
- высокая квалификация производственных кадров;
- устойчивая позиция на рынке.

33 Хорошун, К.В. Методика SWOT-анализа социально-экономических систем / К.В. Хорошун // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 2. – С. – 42-44.

Среди недостатков деятельности предприятия отмечены следующие слабые стороны:

- отсутствие мер по продвижению продукции;
- недостатки упаковки;
- высокие издержки;
- недостаточная квалификация менеджмента;
- зависимость в сырье от поставщиков.

Матрица SWOT-анализа ОАО «Молком» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Матрица SWOT-анализа ОАО «Молком»

	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – расширение рынков сбыта; – повышение покупательной способности населения; – увеличение потребления молочной продукции; – развитие розничных сетей; – расширение ассортимента; – возможности модернизации производства. 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – усиление конкуренции со стороны крупных производителей из других регионов; – развитие розничных сетей; – низкое качество работы розничной торговли; – слабая поддержка предприятия органами власти.
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – репутация предприятия; – качественная, натуральная продукция; – широкий ассортимент; – высокая квалификация производственных кадров; – устойчивая позиция на рынке. 	<p>Стратегии при сопоставлении сильных сторон и возможностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличить общий объем реализации продукции; – увеличить узнаваемость торговой марки; – развитие розничных сетей; – расширить ассортимент. 	<p>Стратегии при сопоставлении сильных сторон и угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие торговой марки позволит повысить уровень конкурентоспособности; – развитие собственно торговой сети за счет репутации компании.
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие мер по продвижению продукции; – недостатки упаковки; – высокие издержки; – недостаточная квалификация менеджмента – зависимость в сырье от поставщиков. 	<p>Стратегии при сопоставлении слабых сторон и возможностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – усовершенствование упаковки за счет модернизации производства; – снизить издержки за счет увеличения производственных мощностей; – развитие и обучение персонала. 	<p>Стратегии при сопоставлении слабых сторон и угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поиск новых возможных поставщиков сырья; – поиск новых рынков сбыта.

Проведя SWOT-анализ можно сделать следующие выводы:

- ОАО «Молком» обладает явными конкурентными преимуществами: производство продукции из натурального сырья, наличие собственной сети точек розничной торговли, наличие высокотехнологических производственных мощностей;
- к недостаткам можно отнести отсутствие мер по продвижению продукции, а также зависимость в сырье от поставщиков.

Таким образом, ОАО «Молком» занимает устойчивую позицию среди конкурентов. Продукция предприятия соответствует стандарту ГОСТ, также на предприятии присутствует новейшее оборудование, которое позволяет перерабатывать до 300 тонн молока в сутки.

Вывод по разделу два

Подводя итог можно сделать вывод, что ОАО «Молком» является крупным предприятием, которое находится на рынке уже много лет. На предприятии работает почти 600 человек. Основным видом деятельности предприятия является производство прочей молочной продукции. Руководство деятельностью ОАО «Молком» осуществляет генеральный директор, который несет ответственность за развитие предприятия. ОАО «Молком» производит различные виды продукции, для производства которого используется молоко, качество которого строго проверяется. Так же можно сказать, что предприятие занимает устойчивую позицию среди конкурентов. Преимуществом предприятия является производство продукции из натурального сырья, наличие собственной сети точек розничной торговли, наличие высокотехнологических производственных мощностей.

3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «МОЛКОМ»

3.1 Анализ ликвидности и платежеспособности

Финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности и платежеспособности, которые в наиболее общем виде характеризуют, может ли оно своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами.

Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов. В таком понимании любые активы, которые можно обратить в деньги, являются ликвидными. Тем не менее в учетно-аналитической литературе часто понятие ликвидных активов сужается до активов, потребляемых в течение одного производственного цикла (года).

Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств, хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами. Поэтому основной характеристикой ликвидности является формальное превышение (в стоимостном выражении) оборотных активов над краткосрочными обязательствами. Чем больше это превышение, тем выгоднее финансовое положение компании с позиции ликвидности. Если стоимость оборотных активов недостаточно велика по сравнению с краткосрочными обязательствами, текущая ситуация в компании нестабильна – может возникнуть ситуация, когда у нее не будет достаточно денежных средств для расчета своих обязательств. Уровень ликвидности предприятия оценивается с помощью специальных показателей – показателей ликвидности, основанных на сравнении текущих активов и текущих обязательств.

Для проведения анализа следует сгруппировать данные актива и пассива баланса по следующим группам:

- статьи актива – по степени убывания ликвидности;
- статьи пассива – по степени срочности оплаты (погашения).

Активы же подразделяются на четыре группы в зависимости от скорости превращения в денежные средства (ликвидности):

- А1 – наиболее ликвидные активы (высоко ликвидные активы). Они включают денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;
- А2 – быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность сроком погашения до 12 месяцев;
- А3 – медленно реализуемые активы состоят из запасов дебиторской задолженности сроком погашения более 12 месяцев, долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности;
- А4 – труднореализуемые активы представляют собой все внеоборотные активы за вычетом долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности.

По степени срочности возврата разбиение пассива баланса на группы выглядит таким образом:

- П1 – наиболее срочные пассивы, куда входят кредиторская задолженность, задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов, прочие краткосрочные обязательства;
- П2 – краткосрочные пассивы, включают краткосрочные кредиты и займы;
- П3 – долгосрочные пассивы состоят из долгосрочных заемных средств;
- П4 – постоянные пассивы, включают собственный капитал предприятия.

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой. Различают следующие виды ликвидности баланса:

- абсолютная ликвидность;
- текущая ликвидность;
- перспективная ликвидность.

Условие абсолютной ликвидности в виде совокупности неравенств, представлено ниже:

$$\left\{ \begin{array}{l} A_1 \geq П_1 \\ A_2 \geq П_2 \\ A_3 \geq П_3 \\ A_4 \leq П_4 \end{array} \right.$$

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трёх неравенств. Выполнение четвёртого говорит о том, что у предприятия имеются собственные оборотные средства.

В таблице 3.1 и 3.2 представлены группировка активов и пассивов ОАО «Молком» для определения ликвидности ОАО «Молком».

Таблица 3.1 – Группировка активов ОАО «Молком» за 2016-2018 гг. тыс. руб.

Статья актива	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
A ₁	95 179	744 246	240 674
A ₂	807 436	1 045 667	1 001 166
A ₃	322 490	220 589	680 692
A ₄	725 525	542 004	726 997

Таблица 3.2 – Группировка пассивов ОАО «Молком» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Статья актива	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
П ₁	261 164	294 559	172 267
П ₂	1 054 106	1 133 244	961 700
П ₃	65 000	76 975	218 412
П ₄	558 458	1 034 406	1 281 358

Необходимо выявить выполнение условий абсолютной ликвидности. В таблице 3.3 представлены сопоставления активов и пассивов предприятия для определения типа ликвидности.

Таблица 3.3 – Проверка условий абсолютной ликвидности ОАО «Молком» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Нормативная сравнительная характеристика	Фактическая сравнительная характеристика		
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
$A_1 \geq П_1$	95 179 < 261 164	744 246 > 294 559	240 674 > 172 267
$A_2 \geq П_2$	807 436 < 1 054 106	1 045 667 < 1 133 244	1 001 166 > 961 700
$A_3 \geq П_3$	322 490 > 65 000	220 589 > 76 975	680 692 > 218 412
$A_4 \leq П_4$	725 525 > 558 458	542 004 < 1 034 406	726 997 < 1 281 358

Проверка условий абсолютной ликвидности показала, что на ОАО «Молком» абсолютная ликвидность баланса достигается лишь в 2018 г., это свидетельствует о том, что у предприятия активы превышают пассивы, а значит предприятие является платежеспособным.

Текущая ликвидность свидетельствует о платёжеспособности в ближайшее время. Условие текущей ликвидности имеет вид:

$$(A_1 + A_2) \geq (П_1 + П_2)$$

В таблице 3.4 представлено сопоставление активов и пассивов для определения текущей ликвидности.

Таблица 3.4 – Сопоставление активов и пассивов для определения текущей ликвидности ОАО «Молком» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Год	$A_1 + A_2$	Фактическое соотношение	$П_1 + П_2$
2016	902 615	<	1 315 270
2017	1 789 913	>	1 427 803
2018	1 241 840	>	1 133 967

Условие текущей ликвидности выполняется в 2017 и 2018 гг., это свидетельствует о платёжеспособности ОАО «Молком» в ближайшее время.

Условие перспективной ликвидности представлено ниже:

$$A_3 \geq P_3$$

На основе перспективной ликвидности баланса прогнозируется долгосрочная ориентировочная платёжеспособность. Сопоставление активов и пассивов для определения перспективной ликвидности представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Сопоставление активов и пассивов для определения перспективной ликвидности ОАО «Молком» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Год	A ₃	Фактическое соотношение	P ₃
2016	322 490	>	65 000
2017	220 589	>	76 975
2018	680 692	>	218 412

Условие перспективной ликвидности выполняется по всем трем годам, что говорит о долгосрочной ориентировочной платежеспособности ОАО «Молком» за весь анализируемый период.

Коэффициенты ликвидности нужны для того чтобы определить способность предприятия погашать собственную задолженность перед кем-либо с помощью своих собственных текущих активов. Главной целью данных показателей является то, что нужно сравнить объём текущей задолженности организации с его оборотными средствами, которые должны обеспечить погашение указанных задолженностей. Показатели ликвидности рассчитываются на основе бухгалтерского баланса организации.

К коэффициентам ликвидности относятся следующие показатели:

- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент критической ликвидности;
- коэффициент текущей ликвидности;
- чистый оборотный капитал.

Формулы для расчёта указанных выше коэффициентов будут представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Формулы для расчёта коэффициентов ликвидности

Показатель	Формула расчет	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\text{Ка.л.} = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}) / \text{Текущие обязательства}$	$\geq 0,2 \dots 0,5$
Коэффициент критической ликвидности	$\text{Кк.л.} = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Краткосрочная дебиторская задолженность}) / \text{Текущие обязательства}$	$\geq 0,7 \dots 1,0$
Коэффициент текущей ликвидности	$\text{Кт.л.} = (\text{Оборотные активы} - \text{Долгосрочная дебиторская задолженность}) / \text{Текущие обязательства}$	$\geq 1,0 \dots 2,0$
Чистый оборотный капитал	$\text{ЧОК} = \text{Текущие активы} - \text{Текущие пассивы}^{34}$	> 0

В таблице 3.7 представлены расчеты показателей ликвидности ОАО «Молком».

Таблица 3.7 – Показатели ликвидности ОАО «Молком», 2016-2018 гг.

Показатели	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,071	0,515	0,209	$\geq 0,2 \dots 0,5$
Коэффициент критической ликвидности	0,678	1,238	1,078	$\geq 0,7 \dots 1,0$
Коэффициент текущей ликвидности	0,891	1,370	1,240	$\geq 1,0 \dots 2,0$
Чистый оборотный капитал	- 145 566	535 576	276 541	> 0

Из таблицы видно, что в 2017 и 2018 гг. коэффициенты ликвидности находились в рамках нормативных значений. Это говорит о том, что предприятие способно погашать свои текущие обязательства по мере необходимости и что текущие активы покрывают текущие пассивы, а также что предприятие имеет низкую способность предприятия быстрой мобилизации денежных средств и

34 Котова, Н.Н. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 90 с.

приравниваемых к ним финансовых вложений для погашения его краткосрочных обязательств.

Чистый оборотный капитал у ОАО «Молком» положительный в 2017 и 2018 гг., значит, предприятие имеет нормальные запасы наличности для оплаты товаров, которые необходимы ему.

3.2 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая о стабильном положении предприятия: о превышении доходов над расходами, свободном распоряжении денежными средствами и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции.

