

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 «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____/Н.С. Дзензелюк/
«___» _____ 2021 г.

Проект внедрения новой линии упаковки с целью продвижения на рынке
(на примере предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2021.301/619, 301/620. ВКР

Руководитель,
ст. преп. каф. ЭПиУП
_____/ О.В. Егорова/
«___» _____ 2021 г.

Автор,
студенты группы ЭУ-412
_____/А.М. Васильева/
_____/В.А. Буртыненко/
«___» _____ 2021 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/ А.С. Яковлева/
«___» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Буртынченко В.А., Васильева А.М. Проект внедрения новой линии упаковки с целью продвижения на рынке (на примере предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт»): Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2021. – 150 с., 28 ил., 32 табл., библиогр. список – 26 наим., 20 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт», вид деятельности предприятия: торговля продуктами питания (мука, макароны, крупы, бакалея, кондитерские изделия), и использования финансового анализа предложен план мероприятий по улучшению его финансово-экономического состояния.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности Торговый Дом «Огма-Продукт» за 2019 – 2020 годы, учитывает экономическую динамику и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по улучшению финансово-экономического состояния предприятия опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	11
1.1 Описание предприятия	11
1.1.1 История предприятия.....	11
1.1.2 Описание видов деятельности	12
1.1.3 Организационная структура предприятия	13
1.2 Анализ стратегической позиции предприятия	14
1.2.1 Анализ внешней среды предприятия	14
1.2.1.1 Анализ макросреды	14
1.2.1.2 Анализ рынка	16
1.2.1.3 Анализ микросреды	17
1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды	19
1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	20
1.2.3. Резюме факторов внутренней среды объекта исследования	21
1.2.4 SWOT – анализ	24
1.3 Анализ текущего финансового состояния	27
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	27
1.3.2 Анализ ликвидности баланса.....	32
1.3.3 Анализ финансовой устойчивости	40
1.3.4 Коэффициентный анализ	46
Выводы по разделу один	57
2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА	60
2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения предприятия.....	60
2.2 Организационный план	61
2.2.1 Суть и продукт проекта	61
2.2.2 Планирование проекта	62
2.2.3 Определение источника и условий финансирования.....	63

2.3	Разработка системы управления проектом	65
2.3.1	Структурная декомпозиция работ	65
2.3.2	Построение сетевого графика проекта.....	65
2.3.3	Расчет параметров работ и событий сетевого графика	67
2.3.4	Матрица разделения административных задач управления	71
2.4	План производства	72
2.4.1	Описание технологии производства	72
2.4.2	Обоснование потребности в основных средствах.....	73
2.4.3	План операционных затрат	74
2.5	План маркетинга.....	76
2.5.1	Обоснование цены.....	76
2.5.2	Анализ конкурентов	77
2.5.3	Анализ объемов сбыта	79
2.6	Финансовый план	83
2.6.1	Отчет о финансовом результате проекта	83
2.6.2	Формирование отчета о движении денежных средств.....	84
2.6.3	Обоснование экономической эффективности	85
2.6.3.1	Расчет ставки дисконтирования.....	85
2.6.3.2	Расчет интегральных показателей экономической эффективности ..	86
2.7	Оценка рисков проекта	90
2.7.1	Анализ чувствительности	90
2.7.2	Анализ безубыточности	92
2.7.3	Анализ Монте-Карло	93
	Выводы по разделу два	95
3	ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .	97
3.1	Составление прогнозной финансовой отчётности	97
3.2	Сравнительный финансовый анализ текущего и прогнозного состояния предприятия	98
3.2.1	Анализ динамики и структуры баланса	98
3.2.2	Анализ ликвидности и платёжеспособности	99

3.2.3 Анализ финансовой устойчивости	102
3.2.4 Анализ деловой активности.....	106
3.2.5 Анализ рентабельности.....	108
Выводы по разделу три.....	111
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	113
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ В Качественная оценка факторов внешней среды	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Количественная оценка факторов внешней среды	121
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT	123
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Поле решений	124
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Горизонтальный анализ баланса.....	125
ПРИЛОЖЕНИЕ И Вертикальный анализ баланса	127
ПРИЛОЖЕНИЕ К Матрица РАЗУ для работ проекта	129
ПРИЛОЖЕНИЕ Л WBS-матрица проекта.....	130
ПРИЛОЖЕНИЕ М Объем продаж	132
ПРИЛОЖЕНИЕ Н Календарный график проекта.....	133
ПРИЛОЖЕНИЕ П Сетевой график проекта.....	135
ПРИЛОЖЕНИЕ Р Перечень, параметры и вероятные характеристики сетевого графика.....	137
ПРИЛОЖЕНИЕ С Параметры работ сетевого графика.....	139
ПРИЛОЖЕНИЕ Т Прогнозный бухгалтерский баланс	141
ПРИЛОЖЕНИЕ У Прогнозный отчет о финансовых результатах	143
ПРИЛОЖЕНИЕ Ф Прогнозный бухгалтерский баланс с проектом	144
ПРИЛОЖЕНИЕ Х Прогнозный отчет о финансовых результатах с проектом	146
ПРИЛОЖЕНИЕ Ц Анализ динамики и структуры прогнозного баланса.....	147

ВВЕДЕНИЕ

Отрасль пищевой промышленности не зря считается самой значимой и важной в промышленности страны. И это не удивительно, так как благодаря ей осуществляется производство всех необходимых продуктов питания для людей. А как мы все знаем, человек не может существовать без еды. Это отрасль, от которой зависит продовольственная безопасность страны.

Пищевая промышленность России является частью агропромышленного комплекса страны. Она осуществляет производство порядка 95 процентов всего потребляемого в России продовольствия, а также растет сегодня отличными темпами - на 4-6% в год.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что повышение эффективности – это первоочередная задача для любого предприятия в условиях современной экономики.

Объектом исследования является предприятие Торговый Дом «Огма-Продукт».

Предметом исследования является экономическая эффективность деятельности предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт».

Предметом защиты является инвестиционный проект, который направлен на повышение экономических показателей предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы является разработка проекта по внедрению новой линии упаковки с целью продвижения на рынке (на примере предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт»).

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- дать общую характеристику предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт»;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- оценить финансовое состояние предприятия путем изучения его финансовой отчетности;

- провести SWOT-анализ с выбором наиболее значимого проекта для повышения эффективности деятельности Торговый Дом «Огма-Продукт»;
- построить имитационную модель проекта в системе Project Expert;
- оценить экономическую эффективность реализации проекта и проанализировать риски проекта;
- провести календарное планирование и построить сетевой график проекта;
- сформировать организационную структуру;
- спрогнозировать будущее финансово-экономическое состояние Торговый Дом «Огма-Продукт» без учета и с учетом реализации проекта;
- проанализировать влияние проекта на эффективность деятельности предприятия.

Для решения указанных задач были использованы следующие методы:

- методы стратегического анализа: PEST-анализ, анализ по пяти конкурентным силам М. Портера, анализ по функциональным областям предприятия, SWOT-анализ;
- методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия: анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности и платежеспособности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности, анализ рентабельности;
- методы моделирования в системе Project Expert;
- анализ чувствительности, анализ безубыточности и анализ Монте-Карло;
- методы сетевого и календарного планирования;
- методы финансового планирования и прогнозирования: метод прогнозирования на основе пропорциональных зависимостей и балансовый метод.