Финансовую устойчивость позволит определить структура источников капитала, которая представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Структура источников капитала ОАО «Молком» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Период						Изменения к базе	
	2016 г.	в % к итогу	2017 г.	в % к итогу	2018 г.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу
Собственный капитал	556 591	28,4	1 043 478	40,5	1 281 358	48,2	724 767	19,8
Заемный капитал, в том числе:	1 405 914	71,6	1 530 239	59,5	1 375 911	51,8	- 30 003	- 19,8
Долгосрочная задолженность	73 453	3,7	84 176	3,3	223 975	8,4	150 522	4,7
Краткосрочная задолженность	1 332 461	67,9	1 446 063	56,2	1 151 936	43,4	- 180 525	- 24,5

Из таблицы видны изменения структуры капитала ОАО «Молком». Величина собственного капитала предприятия в 2018 году возросла на 724 767 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, величина заемного капитала снизилась на 30 003 тыс. руб. Величина краткосрочной задолженность в 2018 году также снизилась на 180 525

тыс. руб. по сравнению с 2016 годом. Это означает, что ОАО «Молком» не хватает оборотных средств для осуществления финансовой деятельности. Долгосрочная задолженность в 2018 увеличилась и составила 1 151 936 тыс. руб.

Финансовая устойчивость предприятия анализируется с помощью финансовых коэффициентов. В таблице 3.9 представлены формулы для расчета финансовых коэффициентов.

Таблица 3.9 – Формулы для расчета финансовых коэффициентов

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение
Коэффициент финансовой устойчивости	$Кф.у. = \text{Заемный капитал} / \text{Собственный капитал}$	$< 0,7$
Коэффициент финансовой автономии	$Кф.а. = \text{Собственный капитал} / \text{Совокупные активы}$	$> 0,5$
Коэффициент финансовой напряженности	$Кф.н. = \text{Заемный капитал} / \text{Совокупные активы}$	$\leq 0,5$
Коэффициент соотношения кредитов и займов с собственным капиталом	$Кд.с. = \text{Долгосрочные кредиты и займы} / \text{Собственный капитал}$	< 1
Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к заёмному капиталу	$Кк.з. = (\text{Краткосрочные кредиты и займы} + \text{Кредиторская задолженность}) / \text{Заемный капитал}$	Чем выше значение, тем лучше
Коэффициент финансового левериджа	$Кф.л. = \text{Средняя величина активов} / \text{Средняя величина собственного капитала}$	> 1
Индекс финансового левериджа	$Иф.л. = \text{Рентабельность собственного капитала} / \text{Рентабельность активов}$	> 1
Коэффициент покрытия процента	$Кп.п. = \text{ЕВИТ} / \text{проценты к уплате} ^{35}$	> 1

Расчет финансовых коэффициентов представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Расчет финансовых коэффициентов ОАО «Молком», 2016-2018 гг.

Показатель	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Коэффициент финансовой устойчивости	2,472	1,455	1,055
Коэффициент финансовой автономии	0,285	0,405	0,482

35 Абрютин, Д.А. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Д.А. Абрютин, М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2016. – 256 с.

Окончание таблицы 3.10

Показатель	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Коэффициент финансовой напряженности	0,703	0,585	0,509
Коэффициент соотношения долгосрочных кредитов и займов с собственным капиталом	0,116	0,074	0,170
Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к заёмному капиталу	0,953	0,949	0,838
Коэффициент финансового левериджа	0,287	0,351	0,443
Индекс финансового левериджа	3,483	2,848	2,259
Коэффициент покрытия процента	0,037	0,268	0,176

Расчет финансовых коэффициентов показал, что коэффициент финансовой устойчивости в анализируемом периоде находится выше нормативного значения, это говорит о том, что у предприятия низкий уровень независимости с финансовой точки зрения.

Коэффициент финансовой автономии ниже нормативного значение, это говорит о финансовой зависимости ОАО «Молком».

Коэффициент финансово напряженности больше нормативного значения, следовательно, с 2016 по 2018 гг. предприятие привлекало заемные средства.

Коэффициент соотношения долгосрочных кредитов и займов с собственным капиталом соответствует нормативному значению за весь анализируемый период.

Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности показывает краткосрочную потребность предприятия в финансировании. Данный показатель за анализируемый период меньше 1, это означает, что предприятию не требуется увеличение ликвидности активов для обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости.

Коэффициент финансового левериджа показывает, сколько рублей активов приносит один рубль собственного капитала. Чем больше активов организации финансируется на базе собственного капитала, тем данный коэффициент выше. В анализируемом периоде данный имеет тенденцию к увеличению.

Коэффициент покрытия процентов характеризует способность организации обслуживать свои долговые обязательства. В анализируемом периоде данный показатель не превышает 1, это означает, что в эти года организация находилась в неустойчивом финансовом положении.

3.3 Анализ эффективности деятельности

В показателях эффективности отражается финансовый результат деятельности организации (чистая прибыль).

К показателям эффективности относятся:

- рентабельности собственного капитала;
- рентабельность активов;
- рентабельность деятельности организации.

В таблице 3.11 представлены формулы для расчета показателей эффективности.

Таблица 3.11 – Формулы для расчета показателей эффективности

Показатель	Формула расчета
Рентабельность собственного капитала	$ROE = \text{Чистая прибыль} / \text{Среднее значение собственного капитала}$
Рентабельность активов	$ROA = \text{Чистая прибыль} / \text{Среднее значение активов}$
Рентабельность деятельности организации	$ROS = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}^{36}$

Расчет показателей эффективности представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Расчет показателей эффективности ОАО «Молком», 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Рентабельность собственного капитала, %	6,9	59,8	20,5
Рентабельность активов, %	2	21	9,1
Рентабельность деятельности организации, %	1	11,8	7,3

³⁶ Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия / Н.В. Войтоловский. – М.: Книга по Требованию, 2015. – 576 с.

Из таблицы видно, что динамика показателей эффективности за анализируемый период нестабильна. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. показатели эффективности возросли, это связано со значительным увеличением чистой прибыли. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. рентабельность собственного капитала рентабельность активов снизилась, что связано со снижением чистой прибыли и увеличением размера собственного капитала и активов предприятия.

3.4 Анализ показателей деловой активности

В практике финансового анализа показатели деловой активности используются для оценки эффективности использования предприятием средств.

При определении эффективности управления активами на уровне организации сравнивается отношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

К числу показателей деловой активности относятся:

- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- продолжительность сбора дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;
- продолжительность сбора кредиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости запасов;
- длительность оборачиваемости запасов;
- коэффициент оборачиваемости активов;
- длительность оборачиваемости активов.

Формулы для расчета показателей деловой активности представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Формулы для расчета показателей деловой активности

Показатель	Формула расчета
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$N_{дз} = \text{Выручка} / \text{Средняя величина дебиторской задолженности}$

Окончание таблицы 3.13

Показатель	Формула расчета
Продолжительность сбора дебиторской задолженности	$Одз = 365 (366) / Ндз$
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$Нкз = \text{Выручка} / \text{Средняя величина кредиторской задолженности}$
Продолжительность сбора кредиторской задолженности	$Окз = 365 (366) / Нкз$
Коэффициент оборачиваемости запасов	$Нз = \text{Себестоимость} / \text{Средняя величина запасов}$
Длительность оборачиваемости запасов	$Оз = 365 (366) / Нз$
Коэффициент оборачиваемости активов	$На = \text{Выручка} / \text{Средняя величина активов}$
Длительность оборачиваемости активов	$Оа = 365 (366) / На^{37}$

Расчет показателей деловой активности представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Расчет показателей деловой активности ОАО «Молком», 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,398	4,354	3,202
Продолжительность сбора дебиторской задолженности, дни	68	84	114
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	16,080	14,525	14,045
Продолжительность сбора кредиторской задолженности, дни	23	25	26
Коэффициент оборачиваемости запасов	10,837	15,764	14,739
Длительность оборачиваемости запасов, дни	34	23	25
Коэффициент оборачиваемости активов	2,064	1,779	1,253
Длительность оборачиваемости активов, дни	177	205	291

Если организация функционирует эффективно, то выполняются следующие условия:

- $Ндз > Нкз$
- $Одз < Окз$

37 Котова, Н.Н. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 90 с.

Проверка условия эффективного функционирования ОАО «Молком» представлено в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Проверка условия эффективного функционирования ОАО «Молком», 2016-2018 гг.

Нормативная сравнительная характеристика	Фактическая сравнительная характеристика		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Ндз > Нкз	5,398 < 16,080	4,354 < 14,525	3,202 < 14,045
Одз < Окз	68 > 23	84 > 25	114 > 26

Данные условия не выполняются для всего анализируемого периода. Это говорит о том, что ОАО «Молком» управляет своими активами неэффективно.

3.5 Анализ финансового риска – угрозы банкротства

Источники возникновения рисков может выступать помимо операционной деятельности, связанной с хозяйственным риском и финансовая деятельность организации часто приводящая к появлению финансового риска. Финансовый риск в практике хозяйствования означает неспособность компании оплатить свои обязательства – основной долг и связанные с ним проценты. В таком случае организация из конкурентоспособной может превратиться в неконкурентоспособную и оказаться на грани банкротства. Существует достаточно много моделей оценки вероятности несостоятельности (банкротства), применяемых в отечественной и зарубежной экономиках.

Наиболее известными из них в настоящее время являются: пятифакторная модель Е. Альтмана; прогнозная модель платёжеспособности Таффлера; метод credit-men Ж. Депаляна; формула оценки угрозы банкротства Лиса; четырёхфакторная модель прогнозирования; формула оценки угрозы банкротства Лего.

Зарубежными аналитиками рекомендуется следующая четырёхфакторная модель оценки угрозы банкротства, которая рассчитывается по формуле (3.1).

$$Y = 19,892 \times V9 + 0,047 \times V25 + 0,7141 \times V31 + 0,4860 \times V35, \quad (3.1)$$

где $V9$ – отношение прибыли (убытков) до налогообложения к материальным активам;

$V25$ – отношение оборотных активов к краткосрочным пассивам;

$V31$ – отношение выручки - нетто от продажи товаров, работ, услуг к материальным активам;

$V35$ – отношение операционных активов (т.е. активы всего - незавершенное строительство) к операционным расходам (т.е. себестоимость проданных товаров + коммерческие расходы + управленческие расходы).

Для Великобритании в 1972 г. Лис разработал свою модель банкротства, которая рассчитывается по формуле (3.2).

$$Z = 0,063 \times X1 + 0,092 \times X2 + 0,057 \times X3 + 0,001 \times X4, \quad (3.2)$$

где $X1$ – отношение разности средней величины оборотного капитала и средней величины краткосрочных обязательств к средней величине баланса;

$X2$ – отношение ЕБИТ к средней величине баланса;

$X3$ – отношение чистой прибыли к средней величине баланса;

$X4$ – отношение средней величины собственного капитала к средней величине заёмного капитала.

Предельное значение для данной модели установлено в размере 0,037.

В 1997 г. британский ученый Таффлер на основе анализа ключевых измерений деятельности предприятия, таких как прибыльность, оборотный капитал, финансовый риск и ликвидность, предложил следующую четырехфакторную модель оценки банкротства, которая рассчитывается по формуле (3.3).

$$Z = 0,53 \times X1 + 0,13 \times X2 + 0,18 \times X3 + 0,16 \times X4, \quad (3.3)$$

где $X1$ – отношение прибыл от продаж к средней величине краткосрочных обязательств;

$X2$ – отношение средней величины оборотного капитала к сумме обязательств;

$X3$ – отношение средней величины краткосрочных обязательств к средней величине баланса;

$X4$ – отношение выручки к средней величине баланса.

Если величина Z будет больше 0,3, то у предприятия неплохие долгосрочные перспективы, если $Z < 0,2$, то банкротство более чем вероятно.