Для выполнения выпускной квалификационной работы использованы следующие источники информации:

- работы Е.П. Третьяковой, Л.А. Баева, Н.С. Дзензелюк, Л.Л. Зайончика, Н.В. Правдиной, Л.Л. Игониной, В.В. Ковалёва и др.;

- учебно-методические материалы;
- внутренняя документация предприятия;
- интернет-ресурсы.

В первом разделе работы представлена общая характеристика компании Торговый Дом «Огма-Продукт». Рассмотрена деятельность предприятия, ассортимент предоставляемых услуг, организационная структура. В данном разделе проведен стратегический анализ: анализ внешней (макроэкономической и микроэкономической) и внутренней среды. Проанализировано финансовое состояние компании Торговый Дом «Огма-Продукт» посредством расчета различных показателей деятельности. По результатам анализов выявлены сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Построены стратегические проблемные поля и составлен рейтинг мероприятий, рекомендуемых к реализации для улучшения состояния предприятия, из которых выбрано наиболее значимое, сформировавшее проект данной работы.

Во втором разделе в системе Project Expert создана имитационная модель проекта расширения производственных мощностей компании Торговый Дом «Огма-Продукт». Проведён анализ рисков проекта и сформирована система управления: составлен календарный план работ проекта, разработан сетевой график и организационная структура управления. Оценена эффективность выбранного проекта и целесообразность принятия его к реализации.

Третий раздел включает в себя оценку прогнозного финансово-экономического состояния предприятия с учетом реализации проекта и без него при помощи формирования прогнозной финансовой отчетности компании Торговый Дом «Огма-Продукт». Сравнительный анализ результатов расчета позволил сделать соответствующие выводы о необходимости реализации данного проекта.

Объем выпускной квалификационной работы составляет 142 страниц, 29 рисунков, 34 таблицы и 15 приложений.

1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Описание предприятия

1.1.1 История предприятия

Объектом исследования является предприятие ООО Торговый Дом «Огма-Продукт». Вид деятельности: торговля продуктами питания (мука, макароны, крупы, бакалея, кондитерские изделия).

Основным системообразующим фактором для развития рынка является общее состояние агропромышленного комплекса. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельхозпродукции, сырья и продовольствия в настоящее время предусматривает ежегодное увеличение производства круп как стратегического товара первой необходимости с созданием внушительного госрезерва на случай непредвиденных событий в стране.

Торговый Дом «Огма-Продукт» работает на рынке более 25 лет. Предприятие не входит в состав холдингов, центров, финансово-промышленных групп и других объединений. На сегодняшний день предприятие имеет собственную торговую марку «Огма» фасовочных круп и сахара, а также производит кисель.

Свою деятельность предприятие начало с розничной торговли. С февраля 1994 года открытием одновременно – 2 торговых точек на ярмарке Площади Революции и 4 торговых точек на рынке ул. Доватора. Летом 1994 г. после закрытия точек на ул. Доватора были открыты торговые точки на площади ДС «Юность», на набережной у цирка и рынке «Элисбар» (привокзальная площадь). С 1995 года были арендованы офисное помещение и склады на ул. Потребительской, 12 (рынок «Универсальный» ООО «РИК»), где торговля продуктами питания осуществляется оптом и в розницу. На Потребительском рынке функционировали одновременно еще 4 торговые точки. На настоящем этапе деятельность предприятия – оптовая и розничная торговля продуктами питания. С августа 2000 года Торговый Дом «Огма-Продукт» сотрудничает с Курчатовским ОСБ №8053, имеет положительную кредитную историю.

С 2003 года были арендованы склады и офисное помещение на Троицком тракте, 21. Оптовый закуп товаров осуществлялся из других регионов страны ж/д и а/транспортом; а так же у местных производителей (как и по сей день).

С 2004 года параллельно с основной деятельностью велось строительство собственной базы, и с декабря 2006 года деятельность Торговый Дом «Огма-Продукт» ведется на базе по ул. 2-ая Потребительская, 42.

1.1.2 Описание видов деятельности

Торговый Дом «Огма-Продукт» успешно сотрудничает с крупнейшими федеральными и региональными сетями: Дикси, Магнит, Пятерочка, (Молния - под ТМ "Выбор дня"). Это динамично развивающаяся клиентоориентированная компания, сотрудники которой не останавливаются на достигнутом.

В компании постоянно ведется работа по улучшению качества продукции и уровня обслуживания. Количество клиентов стабильно растёт.

В компании работают квалифицированные специалисты в сфере продаж и закупа, которые имеют большой опыт работы. С каждым клиентом работает личный менеджер.

Основными продуктами реализации Торговый Дом «Огма-Продукт» являются: макароны, мука, макаронные изделия, бакалея, кондитерские изделия.

Оптовый закуп товаров осуществляется из других регионов страны ж/д и а/транспортом. Приобретенный товар складировается на 3-х складах собственной базы.

Далее продукты распределяются следующим образом:

- 80% оптовая отгрузка клиентам;
- 10% в магазины;
- 10% в собственные торговые точки.

Отгрузка и закуп товаров клиентам осуществляется ежедневно. Рынками сбыта являются следующие:

- фирмы-реализаторы продукции на оптовых и розничных рынках города Челябинска, области и регионов;
- магазины и супермаркеты;
- предприятия общественного питания, столовые, бары, рестораны;
- реализация продуктов питания для муниципальных нужд администрации города и области.

1.1.3 Организационная структура предприятия

Организационная структура представлена на рисунке 1.1. Владелец и руководителем предприятия является директор Васильева Наталья Александровна. Численность персонала – 50 человек.

Общее руководство и координацию деятельности директор осуществляет самостоятельно. Управленческие решения директор принимает единолично. Все отделы предприятия подчиняются непосредственно директору, но также взаимосвязаны и взаимозависимы между собой для решения рабочих вопросов.