Ж. Депалян (Франция) разработал метод *credit-men*, согласно которому финансовая ситуация в организации может быть охарактеризована с помощью следующих показателей:

1) коэффициент быстрой ликвидности = (дебиторская задолженность краткосрочная + денежные средства + краткосрочные финансовые вложения)/ краткосрочные обязательства;

2) коэффициент кредитоспособности = капитал и резервы/общие обязательства;

3) коэффициент иммобилизации собственных средств = средняя величина капитала и резервов/ средняя величина внеоборотных активов;

4) коэффициент оборачиваемости запасов = себестоимость/ средняя величина запасов;

5) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = выручка/средняя величина дебиторской задолженности.

Для каждого коэффициента определяется его нормативное значение с учетом специфики отрасли, сравнивают с показателем в данной организации и вычисляют значение функции N по формуле (3.4).

$$N = 25 \times R_1 + 25 \times R_2 + 10 \times R_3 + 20 \times R_4 + 20 \times R_5, \quad (3.4)$$

где R_i рассчитывается по формуле (3.5).

$$R_i = \frac{\text{Значение коэффициента изучаемой организации}}{\text{Нормативное значение коэффициента}} \quad (3.5)$$

Если $N = 100$, то финансовая ситуация организации находится в норме, если $N > 100$, то ситуация хорошая, если $N < 100$, то ситуация в организации вызывает беспокойство.

Модель банкротства Фулмера была создана на основании обработки данных 60-ти предприятий: 30 потерпевших крах и 30 нормально работающих – со средним годовым оборотом в 455 тысяч американских долларов.

Формула определения вероятности банкротства Фулмера имеет вид (3.6).

$$N = 0,528 \times X_1 + 0,212 \times X_2 + 0,073 \times X_3 + 1,270 \times X_4 + 2,335 \times X_6 + 0,575 \times X_7 + 1,083 \times X_8 + 0,894 \times X_9 - 6,075, \quad (3.6)$$

где X_1 – отношение средней величины нераспределенной прибыли к средней величине баланса;

X_2 – отношение выручки от реализации к средней величине баланса;

X_3 – отношение прибыли до налогообложения к собственному капиталу;

X_4 – отношение чистой прибыли к средней величине долгосрочных и краткосрочных обязательств;

X_5 – отношение средней величины долгосрочных обязательств к средней величине баланса;

X_6 – отношение средней величины краткосрочных обязательств к средней величине баланса;

X_7 – \log (материальные активы);

X8 – отношение разницы средней величины оборотного капитала и средней величины краткосрочных обязательств к средней величине обязательств;

X9 – log (отношение ЕВІТ к выплаченным процентам).

Прогнозная модель платежеспособности Спрингейта представлена в формуле (3.7).

$$Z = 1,031 \times X1 + 3,07 \times X2 + 0,66 \times X3 + 0,4 \times X4, \quad (3.7)$$

где X1 – отношение разницы средней величины оборотного капитала и средней величины краткосрочных обязательств к средней величине активов;

X2 – отношение ЕВІТ к средней величине активов;

X3 – отношение ЕВІТ к средней величине краткосрочных обязательств;

X4 – отношение выручки от продаж к средней величине активов.

В 1987 году, используя метод дискриминантного анализа, под руководством Ж. Лего была разработана трехфакторная модель (CA Score), имеющая вид (3.8).

$$Z = 4,5913A + 4,5080B + 0,3936C - 2,7616, \quad (3.8)$$

где А – Акционерный капитал/Всего активов;

В – (Прибыль до налогообложения + чрезвычайные расходы + финансовые расходы)/Всего активов;

С – Объем продаж за два года/Всего активов за два периода.

При $Z < -0,3$ предприятие классифицируется как несостоятельное, с высокой степенью вероятности наступления банкротства³⁸.

Результаты расчета моделей банкротства представлены в таблице 3.16.

38 Котова, Н.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.

Таблица 3.16 – Расчет моделей банкротства ОАО «Молком», 2016-2018 гг.

Модель банкротства	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Нормативное значение
Четырехфакторная модель	3,627	10,275	5,687	> 1,425
Модель Лиса	0,010	0,045	0,030	> 0,037
Модель Таффлера	0,658	0,652	0,601	> 0,3
Модель Депаляна	362,201	468,436	426,192	> 100
Модель Фулмера	0,968	2,391	2,428	> 0
Модель Спрингейта	1,258	2,023	1,318	> 0,862
Модель Лего	2,553	3,634	3,264	> - 0,3

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что ОАО «Молком» не являлось банкротом в анализируемый период, что говорит о хорошем функционировании предприятия, при этом наблюдается снижение значений моделей банкротства в 2018 г. по сравнению с 2017 г.

Вывод по разделу три

Подводя итог можно сделать вывод, что ОАО «Молком» за анализируемый период имеет хорошее финансовое состояние. Показатели ликвидности находятся в рамках нормативных значений, что говорит о платежеспособности предприятия. Рентабельность деятельности предприятия в 2018 г. увеличилась по сравнению с 2017 г. Также проведя анализ финансового риска предприятия, можно сказать, что предприятие не имело угрозы банкротства за анализируемый период, что говорит о хорошем функционировании ОАО «Молком».

4 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

4.1 Выбор стратегии развития предприятия

Выбор конкретной стратегии означает, что из всех возможных способов развития и методов деятельности, было решено выбрать одно направление развития. Без стратегии у организации не будет хорошо продуманного плана действий, в деловом мире нет руководства, и нет единой программы для достижения желаемых результатов. Также стратегия развития призвана обеспечить экономический рост и желаемый уровень развития предприятия на предстоящий долгосрочный период.

Правильно определенное стратегическое управление готовит организацию к будущему, определяет долгосрочное направление развития и определяет намерение организации занять конкретные бизнес-позиции. Чем лучше продумана стратегия и чем более квалифицированно она реализована, тем больше шансов у компании занять сильные позиции³⁹.

Стратегия организации обычно состоит из вдумчивых целенаправленных действий и реагирования на непредвиденные события и усиление конкуренции, ситуация постоянно меняется, будь то важное открытие технологии, успешный запуск нового продукта конкурентами, новое государственное регулирование и политика, расширение интересов и т. д.

В качестве основ для выбора стратегии развития или планирования будущих действий организации являются разработанные компаниями сценарии. Сценарное планирование является действенным инструментом при разработке и выборе стратегии развития предприятия.

Планирование сценариев упрощает работу с собранными обширными данными, сводя их к ограниченному числу возможных состояний. Каждый

39 Кербиева М.Ю. Основные принципы разработки стратегии развития предприятия / М.Ю. Кербиева // *Ceteris Paribus*. – 2015. – № 1. – С. 54-55.

сценарий есть модель того, как различные элемент могут взаимодействовать при определенных условиях.

С помощью умело разработанных сценариев можно сократить большую часть неопределенностей до нескольких наиболее вероятных альтернативных направлений, которые вместе содержат в себе наиболее важные неопределенности⁴⁰.

На рисунке 4.1 представлен «сценарный крест» для ОАО «Молком».



Рисунок 4.1 – «Сценарный крест» для ОАО «Молком»

Сценарий 1 «Стратегия роста» характерен для условий: «высокий спрос и высокая конкуренция» и включает в себя:

- сохранение роста спроса на продукцию предприятия;
- развитие предприятия в технологическом плане;
- увеличение штата предприятия;
- увеличение качества выпускаемой продукции в связи с большой конкуренцией.

Сценарий 2 «Стратегия инновационного развития» характерна для условий: «высокий спрос и низкая конкуренция» и включает в себя:

- повышение спроса на продукцию предприятия;

40 Котова, Н.Н. Стратегическое планирование деятельности компании: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 85 с.

- увеличение штата основных рабочих;
- приобретение нового оборудования;
- увеличение доли рынка.

Сценарий 3 «Оборонительная стратегия» характерен для условий: «низкий спрос и высокая конкуренция» и включает в себя:

- умеренный спад спроса на продукцию предприятия;
- увеличение конкурентов;
- сокращение расходов и сотрудников предприятия;
- возможность банкротства предприятия.

Сценарий 4 «Поддерживающая стратегия, нацеленная на удержание позиций» характерен для условий: «низкий спрос и низкая конкуренция» и включает в себя:

- спад спроса на молочную продукцию;
- уход с рынка некоторых предприятий из-за повышенного качества продукции;
- сокращение расходов и сотрудников предприятия;
- снижение технологического развития предприятия.

Рынок молочной продукции характеризуется постоянным развитием. В связи с этим конкуренция среди предприятий постоянно растет, а также увеличивается спрос на продукцию молочной отрасли.

Таким образом, в качестве приоритетной стратегии развития ОАО «Молком» предлагается стратегия роста, а именно стратегия диверсифицированного роста, которая характеризуется высокими темпами наращивания объемов производства (см. рисунок 1.1, пункт 1.1, раздел 1).

В рамках данной стратегии для ОАО «Молком» предлагается два сценария направления развития:

- 1) инвестиционный проект производства глазированных сырков;
- 2) инвестиционный проект производства сыворотки.

Далее подробно рассмотрим каждый инвестиционный проект.

4.2 Разработка инвестиционного проекта по производству глазированных сырков

В рамках данного инвестиционного проекта планируется организовать производство глазированного сырка на предприятии ОАО «Молком», работающем в сфере производства пищевых продуктов на основе переработки молока.

Проект позволяет создать новую технологическую линию по производству глазированных сырков. Выбор производимого продукта в первую очередь объясняется большим спросом этого продукта, который обладает вкусными и полезными свойствами.

Глазированные сырки – это сладкая творожная масса, покрытая сверху шоколадной глазурью. Глазированные сырки представляют относительно узкий сегмент рынка твороженной продукции. В Европе и Азии, по мнению экспертов, глазированный сырок не столь успешен, это связано с популярностью традиционного продукта – творога в России.

Чтобы начать производство, предприятие должно закупить технологическое оборудование – линию для производства глазированных сырков ЛГС-6000.

Линия по производству сырков будет расположена на территории предприятия, в специально отведенном помещении в здании одного из цехов предприятия.

Состав линии для производства глазированных сырков:

1. Формующая машина со струнной резкой, с диафрагменной резкой. Готовая и охлажденная (от +6 до -5°C) творожная масса подается в бункер автомата, который формирует творожные сырки.

2. Станция подачи начинки. Начинка (джем, повидло, сгущенное молоко и т.п.) с помощью шестеренчатого насоса и перепускного, объемного, клапанного дозатора подается в середину сырка через специальную фильеру.

3. Глазиривочная машина. Разогретая шоколадная глазурь шестеренчатым насосом подается в устройство полива сырков. Сетчатый транспортер глазирующего автомата протягивает сырки через поток глазури, создаваемый

устройством полива сырков. Для покрытия нижней части сырка служит поддон под сеткой транспортера. Излишняя часть глазури удаляется струей теплого воздуха.

4. Охлаждающий тоннель. Покрытые горячей глазурью глазированные сырки передаются на ленточный транспортер. Глазированные сырки перемещаются в холодильную камеру, где глазурь охлаждается до твердого состояния.

5. Линейный роторный автоматический укладчик. Принимает охлажденные ряды глазированных сырков, ориентирует их и укладывает на упаковочную машину.

6. Упаковочная машина. Упаковывает готовые глазированные сырки в пленку. Тип упаковки: «Flow-Pack».

7. Стол – накопитель приемный.

Готовые сырки глазированные расфасованы в вакуумную упаковку по 45 граммов. Данная упаковка разработана с учетом потребительского спроса. Затем они расфасовываются в упаковки по 20 шт.

Срок реализации – до 60 суток.

В таблице 4.1 представлены технические характеристики линии для производства глазированных сырков ЛГС-6000.