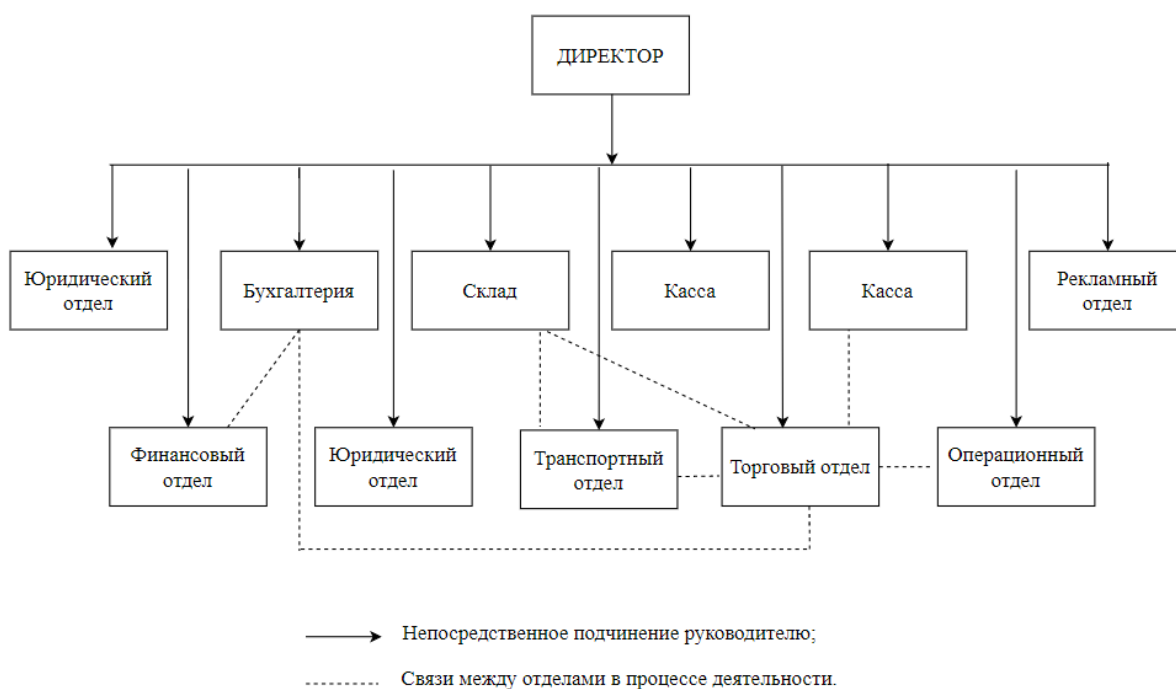


Рисунок 1.1 – Организационная структура Торговый Дом «Огма-Продукт»

1.2 Анализ стратегической позиции предприятия

1.2.1 Анализ внешней среды предприятия

1.2.1.1 Анализ макросреды

Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда делится на микросреду и макросреду.

Микросреда – среда прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и другие. Макросреда – это среда, влияющая на предприятие и его микросреду, которая включает в себя природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

Предприятие должно ограничивать негативные воздействия внешних факторов, наиболее существенно влияющих на результаты его деятельности или, наоборот более полно использовать благоприятные возможности.

Политические факторы:

– бюрократизация и уровень коррупции – данный фактор влияет на компанию при открытии торговой точки, т.к. с повышением уровня коррупции повышается порог входа на рынок;

– наличие государственных компаний в отрасли – государственные компании являются самыми влиятельными на рынке и могут сместить предприятие с рынка.

Экономические факторы:

– высокий уровень развития предпринимательства и бизнес-среды – увеличение конкуренции на рынке;

– высокий уровень располагаемых доходов населения влияет на платежеспособность населения и повышение прибыли предприятия.

Социальные факторы:

– высокие требования к качеству продукции и уровню сервиса – мотивирует предприятие соответствовать данным требованиям;

– здоровый образ жизни и привычки потребления полезных продуктов – привычка потреблять полезный продукт будет влиять на предприятие Торговый Дом «Огма-Продукт» повышением прибыли.

Технологические факторы:

– высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли – развитие инноваций может породить еще большую конкуренцию в крупной и производственной отрасли.

– расходы на исследования и разработки увеличат наши затраты;

– государственные приоритеты развития науки и техники.

В таблице 1.1 представлена PEST-матрица, которая включает в себя политические, экономические, социальные и технологические факторы, упомянутые выше.

Таблица 1.1 – PEST-матрица

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economic)
– бюрократизация и уровень коррупции; – наличие государственных компаний в отрасли.	– постоянное изменение цен на товар; – высокий уровень развития предпринимательства и бизнес-среды.
Социальные факторы (Social)	Технологические факторы (Technological)
– высокие требования к качеству продукции и уровню сервиса; – здоровый образ жизни и привычки потребления полезных продуктов.	– высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли; – расходы на исследования и разработки; – государственные приоритеты развития науки и техники.

Из таблицы 1.1 можно сделать вывод, что наибольшее влияние со стороны дальнего окружения внешней среды организации оказывают технологические факторы.

1.2.1.2 Анализ рынка

Предприятие Торговый Дом «Огма-Продукт» развивается на рынке бакалейных изделий. Данная деятельность практически не подвержена сезонности, не лицензируется и не подразумевает наличия патентных прав. Продукция всегда востребована, так как является универсальным продуктом питания (макаронные изделия, каши).

Потребление продуктов бакалеи остается стабильно высоким. На бакалейных рынках не отмечается ни резких спадов, ни стремительных подъемов. Прирост рынка макаронных изделий в России составляет 1-2%.

Рост популярности здорового образа жизни, правильного питания, а также качественной продукции предположительно увеличит спрос населения на макаронные изделия из твердых сортов пшеницы и нетрадиционные для российского рынка макароны с различными полезными добавками (шпинат, морковь, томаты).

Ситуация с коронавирусной инфекцией оказала сильное влияние на продажи макаронных изделий в России. За первый период пандемии был зафиксирован всплеск продаж продуктов питания длительного хранения, в том числе и макаронных изделий.

Доля Торговый Дом «Огма-Продукт» на рынке составляет 20%-25%. Конкурентами являются практически все поставщики аналогичной продукции, а также производители.

Наиболее крупными и значимыми конкурентами в регионе являются: ОАО «Макфа», КХП им. Григоровича, ООО «Астра-Трейдинг», ООО «Продторг», «Южуралхлебопторг».

1.2.1.3 Анализ микросреды

К рыночной власти потребителей можно отнести следующие факторы:

- большое количество потребителей – данный фактор показывает концентрацию потребителей на продукт крупной отрасли.
- доступность информации для потребителей – если информация о продукте будет менее доступной, чем у конкурентов, то потребители предпочтут продукт конкурента.
- высокая ценовая чувствительность потребителей – данный фактор показывает реакцию потребителей на изменение цены.

Рыночная власть поставщиков:

- от поставщиков исходит угроза интегрирования в бизнес отрасли - поставщик рано или поздно может захотеть открыть такое же направление бизнеса
- покупатели не собираются или не имеют возможности интегрироваться в структуру поставок, то есть стать поставщиками;

Угроза появления новых игроков на рынке:

- высокие постоянные издержки – предприятие Торговый Дом «Огма-Продукт» имеет собственные склады, производство, большой штат сотрудников, регулярно поставляет продукцию в торговые сети
- экономия конкурентов на масштабе – данный фактор позволяет «отсеять» предприятия, не имеющие масштабного производства и менее известные марки продуктов.

- барьеры входа в отрасль – при наличии высокого порога для входа в отрасль конкурентов для Торговый Дом «Огма-Продукт» будет меньше

Угроза появления продуктов-заменителей:

- товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество» – такие товары-заменители будут более востребованными среди потребителей.

– товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес – без построения сильной торговой марки и дополнительных преимуществ предприятие Торговый Дом «Огма-Продукт» не выдержит конкуренции.

Уровень конкурентной борьбы:

– высокий уровень роста рынка – данный фактор сопутствуется ростом конкуренции

– низкие барьеры входа в отрасль – чем ниже барьеры для входа в отрасль, тем больше конкурентов

– отличительные черты конкурентов – они помогают предприятию выдержать конкуренцию на рынке.

– высокий уровень затрат конкурентов на рекламу – повышает узнаваемость бренда.

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономической среды является метод оценки пяти конкурентных сил по М. Портеру. Анализ проводится в разрезе пяти факторов, или так называемых сил: покупатели, поставщики, действующие конкуренты, новые конкуренты, товары-заменители. Вышеперечисленные факторы отображены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Матрица факторов микросреды

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
– большое количество потребителей.	– от поставщиков исходит угроза интегрирования в бизнес отрасли.
Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
– доступность информации для потребителей; – высокая ценовая чувствительность потребителей;	– покупатели не собираются или не имеют возможности интегрироваться в структуру поставок, то есть стать поставщиками.

Окончание таблицы 1.2

Угроза появления новых игроков на рынке	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)
<ul style="list-style-type: none"> – высокие постоянные издержки; – экономия конкурентов на масштабе; – низкие барьеры входа в отрасль. 	<ul style="list-style-type: none"> – товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»; – товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.
<p>Уровень конкурентной борьбы</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень роста рынка; – барьеры входа в отрасль; – отличительные черты конкурентов; – высокий уровень затрат конкурентов на рекламу. 	

Исходя из таблицы 1.2 можно сделать вывод, что наибольшее влияние со стороны ближнего окружения внешней среды оказывают потребители и новые игроки на рынке.

1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды

Цель резюме определение доминирующих факторов внешней среды. Чтобы провести качественную оценку факторов внешнего окружения компании, была сформирована таблица В.1. Проведя анализ внешней среды дальнего и ближнего окружения, выявлены возможности проекта и его угрозы. Была проведена взвешенная оценка факторов макросреды, представленная в таблице Г.1. Вес фактора и оценка степени влияния фактора на организацию были определены экспертным путем. Взвешенная оценка представляет собой произведение этих

двух показателей. При ее значении большем или равном 0,5, фактор признается существенным и в дальнейшем будет вынесен в матрицу SWOT-анализа.

Наибольшее негативное воздействие на проект способны оказать высокие постоянные издержки и наличие государственных компаний в отрасли. Основными возможностями проекта являются: доступность информации для потребителей и здоровый образ жизни, привычки потребления полезных продуктов. Перечисленные выше факторы войдут в матрицу SWOT-анализа.

1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Второй важной составляющей анализа стратегической позиции является анализ внутренней среды. Внутренняя среда – это непосредственно те факторы, на которые организация может напрямую повлиять. Пять основных разрезов внутренней среды – производство, финансы, маркетинг, кадры и управление.

Факторы внутренней среды Торговый Дом «Огма-Продукт» в разрезах производства, финансов, кадров и маркетинга представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Матрица факторов внутренней среды для предприятия

Финансы	Маркетинг
<ul style="list-style-type: none"> – наличие собственных денежных средств на развитие производства; – рост постоянных затрат; – положительная кредитная история. 	<ul style="list-style-type: none"> – торговля продуктами питания повседневного спроса; – недостаточная узнаваемость.
Кадры	Управление
<ul style="list-style-type: none"> – квалифицированный персонал; – текучесть рабочего персонала; – высокие техники продаж. 	<ul style="list-style-type: none"> – наличие постоянных долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками; – четкое видение перспектив развития; – большая клиентская база.

Окончание таблицы 1.3

Производство
– наличие собственной базы;
– широкий ассортимент продукции;
– качественное оборудование.

Была составлена и рассмотрена матрица факторов внутренней среды предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт». Выявлены внутренние факторы в сферах, которые влияют на работу предприятия.

1.2.3. Резюме факторов внутренней среды объекта исследования

Для определения доминирующих факторов внутренней среды и разделение их на сильные и слабые стороны, необходимо проведение качественной и количественной оценки этих факторов.

Для проведения качественной оценки внутренней среды используется SNW-анализ. Сутью данного анализа является деление факторов внутренней среды организации на сильную, нейтральную и слабую стороны. Цель разделения – совершенствование сильных сторон и нейтрализация слабых.

Каждый фактор при данном анализе рассматривается со стороны влияния на организацию, которое может быть как положительным (сильная сторона), так и отрицательным (слабая сторона). Качественная оценка факторов внутренней среды методом SNW-анализа организации приведена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Качественная оценка факторов внутренней среды (SNW-анализ)

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Наличие собственных денежных средств на развитие производства	+		
Рост постоянных затрат			+

Окончание таблицы 1.4

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Положительная кредитная история		+	
Торговля продуктами питания повседневного спроса	+		
Недостаточная узнаваемость			+
Квалифицированный персонал	+		
Текучесть рабочего персонала			+
Высокие техники продаж		+	
Наличие постоянных долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками	+		
Четкое видение перспектив развития		+	
Большая клиентская база	+		
Наличие собственной базы	+		
Широкий ассортимент продукции	+		
Качественное оборудование	+		

Была проведена качественная оценка факторов внутренней среды, благодаря которой были выделены сильные, слабые и нейтральные стороны предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт».

В таблице 1.5 представлена взвешенная количественная оценка факторов, где учитываются сильные и слабые стороны, исключая нейтральные.

Расчет количественной оценки факторов внутренней среды Торговый Дом «Огма-Продукт» проводится путем выставления веса сильных и слабых сторон в общей сумме факторов, определения оценки степени влияния факторов на предприятие. Произведение данных показателей является взвешенной оценкой, которая укажет на наиболее значимые сильные и слабые стороны рассматриваемого предприятия.

Таблица 1.5 – Количественная оценка факторов внутренней среды

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
– рост постоянных затрат	0,35	5	1,75
– недостаточная узнаваемость	0,4	5	2
– текучесть рабочего персонала	0,25	4	1
Итого слабые стороны	1	-	4,75
Сильные стороны			
– наличие собственных денежных средств на развитие производства	0,2	5	1
– торговля продуктами питания повседневного спроса	0,14	5	0,7
– квалифицированный персонал	0,13	5	0,65
– наличие постоянных долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками	0,16	4	0,64
– большая клиентская база	0,1	3	0,3
– наличие собственной базы	0,17	5	0,85
– широкий ассортимент продукции	0,05	3	0,15
– качественное оборудование	0,05	4	0,2
Итого сильные стороны	1	-	4,49

Благодаря расчету взвешенной оценки факторов, были определены сильные и слабые стороны предприятия, имеющие наибольшую оценку, которые войдут в SWOT-анализ. В числе слабых сторон: рост постоянных затрат, недостаточная узнаваемость, текучесть рабочего персонала. В числе сильных сторон: наличие собственных денежных средств на развитие производства, торговля продуктами питания повседневного спроса, квалифицированный персонал, наличие постоянных долгосрочных отношений с поставщиками и покупателями, наличие собственной базы.

1.2.4 SWOT – анализ

SWOT-анализ – это инструмент, используемый в менеджменте и формулировании стратегии. SWOT-анализ позволяет, взвешивая силы предприятия и оценивая рыночную ситуацию, структурировать информацию в рамках единой SWOT модели, выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

Определим наиболее значимые факторы и представим в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Исходная SWOT-матрица

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – наличие собственной производственной базы; – наличие постоянных долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками; – большое количество запасов-полуфабрикатов; – торговля продуктами питания повседневного спроса. 	<ul style="list-style-type: none"> – низкая рентабельность; – текучесть рабочего персонала; – недостаточная узнаваемость бренда; – недостаток свободных денежных средств.