Таблица 4.1 – Технические характеристики линии для производства глазированных сырков ЛГС-6000

Производительность	до 6 000 изд./час
Вес сырка, г.	40-50
Длина сырка, мм	50-80
Ширина сырка, мм	25-30
Высота сырка, мм	20-25
Подключение машины	380 В, 3Ф, 50 Гц
Установленная мощность, кВт	30
Рабочее давление в пневмосистеме, МПа	0,6
Потребление сжатого воздуха л/мин	100
Длина аппарата, мм	11 500
Ширина аппарата, мм	3 290
Высота аппарата, мм	1 400
Вес аппарата, кг	2 870

В таблице 4.2 представлен расчет стоимости оборудования для инвестиционного проекта.

Таблица 4.2 – Расчет стоимости оборудования

Оборудование	Стоимость, тыс. руб.	Количество, шт.	Итого стоимость, тыс. руб.
Линия для производства глазированных сырков ЛГС-6000	4 000	1	4 000
Морозильное оборудование	500	1	500
Инвентарь	200	1	200
Итого:			4 700

Все затраты по открытию линии для производства глазированных сырков представлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Инвестиционная деятельность, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Затраты по разработке проекта	50	0	0	0	0	0
2. Приобретение оборудования	4 700	0	0	0	0	0
3. Установка и наладка оборудования	100	0	0	0	0	0
4. Приобретение нематериальных активов	160	0	0	0	0	0
6. Итого вложения в основной капитал	5 010	0	0	0	0	0
7. Прирост оборотного капитала	4 894					
8. Денежный поток инвестиционной деятельности	9 904	0	0	0	0	0

Таким образом, денежный поток инвестиционной деятельности составит 9 904 тыс. руб.

Рассчитаем текущие расходы. Текущие расходы включают в себя:

- затраты на приобретение сырья;
- затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды;
- накладные расходы;
- коммерческие расходы.

Для организации нового производства на ОАО «Молком» планируется установить новую линию по изготовлению сырков глазированных, которую могут обслуживать 4 человека (технолог и 3 работника). Затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды представлены в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды

Персонал	Численность	З/п в месяц, тыс. руб.	Отчисления			Итого затраты на оплату труда в мес., тыс. руб.	Итого затраты на оплату труда в год, тыс. руб.
			Пенс. Фонд	ФСС	ФФОМС		
Начальник производства	1	40	8,8	1,16	2,04	52	624
Технолог производства	1	30	6,6	0,87	1,53	39	468
Рабочие	3	20	4,4	0,58	1,02	78	936
Уборщица	1	7	1,54	0,203	0,357	9,1	109,2
Итого:							2 137,2

Таким образом затраты на оплату труда составят 2 137,2 тыс. руб.

Далее рассчитаем себестоимость производства одного глазированного сырка (таблица 4.5). Состав продуктов для производства глазированных сырков:

- творог 18%;
- сливочное масло;
- сахар;
- кондитерская глазурь;
- начинка.

Таблица 4.5 – Себестоимость производства одного глазированного сырка

Статья расхода	Норма расхода, кг	Цена за кг. руб.	Итого, руб.
Творог	0,025	200	5
Масло сливочное	0,005	500	2,5
Сахар	0,002	40	0,08
Глазурь	0,008	250	2
Начинка	0,005	100	0,5
Упаковка			0,3
Итого:			10,38

Таким образом, себестоимость производства одного глазированного сырка составляет 10,38 руб.

Составим прогноз выручки за год. Производительность линия для производства глазированных сырков составляет до 6 000 шт./час, загрузка линии будет составлять около 70%, тем самым планируемый объем производства глазированных сырков в первый год будет составлять 4 000 шт./час. С каждым годом планируется увеличивать объемы производства на 200 шт./час. Рабочий день на предприятии длится 9 часов, 21 день в месяц. Средняя отпускная цена одного глазированного сырка составляет 14 руб. Прогноз выручки представлен в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Прогноз выручки

Показатели	Шаг (год) расчета				
	1	2	3	4	5
	2021	2022	2023	2024	2025
Годовой объем производства, шт.	9 072 000	9 525 600	9 979 200	10 432 800	10 886 400
Средняя отпускная цена, тыс. руб./шт.	0,014	0,014	0,014	0,014	0,014
Выручка, тыс. руб.	124 008	133 358	139 709	146 059	152 410

Размер амортизационных отчислений за год рассчитаем линейным способом, так как нам известна первоначальная стоимость оборудования и срок полезного использования. Расчет амортизации представлен в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Амортизационные отчисления

Наименование оборудования	Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Срок полезного использования, лет	Ежегодная сумма амортизации, тыс. руб.
Линия для производства глазированных сырков ЛГС-6000	4 000	5	800
Морозильное оборудование	500	5	100
Инвентарь	200	5	400
Итого:			940

Текущие затраты инвестиционного проекта представлены в таблице 4.8.

Таблица 4.8 – Текущие затраты

Виды расходов	Сумма в мес., тыс. руб.	Сумма в год, тыс. руб.
Затраты на приобретение сырья	9 809,1	117 709,2
Затраты на оплату труда с отчислениям во внебюджетные фонды	178,1	2 137,2
Накладные расходы	16,7	200
Коммерческие расходы	20	240
Амортизация	78,3	940
Итого текущие затраты	10 102,2	121 226
Итого текущие затраты за вычетом амортизации	10 023,9	120 286

Операционная деятельность инвестиционного проекта представлена в таблице 4.9.

Таблица 4.9 – Операционная деятельность инвестиционного проекта, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Выручка от реализации	0	127 008	133 358	139 709	146 059	152 410
2. Текущие затраты за вычетом амортизации	0	120 286	125 298	130 312	135 469	140 482
3. Амортизация оборудования	0	940	940	940	940	940
4. Налогооблагаемая прибыль	0	5 782	7 120	8 457	9 650	10 988
5. Налог на прибыль (по ставке 0,2)	0	1 156	1 424	1 691	1 930	2 198
6. Чистая прибыль	0	4 625	5 696	6 765	7 720	8 790
7. Денежный поток операционной деятельности	0	5 565	6 636	7 705	8 660	9 730

На основе данных таблиц 4.3 и 4.9 составлена сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности (таблица 4.10).

Таблица 4.10 – Сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности,
тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Инвестиционная деятельность	9 904	0	0	0	0	0
1.1 Инвестиционная деятельность дисконтированная	9 904	0	0	0	0	0
2. Операционная деятельность	0	5 565	6 636	7 705	8 660	9 730
2.1 Операционная деятельность дисконтированная	0	4 562	4 458	4 243	3 909	3 600
3.1 Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	- 9 904	5 565	6 636	7 705	8 660	9 730
3.2. Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	- 9 904	- 4 339	2 297	10 003	18 663	28 393
4.1. Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	- 9 904	4 562	4 458	4 243	3 909	3 600
4.2. Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	- 9 904	- 5 343	- 884	3 360	7 269	10 869

Инвестиционный проект будет успешным (экономически эффективным), т.к. приносит в конце 5 шага 10 869 тыс. руб. чистого дисконтированного дохода. Проект планируется финансировать за счет собственных средств предприятия.

Основными показателями эффективности инвестиционного проекта являются:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс доходности (PI);
- внутренняя норма доходности (IRR, %);

- срок окупаемости инвестиций (PP);
- дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP)⁴¹.

Чистая дисконтированный доход также называется чистой текущей стоимостью или текущей стоимостью. В международной практике принято использовать сокращение NPV, которое представляет собой чистую приведенную стоимость. Он представляет собой сумму всех дисконтированных значений притоков и оттоков проекта, которые были предоставлены на сегодняшний день.

Дисконтирование доходов позволяет инвестору сравнивать проекты, отличающиеся по времени, и принимать обоснованное решение об их финансировании.

Основная цель этого показателя – четко объяснить, стоит ли инвестировать в конкретный инвестиционный проект. Инвестор четко видит прибыль, а это значит, что он, безусловно, может предпочесть одну из альтернативных инвестиций – ту, у которой больше ЧДД.

ЧДД за все периоды рассчитываются по формуле (4.1).

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=0}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}, \quad (4.1)$$

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i -ом шаге;

I_i – инвестиции или капитальные вложения по проекту на i – ом шаге;

r – ставка дисконтирования⁴².

Выбор инвестиционных проектов по критерию чистой текущей стоимости основывается на следующем:

1. Если $\text{ЧДД} > 0$, то финансовое решение по проекту может быть принято.
2. Если $\text{ЧДД} < 0$, то проект является убыточным и должен быть отвергнут.

41 Бочаров, В.В. Инвестиции: учебник / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.

42 Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 144 с.

3. Если ЧДД = 0, то проект не является ни прибыльным, ни убыточным, то есть экономической точки зрения безразлично, принимать его или нет. Для принятия такого решения необходимы дополнительные исследования, выходящие за рамки критерия⁴³.

Критерий ЧДД позволяет выявить экономическую отдачу от реализации проекта. Например, если изначально единственной целью проекта было получение прибыли, а ЧДД был отрицательным, то проект был в конечном итоге отклонен на этом этапе анализа.

Ключевым моментом при расчете ЧДД, как и при использовании других методов анализа, основанных на дисконтных оценках, является выбор ставки дисконтирования. Ставка дисконтирования выбирается разработчиком самостоятельно. При этом следует учитывать размер без рисковых ставок, прогнозируемый темп инфляции за период, норму вмененных денежных поступлений и др. Индекс доходности – показатель эффективности инвестиции, представляющий собой отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала. Рассчитать данный показатель можно по формуле (4.2).

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{D_i}{(1+r)^i}}{\sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}}, \quad (4.2)$$

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i – ом шаге;

I_i – инвестиции или капитальные вложения по проекту на i – ом шаге;

r – ставка дисконтирования.

Решение по этому критерию принимается следующим образом:

1. Если ИД > 1, то проект принимается;

43 Раскатова, М.И. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 139 с.

2. Если ИД < 1, то проект отклоняется.

В отличие от ЧДД индекс рентабельности представляет собой относительный показатель: он характеризует уровень доходов на единицу затрат, то есть эффективность вложений – чем больше значение этого показателя, тем выше отдача денежной единицы, инвестированной в данный проект.

Чем выше показатель доходности, тем предпочтительнее проект. Если индекс равен 1 и ниже, то проект едва ли отвечает или даже не отвечает минимальной ставке доходности. Индекс, равный 1, соответствует нулевой чистой текущей стоимости.

Внутренняя норма доходности – это дисконтная ставка. При которой текущая стоимость чистых денежных потоков равна текущей стоимости инвестиций по проекту. Расчет ВНД осуществляют исходя из формулы (4.3).

$$\sum_{i=0}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} = \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}, \quad (4.3)$$

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i -ом шаге;

I_i – инвестиции или капитальные вложения по проекту на i – ом шаге;

r – ставка дисконтирования⁴⁴.

Срок окупаемости инвестиций – это период времени, необходимый для поступления денежных средств от вложенного капитала в размере, позволяющем возместить первоначальные денежные расходы. Показатель текущей окупаемости определяет минимально необходимый период инвестиции, что бы была обеспечена ставка доходности, измеряемый в месяцах, кварталах, годах. Моментом окупаемости называется тот момент, после которого текущий чистый доход становится положительным.

Этот метод является достаточно легким и потому часто используется. Он не предполагает процедур дисконтирования денежных поступлений. Алгоритм

44 Инвестиции: основные понятия – <https://psyera.ru/2605/investicii-osnovnye-ponyatiya>

расчета срока окупаемости зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиций. Если размер ожидаемого дохода равномерно распределен по годам (периодам), то срок окупаемости рассчитывается по формуле (4.4).

$$\text{СОИ} = I_i / D_i, \quad (4.4)$$

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i -ом шаге;

I_i – инвестиции или капитальные вложения по проекту на i – ом шаге.

Если рассчитанный срок окупаемости меньше максимально допустимого значения, проект принимается, в противном случае он отвергается. При сравнении инвестиционных проектов лучшим вариантом является тот проект, у которого срок окупаемости меньше.

Если доход варьируется от года, то срок окупаемости рассчитывается путем непосредственного расчета количества лет, за которые совокупный доход будет равен размеру первоначальной инвестиции⁴⁵.