Окончание таблицы 1.6

Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – здоровый образ жизни и привычка потребления полезных продуктов; – высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли. 	<ul style="list-style-type: none"> – постоянное изменение цен на товар; – наличие крупных компаний в отрасли.

В ряде случаев при разработке стратегии с использованием SWOT анализа возникает необходимость количественной оценки SWOT факторов, которая представлена в таблице Д.1.

На основании анализа, можно сгруппировать факторы и вывести их итоговые оценки в соответствии с сильными и слабыми сторонами, угрозами и возможностями. Данная информация представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Суммарная оценка факторов SWOT

		В баллах	
Сильные стороны (Strengths)	Сумма	Слабые стороны (Weaknesses)	Сумма
Наличие собственной производственной базы	12	Недостаточная узнаваемость	14
Торговля продуктами питания повседневного спроса	11	Недостаток свободных денежных средств	14
Большое количество запасов-полуфабрикатов	11	Низкая рентабельность	12
Наличие постоянных долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками	8	Текучесть рабочего персонала	5
Возможности	Сумма	Угрозы	Сумма
Высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли	25	Постоянное изменение цен на товар	22
Здоровый образ жизни и привычка потребления полезных продуктов	18	Наличие крупных компаний в отрасли	19

Из таблицы 1.7 видно, что в группе сильных сторон можно выделить 2 фактора - Наличие собственной производственной базы (12) и большое количество запасов-полуфабрикатов (11).

В числе слабых сторон особенно выделяется такой фактор, как недостаточная узнаваемость (14). Среди угроз – это постоянное изменение цен на товар (22). Возможности – высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли (25).

В таблице Е.1 получен план мероприятий для увеличения прибыли предприятия. Начиная от проблем с подсобным персоналом до выхода на более широкий рынок.

Последним шагом стратегического анализа является составление рейтинга мероприятий – сформулированных решений, стратегий для каждой группы факторов. Опираясь на выявленные решения в таблице Е.1 и количественную оценку SWOT-матрицы в таблице 1.7, просуммируем баллы. Рейтинг мероприятий для предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт» представлен в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	В баллах
		Сумма
1	Реализация запасов	22
2	Проведение рекламной компании	18
3	Расширение ассортимента	17
4	Предоставление в аренду свободных площадей	14
5	Обучение персонала	5

В ходе анализа внешней среды организации были выявлены наиболее значимые факторы, влияющие на деятельность. Данные факторы посредством качественной и количественной оценки были разделены на возможности и угрозы. При анализе внутренней среды организации были выявлены сильные стороны, которые влияют на конкурентные преимущества, а также были

выявлены слабые стороны, которые могут снизить эффективность деятельности предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт».

Факторы внутренней и внешней среды были сгруппированы в итоговую SWOT-матрицу, на основе которой проводилась количественная оценка взаимовлияния факторов, сформировалось проблемное поле, и был выстроен рейтинг решений, которые могут повысить эффективность деятельности предприятия. Реализация запасов, проведение рекламной компании и расширение ассортимента помогут увеличить популярность бренда, что положительно скажется на доходах предприятия.

1.3 Анализ текущего финансового состояния

Финансовый анализ представляет собой аналитическое исследование способности предприятия финансировать свою деятельность. Цель анализа состоит в том, чтобы установить и оценить финансовое состояние предприятия и постоянно проводить работу, направленную на его улучшение.

В качестве отчётного года рассмотрен 2020 год, то есть при анализе показателей бухгалтерского баланса, который приведён в таблице А.1, началом прошлого года будет выступать начало 2019 года, началом отчетного года – начало 2020 года, концом отчетного года – конец 2020 года, а при анализе показателей отчёта о финансовых результатах, прошлым периодом будет выступать 2019 год, отчётным периодом – 2020 год. При расчёте темпов прироста «существенным» изменением признаётся то, которое превышает 5 %.

1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

В основе анализа финансового состояния компании лежит горизонтальный и вертикальный анализ. Цель горизонтального и вертикального анализа состоит в том, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в основных статьях

баланса и помочь менеджерам компании принять решение в отношении того, каким образом продолжать свою деятельность.

Горизонтальный анализ позволяет выявить тенденции изменения отдельных статей актива и пассива, определив их изменение в абсолютном и относительном выражении на конец анализируемого периода по сравнению с его началом [3].

В таблице Ж.1 представлен горизонтальный анализ баланса. На начало отчетного года стоимость внеоборотных активов (далее – ВОА) составляла 3 855 тыс. руб. За год показатель несущественно уменьшился на 36 тыс. руб. или на 0,80 % и составил на конец года 4 480 тыс. руб.

Уменьшение стоимости внеоборотных активов в отчётном году было компенсировано ростом оборотных активов (далее – ОА) и проявилось в увеличении сокращении основных средств, являющихся единственной составляющей внеоборотных активов.

На начало отчетного года стоимость оборотные активы составляла 6 216 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 976 тыс. руб. или на 15,70 % и составил на конец года 7 192 тыс. руб.

Увеличение стоимости оборотных активов в отчётном году компенсировало сокращение внеоборотных активов, а также было профинансировано ростом нераспределенной прибыли и краткосрочных обязательств (далее – КО) и проявилось в увеличении стоимости запасов (далее – Зап) и денежных средств (далее – ДС) и денежных эквивалентов.

Рост запасов является отрицательной тенденцией в работе предприятия. Торговый Дом «Огма-Продукт» следует проводить эффективную маркетинговую политику, направленную на ускорение их оборачиваемости, и как следствие увеличение прибыли и масштабов деятельности предприятия в целом.

Динамика изменения активов предприятия представлена на рисунке 1.2.

Из анализа видно, что стоимость оборотных активов увеличивается на протяжении двух лет, а стоимость внеоборотных активов увеличилась только за прошлый год, а за отчётный год она практически не претерпела изменений.

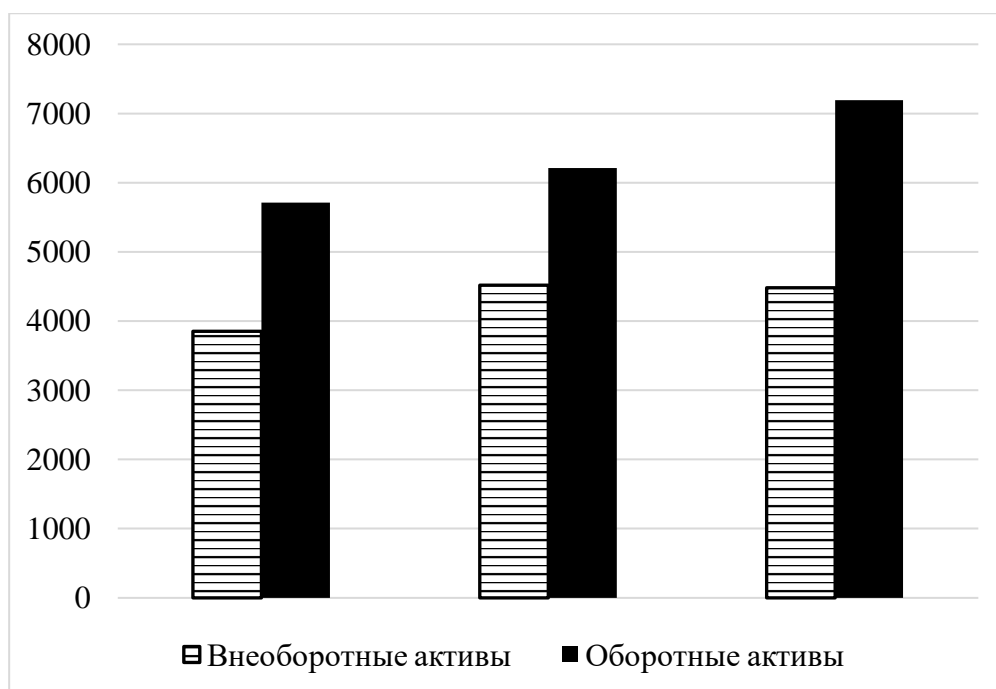


Рисунок 1.2 – Динамика изменения активов предприятия, в тыс.руб.

На начало отчетного года собственный капитал (далее – СК), соответствующий итоговому значению раздела III «Капитал и резервы», составлял 5 156 тыс. руб. За год показатель несущественно увеличился на 220 тыс. руб. или на 4,27 % и составил на конец года 5 376 тыс. руб. Увеличение СК в отчетном году было источником роста стоимости внеоборотные активы и проявилось в увеличении нераспределенной прибыли.

В отчетном году долгосрочные обязательства (далее – ДО) у предприятия отсутствовали. За предыдущий год был погашен долгосрочный займ в размере 450 тыс. руб.

На начало отчетного года КО составляли 5 576 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 720 тыс. руб. или на 12,91 % и составил на конец года 6 296 тыс. руб. Увеличение КО в отчетном году было источником роста ОА и проявилось в увеличении заёмных средств и кредиторской задолженности (далее – КЗ).

Валюта баланса (далее – ВБ) существенно увеличилась за отчетный год на 940 тыс. руб. или на 8,76 %. Наибольшим образом на данном изменении сказалось привлечение КО, профинансировавшее рост ОА.

Дебиторская задолженность (далее – ДЗ) уменьшилась, КЗ – увеличилась, однако их суммарное изменение оказалось меньше по абсолютной величине, чем рост Зап, следовательно, финансовый цикл все же увеличился, что является отрицательной характеристикой деятельности Торговый Дом «Огма-Продукт».

Темп прироста КЗ превосходит темп прироста ДЗ, который вообще является отрицательным, что также создаёт риск финансовой неустойчивости компании в будущем. Большое значение имеет вертикальный анализ актива и пассива баланса, который также называется структурным анализом. Его цель заключается в расчёте удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его изменений [3]. В таблице И.1 представлен вертикальный анализ баланса Торговый Дом «Огма-Продукт».

На начало отчетного года доля стоимости ВОА в ВБ составляла 42,08 %. За год показатель несущественно уменьшился на 3,70 % и составил на конец года 38,38 %. Доля стоимости ОА в ВБ за год несущественно увеличилась на 3,70 %, составив на начало и на конец года 57,92 % и 61,62 % соответственно.

На начало и конец года ВОА были существенной, но не самой значимой частью активов Торговый Дом «Огма-Продукт», а ОА – существенной и наиболее значимой. Преобладание и увеличение доли ОА над долей ВОА говорит о мобильной структуре активов, что способствует ускорению оборачиваемости ОА. Наибольшую долю в структуре активов составляют Зап.

На начало отчетного года доля СК в ВБ составляла 48,04 %. За год показатель несущественно уменьшился на 1,98 % и составил на конец года 46,06 %. Доля КО в ВБ за год несущественно увеличилась на 1,98%, составив на начало и на конец года 51,96 % и 53,94 % соответственно.

На начало и конец года СК был существенной, но не самой значимой частью пассивов Торговый Дом «Огма-Продукт», а КО – существенной и наиболее значимой. Уменьшение доли СК указывает на ослабление финансовой устойчивости, что стало следствием привлечения краткосрочных заемных средств и роста КЗ. Динамика изменения структуры пассивов отображена на рисунке 1.3.

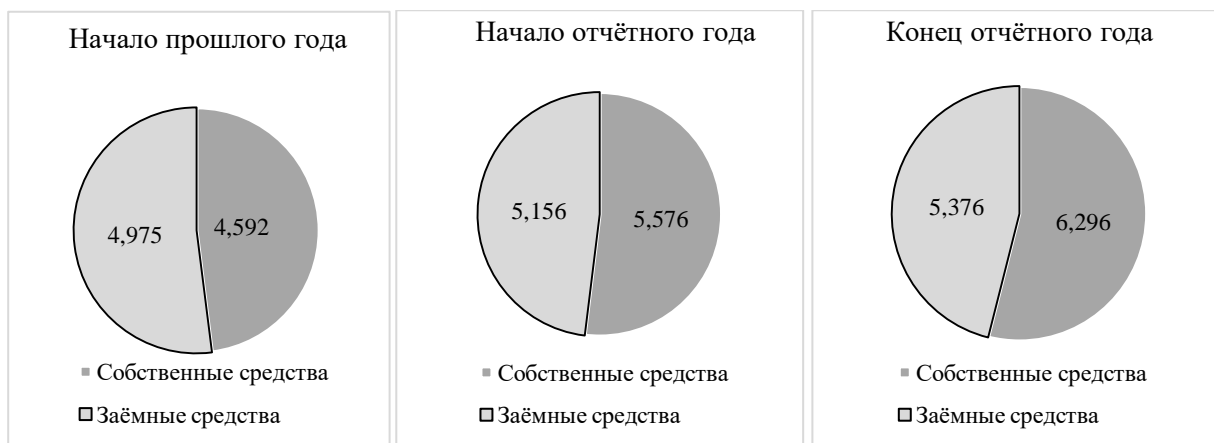


Рисунок 1.3 – Динамика изменения структуры пассивов

Как показывает рисунок 1.3, доля заёмных средств (ДО и КО в совокупности) увеличивается, а доля собственных средств – уменьшается, что указывает на ослабление финансовой устойчивости, ставшее следствием привлечения краткосрочных заемных средств и роста кредиторской задолженности.

Анализ динамики и структуры баланса показал увеличение финансового цикла компании за счет того, что рост запасов оказался больше, чем суммарное уменьшение дебиторской задолженности и увеличение кредиторской задолженности по абсолютной величине, что является отрицательной характеристикой деятельности Торговый Дом «Огма-Продукт».

На протяжении двух лет ВБ увеличивается наибольшим образом за счёт привлечения КО. Преобладание и увеличение доли ОА над долей ВОА говорит о мобильной структуре активов, что способствует ускорению оборачиваемости оборотных активов.

Доля заёмных средств Торговый Дом «Огма-Продукт» увеличивается, а доля собственных средств – уменьшается, что указывает на ослабление финансовой устойчивости, ставшее следствием привлечения краткосрочных заемных средств и роста кредиторской задолженности. Кроме того, темп прироста кредиторской задолженности превосходит темп прироста дебиторской задолженности который вообще является отрицательным, что также создаёт риск финансовой неустойчивости компании в будущем.