Дисконтированный период окупаемости – это период времени, необходимый для возмещения дисконтированной стоимости инвестиций, за счет настоящей стоимости будущих денежных поступлений. Данный показатель определяется по формуле (4.5).

$$\text{ДСОИ} = \sum_{i=0}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - I_i, \quad (4.5)$$

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i -ом шаге;

I_i – инвестиции или капитальные вложения по проекту на i – ом шаге;

r – ставка дисконтирования.

45 Экономический анализ инвестиционных проектов / под ред. Л.П. Белых, – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 264 с.

Использование процедур дисконтирования увеличивает срок окупаемости проекта, то есть всегда верно соотношение ДСОИ > СОИ. В результате проект, удовлетворяющий аналитике по критерию СОИ, может оказаться неприемлемым по критерию ДСОИ.

При оценке инвестиционных проектов критерии РР и DPP могут использоваться при таких случаях:

- проект принимается, если окупаемость имеет место;
- если рассчитанный период окупаемости меньше некоторого максимального допустимого периода окупаемости, который компания читает приемлемым для себя то данный проект принимается;
- из ряда альтернативных инвестиционных проектов принимается тот, срок окупаемости которого меньше⁴⁶.

Расчет основных показателям оценки эффективности инвестиционного проекта представлен в таблице 4.11.

Таблица 4.11 – Расчет основных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта

Показатели эффективности	Значения показателей эффективности
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	10 869
Индекс доходности	2,1
Внутренняя норма доходности, %	62 %
Срок окупаемости инвестиций	1 год 8 мес.
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций	2 года 1 мес.

На рис. 4.2 приведен график определения внутренней нормы доходности.

46 Бочаров, В.В. Методы финансирования инвестиций на промышленных предприятиях. / В.В. Бочаров. – М.: Дело, 2008. – 175 с.

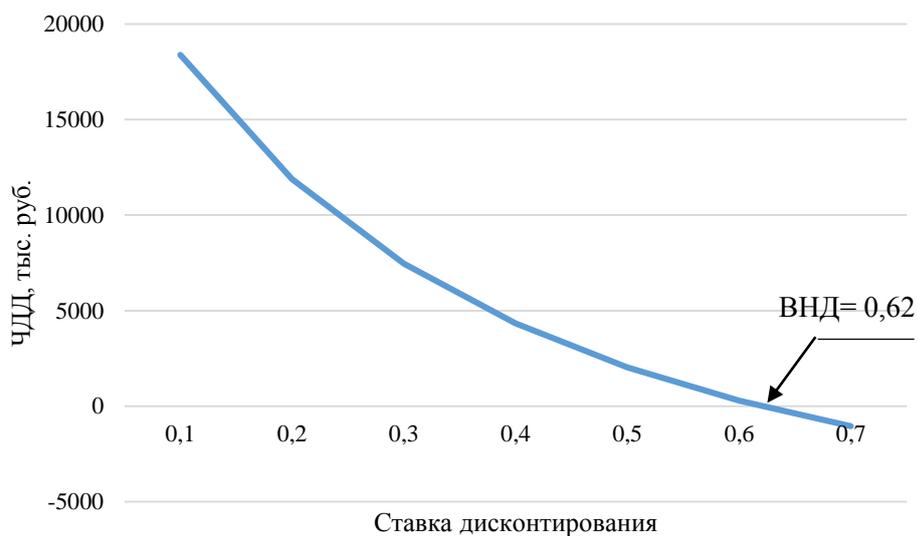


Рисунок 4.2 – Внутренняя норма доходности

На рисунке 4.3 приведен график денежных потоков инвестиционного проекта.

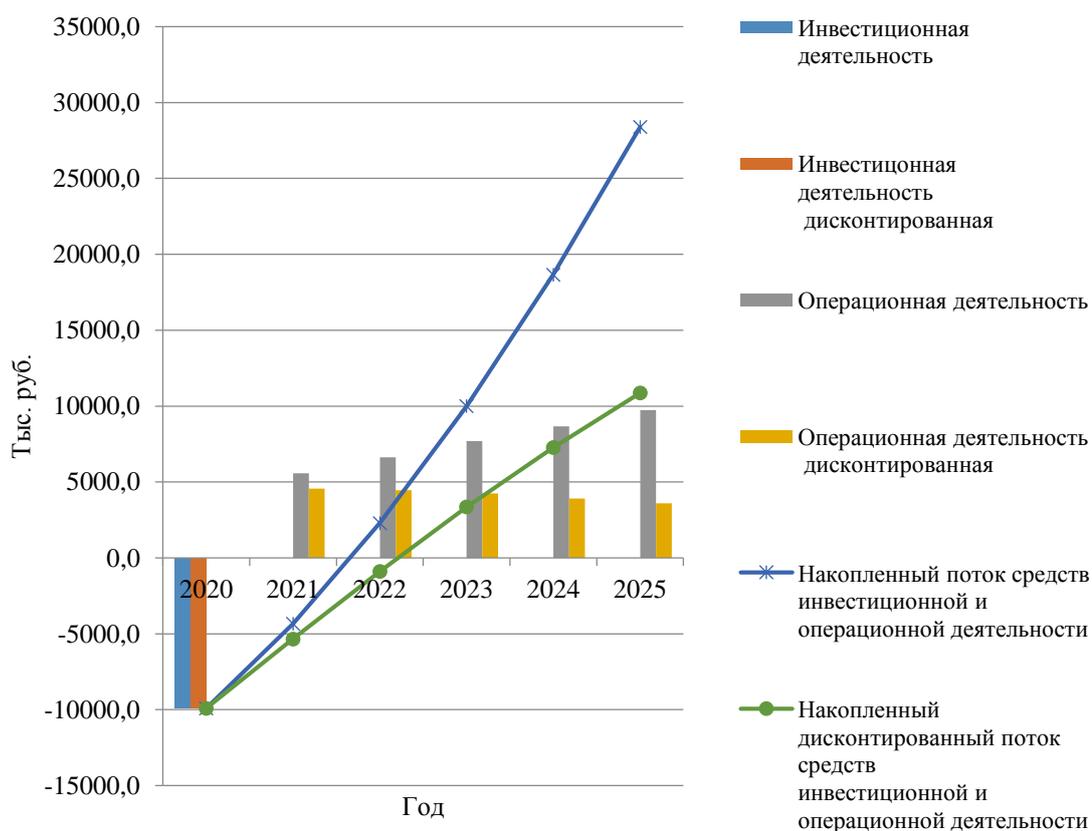


Рисунок 4.3 – Денежные потоки инвестиционного проекта

По результатам расчета показателей эффективности видно, что предлагаемый проект является эффективным. Ожидаемый чистый дисконтированный доход составит 10 869 тыс. руб. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций составит 2 года и 1 мес. Таким образом инвестиционный проект производства глазированных сырков позволит ОАО «Молком» расширить ассортимент выпускаемой продукции, а также увеличить выручку от реализации.

4.3 Разработка инвестиционного проекта по производству сыворотки

В рамках данного инвестиционного проекта планируется организовать производство молочной сыворотки на предприятии ОАО «Молком», работающем в сфере производства пищевых продуктов на основе переработки молока.

Сыворотка – жидкость, которая остается после коагуляции и фильтрации молока. Сыворотка является побочным продуктом производства сыра, творога, пищевого и технического казеина.

Промышленная переработка сыворотки в настоящее время реализуется в трех основных областях:

- комплексное использование всего сухого остатка;
- извлечение и глубокое фракционирование некоторых наиболее ценных компонентов;
- контролируемое химическое, ферментативное или биологическое превращение отдельных компонентов с целью получения промышленно важных производных.

При производстве напитков, сгущенных и сухих продуктов возможно полное использование сыворотки. Концентрация и сушка позволяют сбалансировать сезонность переработки сыворотки и снизить затраты на транспортировку сывороточных концентратов.

Основными потребителями молочной и молочной деминерализованной сыворотки являются молочная, кондитерская и пищевкусовая (ароматизаторы,

стабилизаторы, загустители и другие пищевые добавки) отрасли, в которых сыворотка используется в качестве белка, а также для увеличения содержания сухих веществ в продуктах без использования ГМО⁴⁷.

Чтобы начать производство, предприятию необходимо закупить технологическое оборудование, которое необходимо докупить состоит из двух установок:

- кристаллизационная установка;
- электродиализная установка.

Производство сухого молока включает в себя следующие основные этапы:

– сыворотку сгущают до массовой доли сухих веществ (23 ± 1) %, что соответствует плотности (1080 ± 5) кг/м³. Перед электродиализом сыворотку подогревают на трубчатом подогревателе до температуры (50 ± 1) °С;

– деминерализацию сыворотки электродиализом ведут до достижения массовой доли минеральных веществ: при 70 % -ном уровне деминерализации – не более 0,63 %, при 90% -ном – не более 0,21 %. Для оперативного контроля конечного уровня деминерализации сыворотки определяют ее электропроводность;

– до сгущение осуществляют в случае получения продукта в сухом виде по общепринятым режимам до массовой доли сухих веществ (46 ± 2) %, что соответствует плотности (1185 ± 5) кг/м³;

– сгущенную сыворотку охлаждают до (28 ± 2) °С и направляют в кристаллизатор-охладитель, где выдерживают в течение 2 ч, а затем дополнительно охлаждают в течение 8 – 10 ч до (15 ± 2) °С. Сушат сыворотку сгущенную деминерализованную с массовой долей сухих веществ (46 ± 2) % на распылительной сушильной установке.

Сыворотку сгущенную деминерализованную разливают в молочные фляги, сухую – упаковывают в бумажные мешки. Остаточное содержание влаги в готовом

⁴⁷ Состав, польза и применение сухой сыворотки – <http://eshzdorovo.ru/polza-suhoy-syvorotki.html>

продукте не превышает 4%. Готовое сухое молоко фасуют в бумажные мешки с полиэтиленовыми вкладышами или БИГ БЭГИ и направляют на склад.

Производство сыворожки будет осуществляться на территории предприятия, в специально отведенном помещении в здании одного из цехов предприятия.

В таблице 4.12 представлен расчет стоимости оборудования для инвестиционного проекта.

Таблица 4.12 – Расчет стоимости оборудования

Оборудование	Стоимость, тыс. руб.	Количество, шт.	Итого стоимость, тыс. руб.
Кристаллизационная установка	3 000	1	3 000
Электродиализная установка	4 500	1	4 500
Итого:			7 500

Все затраты по открытию линии для производства глазированных сырков представлен в таблице 4.13.

Таблица 4.13 – Инвестиционная деятельность, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Затраты по разработке проекта	70	0	0	0	0	0
2. Приобретение оборудования	7 500	0	0	0	0	0
3. Установка и наладка оборудования	210	0	0	0	0	0
4. Приобретение нематериальных активов	180	0	0	0	0	0
6. Итого вложения в основной капитал	7 960	0	0	0	0	0
7. Прирост оборотного капитала	1 675					
8. Денежный поток инвестиционной деятельности	9 635	0	0	0	0	0

Таким образом, денежный поток инвестиционной деятельности составит 9 635 тыс. руб.

Рассчитаем текущие расходы. Текущие расходы включают в себя:

– затраты на приобретение сырья;

- затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды;
- накладные расходы;
- коммерческие расходы.

Для организации нового производства на ОАО «Молком» планируется установить новую линию по изготовлению сыворотки, которую могут обслуживать 7 человека (технолог и 6 работника). Затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды представлены в таблице 4.14.

Таблица 4.14 – Затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды

Персонал	Численность	З/п в месяц, тыс. руб.	Отчисления во внебюджетные фонды			Итого затраты на оплату труда в мес., тыс. руб.	Итого затраты на оплату труда в год, тыс. руб.
			Пенс. фонд	ФСС	ФФОМС		
Начальник производства	1	40	8,8	1,16	2,04	52	624
Технолог производства	1	30	6,6	0,87	1,53	39	468
Рабочие	6	23	5,06	0,67	1,17	179	2 153
Уборщица	1	7	1,54	0,20	0,36	9,1	109,2
Итого:							3 354

Таким образом, затраты на оплату труда составят 3 354 тыс. руб.