1.3.2 Анализ ликвидности баланса

В условиях нестабильной экономической среды особое значение приобретает актуальность определения ликвидности баланса.

Говоря о ликвидности баланса, подразумевают наличие собственных оборотных средств организации в размере, теоретически необходимом для погашения КО. Чем выше показатель ликвидности баланса, тем больше скорость погашения обязательств организации; низкий показатель является первым признаком риска банкротства.

Анализ ликвидности баланса предусматривает сравнение активов организации, сгруппированных и расположенных в порядке убывания их степени ликвидности, и пассивов, сгруппированных и расположенных в порядке возрастания сроков погашения обязательств [4].

Степень ликвидности активов определяется их скоростью превращения в денежные средства. В балансе активы организации располагаются в порядке убывания ликвидности и делятся на следующие группы:

- наиболее ликвидные активы (A_1) – не требуют времени для трансформации в ДС: ДС и краткосрочные финансовые вложения;
- быстро реализуемые активы (A_2) – трансформация в ДС занимает обычно около месяца: краткосрочная ДЗ и прочие ОА;
- медленно реализуемые активы (A_3) – трансформация в ДС требует значительно большего срока, чем один месяц, а иногда и больше года: Зап, долгосрочная ДЗ, НДС по приобретённым ценностям;
- трудно реализуемые активы (A_4) – трансформация в денежные средства занимает больше года: ВОА.

Вся ДЗ Торговый Дом «Огма-Продукт» является краткосрочной, а краткосрочные финансовые вложения, прочие ОА, НДС по приобретенным ценностям у компании отсутствуют. В группу A_1 войдут только ДС, в группу A_2 – вся ДЗ, в группу A_3 – Зап, в группу A_4 – ВОА.

Пассивы бухгалтерского баланса группируются по срочности погашения обязательств и подразделяются на следующие группы:

- наиболее срочные обязательства (Π_1) – должны быть погашены в течение текущего месяца: КЗ;
- краткосрочные пассивы (Π_2) – срок погашения составляет до одного года: КО за вычетом КЗ;
- долгосрочные пассивы (Π_3): ДО;
- постоянные пассивы (Π_4): СК.

В группу Π_1 войдет КЗ, в группу Π_2 – краткосрочные займы, в группу Π_3 – ДО (но только на начало прошлого года; на начала и на конец отчётного года ДО у компании отсутствуют, следовательно, $\Pi_3 = 0$), в группу Π_4 – СК.

Для сгруппированных активов и пассивов рассчитывается коэффициент ликвидности по формуле (1.1):

$$K_{л} = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{\Pi_1 + 0,5\Pi_2 + 0,3\Pi_3}. \quad (1.1)$$

Группировка активов и пассивов баланса предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт» представлена в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Группировка активов и пассивов баланса

В тысячах рублей

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.		На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
А1, наиболее ликвидные активы	252	322	393	П1, наиболее срочные обязательства	2 235	3 422	3 797
А2, быстро реализуемые активы	3 068	2 754	2 589	П2, краткосрочные пассивы	1 907	2 154	2 499

Окончание таблицы 1.9

В тысячах рублей

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.		На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
А3, медленно реализуемые активы	2 392	3 140	4 210	П3, долгосрочные пассивы	450	0	0
А4, трудно реализуемые активы	3 855	4 516	4 480	П4, постоянные пассивы	4 975	5 156	5 376
Итого	9 567	10 732	11 672	Итого	9 567	10 732	11 672
Коэффициент ликвидности общий					0,753	0,587	0,585

Из таблицы 1.9 наблюдается снижение общего коэффициента ликвидности на протяжении двух лет, что является отрицательной характеристикой деятельности Торговый Дом «Огма-Продукт».

Необходимо сопоставить итоги сгруппированных активов и пассивов. Бухгалтерский баланс признаётся абсолютно ликвидным при выполнении неравенств из формулы (1.2).

$$A_1 \geq П_1; A_2 \geq П_2; A_3 \geq П_3; A_4 \leq П_4. \quad (1.2)$$

Первое неравенство означает, что организация способна вовремя погасить наиболее срочные обязательства за счёт средств наиболее ликвидных активов.

Соблюдение второго неравенства показывает, что компания имеет возможность рассчитать по КО перед кредиторами быстро реализуемыми активами. Выполнение третьего неравенства означает, что предприятие за счёт медленно реализуемых активов способно погасить долгосрочные займы. Последнее неравенство выполняется автоматически, если соблюдаются предыдущие неравенства [4].

Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса Торговый Дом «Огма-Продукт» представлена в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1$	$A1 \leq П1$	$A1 \leq П1$
$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$

В течение двух лет не выполняется первое условие абсолютной ликвидности, т.е. наиболее ликвидных активов (ДС) у предприятия недостаточно для погашения наиболее срочных обязательств (КЗ). Оценка покрытия обязательств активами предприятия представлена в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Покрытие обязательств активами

В тысячах рублей

№ группы	Актив		Пассив		Излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода
Прошлый год						
I	252	322	2 235	3 422	-1 983	-3 100
№ группы	Актив		Пассив		Излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода
II	3 068	2 754	1 907	2 154	1 161	600

Окончание таблицы 1.11

В тысячах рублей

№ группы	Актив		Пассив		Излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода
III	2 392	3 140	450	0	1 942	3 140
IV	3 855	4 516	4 975	5 156	-1 120	-640
Итого	9 567	10 732	9 567	10 732	0	0
Отчётный год						
I	322	393	3 422	3 797	-3 100	-3 404
II	2 754	2 589	2 154	2 499	600	90
III	3 140	4 210	0	0	3 140	4 210
IV	4 516	4 480	5 156	5 376	-640	-896
Итого	10 732	11 672	10 732	11 672	0	0

Для первой и четвертой группы наблюдается недостаток активов на погашение обязательств. Для четвертой группы, как было отмечено ранее, этот недостаток необходим для обеспечения излишка активов первых трёх групп, а для первой группы этот недостаток выступает слабым местом. Однако компания Торговый Дом «Огма-Продукт» может избавиться от этого недостатка посредством сокращения активов групп A_2 и A_3 , изменив в процессе финансового цикла их физическое состояние и поддерживая впоследствии новое, более «ликвидное», соотношение групп активов, а также посредством сокращения пассивов группы $П_1$ путем реализации активов группы A_3 – запасов – и поступлений активов группы A_2 – переводом дебиторской задолженности от покупателей.

Следует отметить, что представленные выше показатели являются общими. Для более детального определения степени ликвидности и платежеспособности на практике используют следующие финансовые показатели.