Расходы на сырье рассчитываются исходя из следующих данных: для получения 1 тонны сухой сыворотки необходимо 16,5 тонн творожной сыворотки. Себестоимость данной сыворотки на предприятии принимается условно как 2,42 рубля за килограмм. Следовательно, за 16,5 тонн мы потратим 40 000 рублей, следовательно, себестоимость производства 1 килограмма сыворотки составляет 40 рублей.

Составим прогноз выручки за год. Планируемый объем производства сыворотки в первый год будет составлять 2 500 тонны в год. С каждым годом планируется увеличивать объемы производства на 100 тонн. Средняя отпускная цена одного килограмма сыворотки составляет 50 руб. Прогноз выручки представлен в таблице 4.15.

Таблица 4.15 – Прогноз выручки

Показатели	Шаг (год) расчета				
	1	2	3	4	5
	2021	2022	2023	2024	2025
Годовой объем производства, тонн	2 500	2 600	2 700	2 800	2 900
Средний отпускная цена. тыс. руб./кг.	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Выручка, тыс. руб.	125 000	130 000	135 000	140 000	145 000

Размер амортизационных отчислений за год рассчитаем линейным способом, так как нам известна первоначальная стоимость оборудования и срок полезного использования, с помощью которого мы сможем определить норму амортизации. Расчет амортизации представлен в таблице 4.16.

Таблица 4.16 – Амортизационные отчисления

Наименование оборудования	Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Срок полезного использования, лет	Ежегодная сумма амортизации, тыс. руб.
Кристаллизационная установка	3 000	5	600
Электродиализная установка	4 500	5	900
Итого:			1 500

Текущие затраты инвестиционного проекта представлены в таблице 4.17.

Таблица 4.17 – Текущие затраты

Виды расходов	Сумма в мес., тыс. руб.	Сумма в год, тыс. руб.
Затраты на приобретение сырья	9 375	112 500
Затраты на оплату труда с отчислениям во внебюджетные фонды	279,5	3 354
Накладные расходы	13,3	159
Коммерческие расходы	17,5	210
Амортизация	125	1500
Итого текущие затраты	9 810	117 723
Итого текущие затраты за вычетом амортизации	9 685	116 223

Операционная деятельность инвестиционного проекта представлена в таблице 4.18.

Таблица 4.18 – Операционная деятельность инвестиционного проекта, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Выручка от реализации	0	125 000	130 000	135 000	140 000	145 000
2. Текущие затраты за вычетом амортизации	0	116 223	121 080	125 971	130 909	135 878
3. Амортизация оборудования	0	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
4. Налогооблагаемая прибыль	0	7 277	7 420	7 529	7 591	7 622
5. Налог на прибыль (по ставке 0,2)	0	1 455	1 484	1 506	1 518	1 524
6. Чистая прибыль	0	5 822	5 936	6 023	6 073	6 098
7. Денежный поток операционной деятельности	0	7 322	7 436	7 523	7 573	7 598

На основе данных таблиц инвестиционной деятельности и операционной деятельности составлена сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности (таблица 4.19).

Таблица 4.19 – Сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Инвестиционная деятельность	9 635	0	0	0	0	0
1.1 Инвестиционная деятельность дисконтированная	9 635	0	0	0	0	0
2. Операционная деятельность	0	7 322	7 436	7 523	7 573	7 598
2.1 Операционная деятельность дисконтированная	0	6 001	4 996	4 143	3 418	2 811

Окончание таблицы 4.19

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3.1 Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	- 9 635	7 322	7 436	7 523	7 573	7 598
3.2. Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	- 9 635	- 2 313	5 122	12 645	20 218	27 816
4.1. Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	- 9 635	6 001	4 996	4 143	3 418	2 811
4.2. Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9 635	- 3 634	1 362	5 505	8 923	11 735

Инвестиционный проект будет успешным (экономически эффективным), т.к. приносит в конце 5 шага 11 735 тыс. руб. чистого дисконтированного дохода. Проект планируется финансировать за счет собственных средств предприятия.

Основными показателями эффективности инвестиционного проекта рассчитывались по формулам (4.1) – (4.5), представленным в пункте 4.2. Результат расчета представлен в таблице 4.20.

Таблица 4.20 – Расчет основных показателям оценки эффективности инвестиционного проекта

Показатели эффективности	Значения показателей эффективности
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	11 735
Индекс доходности	2,2
Внутренняя норма доходности, %	72 %
Срок окупаемости инвестиций	1 год 4 мес.
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций	1 год 9 мес.

На рис. 4.4 приведен график определения внутренней нормы доходности.

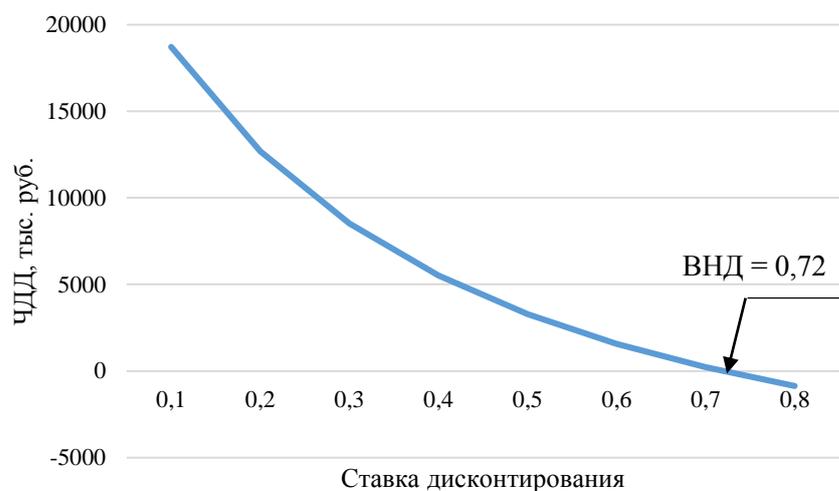


Рисунок 4.4 – Внутренняя норма доходности

На рисунке 4.5 приведен график денежных потоков инвестиционного проекта.

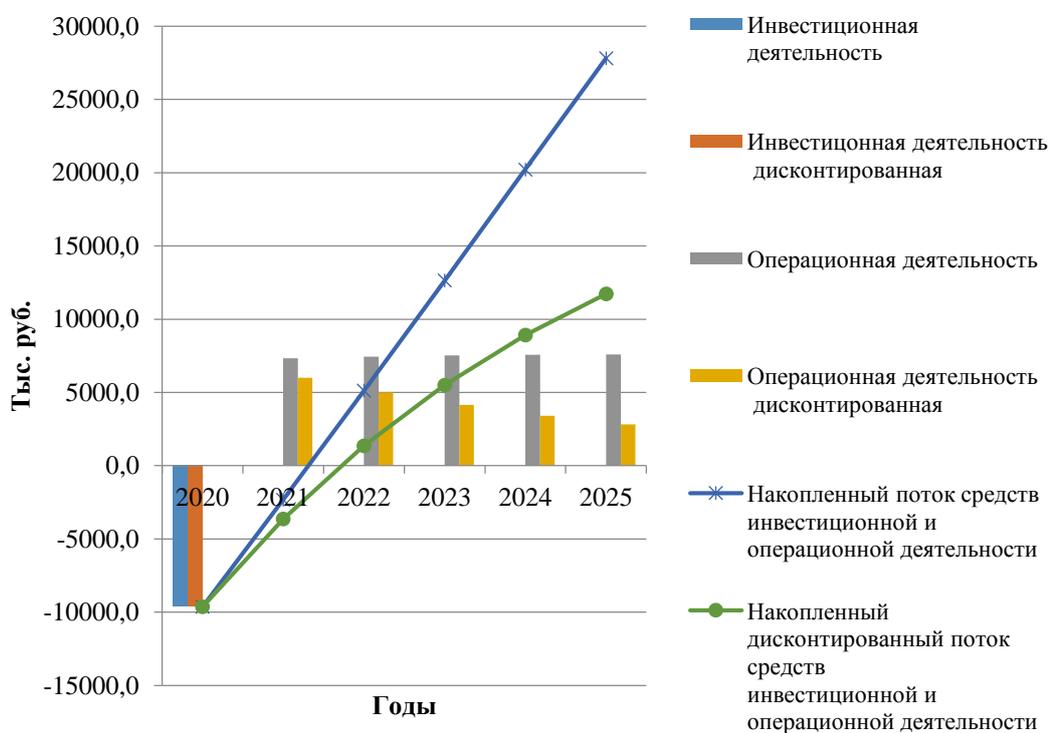


Рисунок 4.5 – Денежные потоки инвестиционного проекта

По результатам расчета показателей эффективности видно, что предлагаемый проект является эффективным. Ожидаемый чистый дисконтированный доход составит 11 735 тыс. руб. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций составит 1 год и 8 мес. Таким образом, инвестиционный проект производства глазированных сырков позволит ОАО «Молком» расширить ассортимент выпускаемой продукции, а также увеличить выручку от реализации.

4.4 Определение дальнейшего направления развития ОАО «Молком» на основе анализа рисков

Разработанные инвестиционные проекты близки по масштабу. Первый проект требует инвестиций в размере 9 904 тыс. руб., второй – 9 635 тыс. руб. Близки и показатели эффективности, так индекс доходности проекта производства глазированных сырков составит 2,1, а проекта по производству сыворотки – 2,2. В условиях ограниченного бюджета капиталовложений предприятия и при неопределенности рыночной ситуации отсутствует возможность реализовать оба проекта одновременно. Поэтому нами рекомендуется принять к реализации тот проект, уровень риска по которому ниже.

Анализ рисков инвестиционных проектов проводился с помощью имитационной модели учета риска. Данный метод состоит в следующем: денежный поток инвестиционных проектов изменяется в большую или меньшую сторону от наиболее вероятного значения в зависимости от возможного улучшения или ухудшения условий реализации инвестиционного проекта.

Методика состоит в следующем:

1. По каждому проекту эксперты оценивают три варианта денежного потока: пессимистический, наиболее вероятный, оптимистический.

2. Для каждого проекта рассчитывается значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), т.е. получают три величины: ЧДД пессимистический ($ЧДД_1$), ЧДД наиболее вероятный ($ЧДД_2$), и ЧДД оптимистический ($ЧДД_3$).

3. Для каждого проекта рассчитывается размах вариации ЧДД по формуле (4.6).

$$\text{Var} = \text{ЧДД}_3 - \text{ЧДД}_1, \quad (4.6)$$

где Var – размах вариации;

ЧДД₁ – чистый дисконтированный доход пессимистический;

ЧДД₃ – чистый дисконтированный доход оптимистический.

4. Эксперты устанавливают вероятность появления каждой из трех ситуаций: пессимистический, наиболее вероятной, оптимистической, т.е. задают частоты p_1 , p_2 , p_3 ($p_1 + p_2 + p_3 = 1$).

5. Рассчитывается среднее значение чистого дисконтированного дохода ($\overline{\text{ЧДД}}$), его среднеквадратическое отклонение $\sigma(\text{ЧДД})$ и коэффициент вариации (V) по формулам (4.7-4.9)⁴⁸:

$$\overline{\text{ЧДД}} = p_1 \times \text{ЧДД}_1 + p_2 \times \text{ЧДД}_2 + p_3 \times \text{ЧДД}_3 \quad (4.7)$$

$$\sigma(\text{ЧДД}) = \sqrt{\sum_1^3 (\text{ЧДД}_i - \overline{\text{ЧДД}})^2 \times p_i} \quad (4.8)$$

$$V = \sigma(\text{ЧДД}) / \overline{\text{ЧДД}} \quad (4.9)$$

Для расчета оценки риска методом имитационного моделирования использовались данные, представленные в таблице 4.21.

Таблица 4.21 – Исходные данные по оптимистическому и пессимистическому сценариям

Сценарии	Планируемые изменения	Значение, %	
		Проект 1	Проект 2
Оптимистический	Увеличение выручки от реализации, %	+ 6	+ 6
	Увеличение текущих затрат, %	+ 4	+ 4

48 Раскатова, М.И. Оценка рисков: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.

Окончание таблицы 4.21

Сценарии	Планируемые изменения	Значение, %	
		Проект 1	Проект 2
Пессимистический	Снижение выручки от реализации, %	- 10	- 10
	Снижение текущих затрат, %	- 8	- 8

Расчеты по каждому инвестиционному проекту для оптимистического и пессимистического сценариев представлены в таблицах 4.22 – 4.29.

Таблица 4.22 – Операционная деятельность пессимистического сценария инвестиционного проекта производства глазированных сырков, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Выручка от реализации	0	114 307	120 023	125 738	131 453	137 169
2. Текущие затраты за вычетом амортизации	0	110 663	115 275	119 887	124 631	129 243
3. Амортизация оборудования	0	940	940	940	940	940
4. Налогооблагаемая прибыль	0	2 704	3 808	4 911	5 882	6 985
5. Налог на прибыль (по ставке 0,2)	0	541	762	982	1 176	1 397
6. Чистая прибыль	0	2 163	3 046	3 929	4 706	5 588
7. Денежный поток операционной деятельности	0	3 103	3 986	4 869	5 646	6 528

Таблица 4.23 – Сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности пессимистического сценария инвестиционного проекта производства глазированных сырков, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Инвестиционная деятельность	9904	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 4.23

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.1 Инвестиционная деятельность дисконтированная	9904	0	0	0	0	0
2. Операционная деятельность	0	3103	3986	4869	5646	6528
2.1 Операционная деятельность дисконтированная	0	2543	2678	2681	2548	2415
3.1 Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-9904	3103	3986	4869	5646	6528
3.2. Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-9904	-6801	-2815	2054	7700	14228
4.1. Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9904	2543	2678	2681	2548	2415
4.2. Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9904	-7361	-4682	-2001	547	2963

Таблица 4.24 – Операционная деятельность оптимистического сценария инвестиционного проекта производства глазированных сырков, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Выручка от реализации	0	134 628	141 360	148 091	154 823	161 554
2. Текущие затраты за вычетом амортизации	0	125 098	130 310	135 524	140 888	146 101
3. Амортизация оборудования	0	940	940	940	940	940

Окончание таблицы 4.24

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4. Налогооблагаемая прибыль	0	8 591	10 109	11 627	12 995	14 513
5. Налог на прибыль (по ставке 0,2)	0	1 718	2 022	2 325	2 599	2 903
6. Чистая прибыль	0	6 872	8 088	9 302	10 396	11 611
7. Денежный поток операционной деятельности	0	7 812	9 028	10 242	11 336	12 551

Таблица 4.25 – Сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности оптимистического сценария инвестиционного проекта производства глазированных сырков, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Инвестиционная деятельность	9904	0	0	0	0	0
1.1 Инвестиционная деятельность дисконтированная	9904	0	0	0	0	0
2. Операционная деятельность	0	7812	9028	10242	11336	12551
2.1 Операционная деятельность дисконтированная	0	6404	6065	5640	5117	4644
3.1 Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-9904	7812	9028	10242	11336	12551
3.2. Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-9904	-2092	6936	17178	28514	41064
4.1. Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9904	6404	6065	5640	5117	4644

Окончание таблицы 4.25

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4.2. Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9904	-3500	2565	8205	13322	17966

Таблица 4.26 – Операционная деятельность пессимистического сценария инвестиционного проекта производства сыворотки, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Выручка от реализации	0	112 500	117 000	121 500	126 000	130 500
2. Текущие затраты за вычетом амортизации	0	106 925	111 394	115 894	120 436	125 007
3. Амортизация оборудования	0	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
4. Налогооблагаемая прибыль	0	4 075	4 106	4 106	4 064	3 993
5. Налог на прибыль (по ставке 0,2)	0	815	821	821	813	799
6. Чистая прибыль	0	3 260	3 285	3 285	3 251	3 194
7. Денежный поток операционной деятельности	0	4 760	4 785	4 785	4 751	4 694

Таблица 4.27 – Сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности пессимистического сценария инвестиционного проекта производства сыворотки, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Инвестиционная деятельность	9635	0	0	0	0	0
1.1 Инвестиционная деятельность дисконтированная	9635	0	0	0	0	0
2. Операционная деятельность	0	4760	4785	4785	4751	4694

Окончание таблицы 4.27

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2.1 Операционная деятельность дисконтированная	0	3902	3215	2635	2145	1737
3.1 Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-9635	4760	4785	4785	4751	4694
3.2. Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-9635	-4875	-90	4695	9446	14140
4.1. Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9635	3902	3215	2635	2145	1737
4.2. Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9635	-5733	-2519	116	2261	3998

Таблица 4.28 – Операционная деятельность оптимистического сценария инвестиционного проекта производства сыворотки, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Выручка от реализации	0	132 500	137 800	143 100	148 400	153 700
2. Текущие затраты за вычетом амортизации	0	120 872	125 924	131 010	136 146	141 313
3. Амортизация оборудования	0	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
4. Налогооблагаемая прибыль	0	10 128	10 376	10 590	10 754	10 887
5. Налог на прибыль (по ставке 0,2)	0	2 026	2 075	2 118	2 151	2 177
6. Чистая прибыль	0	8 102	8 301	8 472	8 604	8 710

Окончание таблицы 4.28

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
7. Денежный поток операционной деятельности	0	9 602	9 801	9 972	10 104	10 210

Таблица 4.29 – Сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности оптимистического сценария инвестиционного проекта производства сыворотки, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Инвестиционная деятельность	9635	0	0	0	0	0
1.1 Инвестиционная деятельность дисконтированная	9635	0	0	0	0	0
2. Операционная деятельность	0	9602	9801	9972	10104	10210
2.1 Операционная деятельность дисконтированная	0	7871	6585	5492	4561	3778
3.1 Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-9635	9602	9801	9972	10104	10210
3.2. Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-9635	-33	9769	19740	29844	40054
4.1. Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9635	7871	6585	5492	4561	3778
4.2. Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-9635	-1764	4821	10312	14873	18651

Итоговые значения показателя эффективности по всем проектам для всех сценариев объединены в таблицу 4.30.

Таблица 4.30 – Показатели эффективности инвестиционных проектов для оптимистического, наиболее вероятного и пессимистического сценариев

Показатели эффективности	Пессимистический сценарий	Наиболее вероятный сценарий	Оптимистический сценарий
Проект 1			
ЧДД, тыс. руб.	2 963	10 869	17 966
Показатели эффективности	Пессимистический сценарий	Наиболее вероятный сценарий	Оптимистический сценарий
Проект 1			
ИД	1,30	2,10	2,81
ВНД, %	34%	62%	86%
Проект 2			
ЧДД, тыс. руб.	3 998	11 735	18 651
ИД	1,41	2,22	2,94
ВНД, %	40%	72%	98%

Метод формирования экспертной группы основан на относительных коэффициентах компетентности. Суть методики сводится к тому, что ряду специалистов предлагается высказать мнение о списочном составе экспертной группы.

По результатам опроса составляется матрица оценок, по строкам и столбцам которой записываются фамилия экспертов, а элементами таблицы являются переменные.

При этом j -ый столбец матрицы содержит мнение j -го эксперта о включении или не включении каждого из экспертов в группу.

По данной таблице можно вычислить относительные коэффициенты компетентности n -го порядка для каждого эксперта по формуле (4.10).

$$k_i^n = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij} k_j^{n-1}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m x_{ij} k_j^{n-1}}, \quad (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, m}; n = 1, 2, \dots), \quad (4.10)$$

где m – число экспертов в списке;

n – номер порядка коэффициентов компетентности⁴⁹.

Коэффициенты компетентности нормированы так, что их сумма равна единице.

Мнение экспертов представлено в таблице 4.31.

Таблица 4.31 – Мнение экспертов

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Эксперт 1	1	1	1	1
Эксперт 2	1	1	0	0
Эксперт 3	1	0	1	1
Эксперт 4	0	1	1	1

Расчет коэффициентов компетентности представлен в таблице 4.32.

Таблица 4.32 – Расчет коэффициентов компетентности

Эксперты	Коэффициенты компетентности				
	0 порядок	1 порядок	2 порядок	4 порядок	5 порядок
Эксперт 1	1	0,33	0,33	0,33	0,33
Эксперт 2	1	0,17	0,17	0,17	0,17
Эксперт 3	1	0,25	0,28	0,28	0,28
Эксперт 4	1	0,25	0,22	0,22	0,22

В таблице 4.33 представлено мнение экспертов о вероятности наступления ситуаций.

Таблица 4.33 – Мнение экспертов о вероятности наступления ситуаций

Проект	Эксперт 1			Эксперт 2			Эксперт 3			Эксперт 4		
	Опт.	Н.вер.	Пес.									
Проект 1	13%	76%	11%	10%	73%	17%	13%	78%	9%	9%	81%	10%
Проект 2	27%	40%	33%	33%	34%	33%	30%	38%	32%	31%	48%	21%

49 Раскатова, М.И. Оценка рисков: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.

Обобщенные оценки экспертов о вероятности наступления оптимистического, наиболее вероятного и пессимистического сценариев представлены в таблице 4.34.

Таблица 4.34 – Обобщенные оценки экспертов о вероятности наступления оптимистического, наиболее вероятного и пессимистического сценариев

Проект	Сценарии развития			Сумма вероятности
	Пес.	Н. вер.	Опт.	
Проект 1	12%	77%	11%	100%
Проект 2	30%	40%	30%	100%

После расчётов показателей эффективности проектов и определения обобщенных экспертных оценок вероятности наступления оптимистического, наиболее вероятного и пессимистического сценариев согласно методу имитационного моделирования, необходимо провести оценку риска каждого из рассматриваемых проектов путём расчёта коэффициентов вариации (V) показателя ЧДД. Расчёт оценки рисков по каждому проекту представлен в таблице 4.35.

Таблица 4.35 – Расчёт оценки рисков по каждому проекту

Проект	ЧДД _{среднее}	Размах вариации	Среднеквадратическое отклонение	Коэффициент вариации
Проект 1	10 747	15 003	3 591	0,33
Проект 2	11 514	14 653	5 667	0,49

В таблице 4.35 показателями оценки риска являются размах вариации, среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации. Но сравнивать проекты между собой с точки зрения риска можно только по коэффициенту вариации, т.к. он единственный из перечисленных показателей является относительным. Две другие величины – размах вариации и среднеквадратическое отклонение – абсолютные величины, поэтому они не подходят для ранжирования проектов по степени риска.

Итак, для анализа меры изменчивости (силы риска) используют коэффициент вариации, который представляет собой отношение среднего квадратического отклонения к средней арифметической и показывает степень отклонения полученных значений от среднего значения.

Чем выше коэффициент вариации, тем сильнее изменчивость признака (в статистике) и тем выше риск.

Установлена следующая оценка коэффициентов вариации:

- до 20% – низкий риск;
- 21–50% – умеренный риск;
- свыше 50% – высокий риск⁵⁰.

Таким образом, проведя расчет коэффициента вариации сценариев развития инвестиционных проектов показал, что наиболее рискованным является инвестиционный проект производства сыворотки, т.к. коэффициент вариации данного проекта равен 0,49 и его можно отнести к высоко рискованному проекту. Коэффициент вариации инвестиционного проекта производства глазированных сырков равен 0,33 и относится к средне рискованному проекту. Следовательно, ОАО «Молком» в качестве стратегии развития целесообразно выбрать инвестиционный проект производства глазированных сырков.

Проведем оценку эффективности инвестиционного проекта по производству глазированных сырков, которая отражается через показатель доходности инвестируемого капитала (формула (4.11)).

$$ROI = \frac{\text{Прирост чистой прибыли}}{\text{Стоимость инвестиций}} \quad (4.11)$$

Выбранное направление инвестиций привлекательно, если соблюдается соотношение $ROI > ROE$. То есть новое направление эффективнее основного

50 Москевин, В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. Рекомендации для предприятий и коммерческих банков / В.А. Москевин. – М.: Финансы и статистика, 2009

бизнеса организации⁵¹. В таблице 4.36 представлен расчет доходности инвестируемого капитала

Таблица 4.36 – Расчет доходности инвестируемого капитала

Показатель	Значение
Стоимость инвестиций, тыс. руб.	9 904
Прирост чистой прибыли, тыс. руб.	18 082
ROI, %	183
ROE, %	20,5

Таким образом, сходя из таблицы 4.36, можно сделать вывод, что инвестиционный проект по производству глазированных сырков является эффективней основной деятельности ОАО «Молком», поскольку доходность инвестируемого капитала больше рентабельности собственного капитала предприятия.

Рассмотрим влияние инвестиционного проекта по производству глазированных сырков на экономическую безопасность ОАО «Молком» (таблица 4.37).

Таблица 4.37 – Влияние инвестиционного проекта по производству глазированных сырков на экономическую безопасность ОАО «Молком»

Показатели	До инвестиционного предложения	Изменения	После инвестиционного предложения
Выручка, тыс. руб.	3 278 355	420 844	3 699 199
Чистая прибыль, тыс. руб.	237 822	32 842	270 664
Рентабельность деятельности, %	7,25	7,80	7,32

Таким образом, после реализации инвестиционного проекта по производству глазированных сырков рентабельность деятельности ОАО «Молком» увеличится с 7,25% до 7,32%, следовательно, повысится уровень экономической безопасности предприятия, а также возрастет конкурентоспособность.

51 Котова, Н.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.

Вывод по разделу четыре

Подводя итог можно сделать вывод, что приоритетным сценарием развития ОАО «Молком» является стратегия диверсифицированного роста, которая позволит повысить конкуренцию предприятия, а также увеличить спрос на продукцию.

В качестве сценариев развития данной стратегии предлагается два инвестиционных проекта: инвестиционный проект производства глазированных сырков и инвестиционный проект производства сыворотки. Проведя расчеты инвестиционной и операционной деятельности, а также показателей эффективности инвестиционной деятельности было выявлено, что инвестиционные проекты близки по масштабу. Первый проект требует инвестиций в размере 9 904 тыс. руб., второй – 9 635 тыс. руб. Близки и показатели эффективности, так индекс доходности проекта производства глазированных сырков составит 2,1, а проекта по производству сыворотки – 2,2.

С помощью имитационной модели учета риска был произведен расчет сценариев развития инвестиционных проектов, который показал, что наиболее рисованным проектом является инвестиционный проект производства сыворотки.

Таким образом, для ОАО «Молком» в качестве стратегии развития предлагается инвестиционный проект производства глазированных сырков, который позволит повысить уровень экономической безопасности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы:

– при создании стратегии развития компании необходимо постоянно собирать и анализировать огромное количество информации об отрасли, рынке, конкуренции и т.д. Для эффективной работы и развития компания должна создать наиболее выгодную стратегию развития, которая позволит максимально использовать потенциал ресурсов компании с учетом внутренних и внешних факторов. Другими словами, при разработке стратегии развития следует учитывать уровень ее защиты от существующих и возникающих угрожающих процессов, которые характеризуются состоянием экономической безопасности;

– ОАО «Молком» является крупным предприятием, которое находится на рынке уже много лет. На предприятии работает почти 600 человек. Основным видом деятельности предприятия является производство прочей молочной продукции. Руководство деятельностью ОАО «Молком» осуществляет генеральный директор, который несет ответственность за развитие предприятия. ОАО «Молком» производит различные виды продукции, для производства которого используется молоко, качество которого строго проверяется. Так же можно сказать, что предприятие занимает устойчивую позицию среди конкурентов;

– ОАО «Молком» за анализируемый период имеет хорошее финансовое состояние. Показатели ликвидности находятся в рамках нормативных значений, что говорит о платежеспособности предприятия. Рентабельность деятельности предприятия в 2018 г. увеличилась по сравнению с 2017 г. Также проведя анализ финансового риска предприятия, можно сказать, что предприятие не имело угрозы банкротства за анализируемый период, что говорит о хорошем функционировании ОАО «Молком». Преимуществом предприятия является производство продукции

из натурального сырья, наличие собственной сети точек розничной торговли, наличие высокотехнологических производственных мощностей;

– приоритетным сценарием развития ОАО «Молком» является стратегия диверсифицированного роста, которая позволит повысить конкуренцию предприятия, а также увеличить спрос на продукцию.

В качестве сценариев развития данной стратегии предлагается два инвестиционных проекта: инвестиционный проект производства глазированных сырков и инвестиционный проект производства сыворотки. Проведя расчеты инвестиционной и операционной деятельности, а также показателей эффективности инвестиционной деятельности было выявлено, что инвестиционные проекты близки по масштабу. Первый проект требует инвестиций в размере 9 904 тыс. руб., второй – 9 635 тыс. руб. Близки и показатели эффективности, так индекс доходности проекта производства глазированных сырков составит 2,1, а проекта по производству сыворотки – 2,2. С помощью имитационной модели учета риска был произведен расчет сценариев развития инвестиционных проектов, который показал, что наиболее рисованным проектом является инвестиционный проект производства сыворотки. Таким образом, для ОАО «Молком» в качестве стратегии развития предлагается инвестиционный проект производства глазированных сырков, который позволит повысить уровень экономической безопасности предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрютин, Д.А. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Д.А. Абрютин, М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2016. – 256 с.
- 2 Андрианов, В. Стратегическое управление и устойчивое развитие экономики России / В. Андрианов // Проблемы теории и практики управления – 2014. – № 2. – С. 79–88.
- 3 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. Е. Леонтьева, Е. Строганов, Е. Вышинская, М. Никольский, В. Смирнов. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
- 4 Антипатов, Ю.А. Разработка стратегии развития предприятия в условиях неопределенности / Ю.А. Антипатов // Вестник магистратуры. – 2017. – № 1–4 (64). – С. 56–60.
- 5 Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
- 6 Бочаров, В.В. Инвестиции: учебник / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
- 7 Бочаров, В.В. Методы финансирования инвестиций на промышленных предприятиях / В.В. Бочаров. – М.: Дело, 2008. – 175 с.
- 8 Васильев, Г.А. Экономическая безопасность предприятия в современных условиях / Г.А. Васильев, Э.А. Халикова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VIII международная. научно-практическая конференция. – Новосибирск: СибАК, – 2011. – № 3. – С. 18–20.
- 9 Васюхин, О.В. Элементы разработки стратегии развития / О.В. Васюхин, Н.М. Малашук, Е.Ф. Бачу, Г.В. Гурова // Наука вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 7 (29). – С. 157–163.
- 10 Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия / Н.В. Войтоловский. – М.: Книга по Требованию, 2015. – 576 с.

11 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.А. Беспалько, А.С. Власков - М.: Ось-89, 2007. – 258 с.

12 Демидова, М.В. Постнеклассическая аналитическая методология социальных наук: SWOT-анализ, PEST-анализ, дискурс-анализ / М.В. Демидова // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 11 (63). – С. 232–239.

13 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. - 3-е изд., испр. и доп.- М: Изд-во «Омега-Л», 2010. - 351с.

14 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРАМ, 2015. – 528 с.

15 Иванишина, В.А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации / В.А. Иванишина // Проблемы современной экономики: материалы V Международной научной конференции. – Самара: ООО «Издательство АСГАРД». – 2016. – № 5 – С. 9–12.

16 Инвестиции: основные понятия. – <https://psyera.ru/2605/investicii-osnovnyye-ponyatiya>.

17 Кербиева, М.Ю. Основные принципы разработки стратегии развития предприятия / М.Ю. Кербиева // Ceteris Paribus. – 2015. – № 1. – С. 54–55.

18 Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 144 с.

19 Ковалёв, М.Н. Разработка стратегий предприятия в условиях инновационного развития / М.Н. Ковалёв // Актуальные вопросы образования и науки. – 2014. – № 1–2 (47–48). – С. 95–102.

20 Коршунова, Э.Т. Оценка эффективности стратегии устойчивого экономического развития предприятия / Э.Т. Коршунова // Сибирский экономический вестник. – 2016. – № 2. – С. 126–131.

21 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 816 с.

22 Котова, Н.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.

23 Котова, Н.Н. Стратегическое планирование деятельности компании: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 85 с.

24 Котова, Н.Н. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 90 с.

25 Линдгрэн, М. Сценарное планирование связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд.; пер. с англ. И. Ильина. – М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2009. – 256 с.

26 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

27 Москевин, В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. Рекомендации для предприятий и коммерческих банков / В.А. Москевин. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 186 с.

28 Мурадян, С.М. Типологии конкурентоспособных стратегий предприятия в отрасли при ее развитии / С.М. Мурадян // Научное и образовательное пространство: перспективы развития Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. – 2018. – С. 238–243.

29 Описание ОАО «Молком» – <http://molkom-penza.ru/company/about/>

30 Оформление выпускной квалификационной работы по специальности «Экономическая безопасность»: методические указания / сост. Е.Б. Голованов, О.В. Рязанцева, И.М. Цало. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 78 с.

31 Попович, А.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Попович А.М. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. – 320 с.

32 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 435 с.

33 Раскатова, М.И. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 139 с.

34 Раскатова, М.И. Оценка рисков: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.

35 Резник, В.С. Стратегический менеджмент: практикум / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 132 с.

36 Резникова, О.С. Решение комплекса задач менеджмента по разработке и реализации стратегии развития предприятия / О.С. Резникова, Ю.Н. Короленко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2-1 (79-1). – С. 702–706.

37 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с.

38 Рингланд, Джилл. Сценарное планирование для разработки бизнесстратегии. / Джилл Рингланд; пер. с англ. – 2-е изд.: – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.

39 Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 136 с.

40 Состав, польза и применение сухой сыворотки – <http://eshzdorovo.ru/polza-suhoj-syvorotki.html>.

41 Сравнение финансового состояния фирмы с отраслевыми показателями и конкурентами – <https://www.testfirm.ru/>.

42 Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / под ред. Н.М. Макарова; пер. с англ. А.Р. Ганиева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завада, Т.В. Клекот, Э.В. Кондукова, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк. – 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

43 Стратегическое управление: учебник / под. ред. О.С. Виханского – 2-е изд. – М.: Гардарика, 2012. – 296 с.

44 Фадеева, Н.И. Разработка альтернативных стратегий развития компании / Н.И. Фадеева, А.А. Дацык // Приоритетные направления развития науки и образования. – 2015. – № 3 (6). – С. 345–347.

45 Финансовая отчетность ОАО «Молком» за 2016–2018 г.

46 Характеристика ОАО «Молком» – <http://molkom-penza.ru/>

47 Хорошун, К.В. Методика SWOT-анализа социально-экономических систем / К.В. Хорошун // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 2. – С. – 42–44.

48 Экономическая безопасность: Производство-Финансы-Банки / под ред. В.К. Сенчагова, – М., 1998. – 112 с.

49 Экономический анализ инвестиционных проектов / под ред. Л.П. Белых, – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 264 с.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

Разработка стратегии развития ОАО «Молком» в целях повышения экономической безопасности

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01, 2020 284, ВКР

Количество листов 22

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент

/ М. И. Раскатова /

11 июня 2020 г.

Автор

студент группы ЭУ- 549

Л. О. Харитонов / Л. О. Харитонов /

11 июня 2020 г.