Чистый оборотный капитал (ЧОК) показывает, какая сумма оборотных средств находится в распоряжении предприятия после расчетов по краткосрочным обязательствам, и рассчитывается по формуле (1.3):

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}. \quad (1.3)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{абс ликв}}$), показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена предприятием в ближайшее время, и определяется по формуле (1.4):

$$K_{\text{абс ликв}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}. \quad (1.4)$$

Коэффициент срочной ликвидности ($K_{\text{сроч ликв}}$), показывает возможность предприятия расплачиваться по своим текущим обязательствам в ближайшее время за счет наиболее ликвидных активов и рассчитывается по формуле (1.5):

$$K_{\text{сроч ликв}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (1.5)$$

где КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

Коэффициент промежуточной ликвидности (далее – $K_{\text{промеж ликв}}$), показывает способность предприятия погашать свои краткосрочные обязательства за счет наиболее активных и быстро реализуемых активов и рассчитывается по формуле (1.6):

$$K_{\text{промеж ликв}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}. \quad (1.6)$$

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тек ликв}}$), показывает возможность предприятия расплатиться по обязательствам за счет только оборотных активов и рассчитывается по формуле (1.7):

$$K_{\text{тек ликв}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ} + \text{Зап}}{\text{КО}}. \quad (1.7)$$

Поскольку у компании отсутствуют КФВ, то коэффициент абсолютной ликвидности будет равен коэффициенту срочной ликвидности.

Платёжеспособность организации – это её возможность своевременно погашать денежные обязательства, предусмотренные законодательством или договором с помощью собственные денежные ресурсы. При благоприятном финансовом состоянии предприятие устойчиво платёжеспособно, в ином случае оно периодически или постоянно неплатёжеспособно. Платёжеспособность оценивается с помощью коэффициента собственной платёжеспособности ($K_{\text{собст плат}}$), который рассчитывается по формуле (1.8):

$$K_{\text{собст плат}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}}. \quad (1.8)$$

Показатели оценки ликвидности предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт» представлены в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	—	1 570	640	896
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	0,06	0,06	0,06
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	0,06	0,06	0,06
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,8	0,8	0,55	0,47
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,38	1,11	1,14
Коэффициент собственной платёжеспособности	–	0,38	0,11	0,14

Величина чистого оборотного капитала положительная, следовательно, ОА достаточно для погашения КО. Однако за два года показатель увеличился, что свидетельствует о росте свободных средств, находящихся в обороте у предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что немедленно может быть погашено 0,06 краткосрочных обязательств. Его значение ниже нормативного интервала, следовательно, предприятие неспособно рассчитываться по своим обязательствам в полной мере.

Значения показателя срочной ликвидности, совпадающие со значениями коэффициента абсолютной ликвидности за счёт отсутствия КФВ, также ниже нормативного интервала, следовательно, предприятие не может исполнить свои КО за счёт своих наиболее ликвидных активов в случае проблем с реализацией продукции.

Коэффициент промежуточной ликвидности в течение двух лет снижается. На начало и на конец прошлого года он входил в нормативный интервал, однако на конец года стал ниже него, следовательно, компания неспособна расплачиваться в краткосрочном периоде.

Показатель текущей ликвидности организации входит в интервал нормативных значений, что говорит о том, что денежных средств, дебиторской задолженности и запасов достаточно для погашения краткосрочных обязательств.

Коэффициент собственной платежеспособности сократился в динамике двух лет, исходя из чего Торговый Дом «Огма-Продукт» нельзя назвать надёжным поставщиком услуг в части расчетов с дебиторами.

На рисунке 1.4 представлена динамика изменения основных коэффициентов ликвидности. Анализ ликвидности и платёжеспособности показал, что у Торговый Дом «Огма-Продукт» недостаточно наиболее ликвидных активов (денежных средств). В первую очередь этот дефицит создаёт угрозу кассовых разрывов.

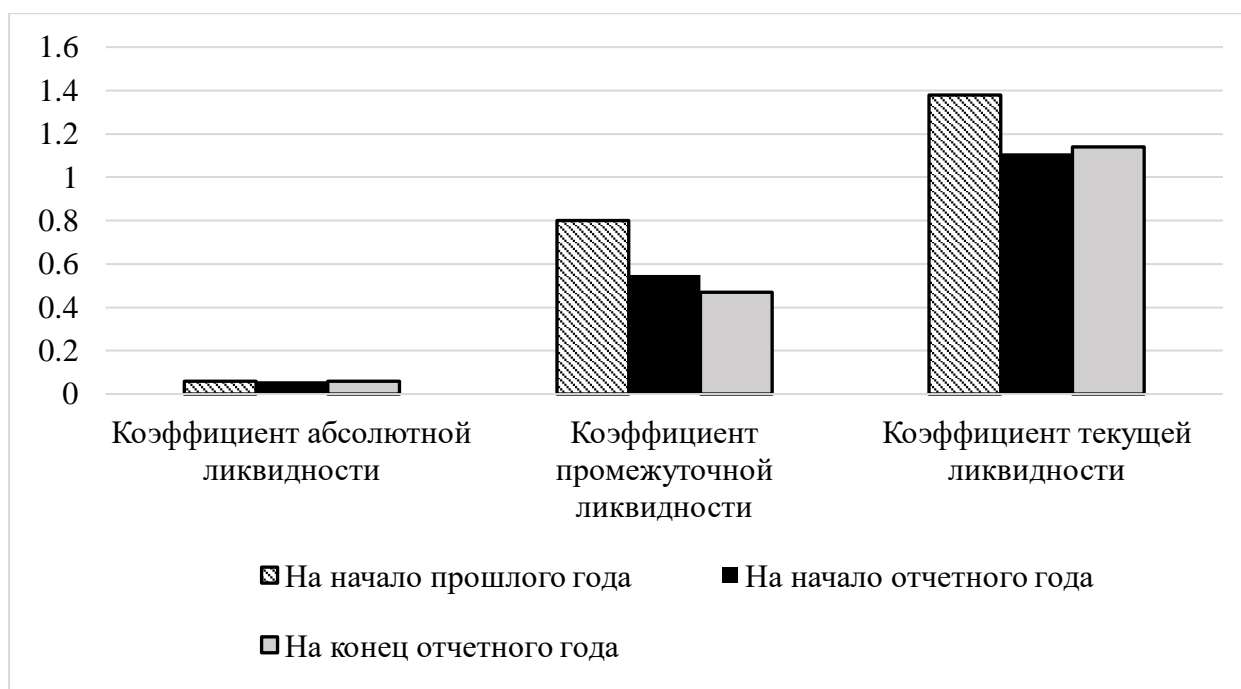


Рисунок 1.4 – Динамика изменения коэффициентов ликвидности

Однако компания может избавиться от этого недостатка посредством изменения в процессе финансового цикла физического состояния запасов и дебиторской задолженности и поддерживая впоследствии новое, более «ликвидное», соотношение групп активов, а также посредством сокращения пассивов группы П₁ – КЗ – путем реализации запасов и поступлений ДЗ от покупателей.

1.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость организации – это состояние ее финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого риска.

Целью анализа финансовой устойчивости является оценка структуры и динамики источников финансирования деятельности организации в долгосрочной перспективе.

Значения $S_i(x_i)$ соответствуют следующим типам финансовой устойчивости:

- абсолютной финансовой устойчивости соответствует $S = (1; 1; 1)$;
- нормальной финансовой устойчивости соответствует $S = (0; 1; 1)$;
- неустойчивому финансовому состоянию соответствует $S = (0; 0; 1)$;
- кризисному финансовому состоянию соответствует $S = (0; 0; 0)$.

Тип финансовой устойчивости определяется на основе трехмерного показателя по формуле (1.9).

$$\bar{S} = \{S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3)\}. \quad (1.9)$$

Определение типа финансовой устойчивости Торговый Дом «Огма-Продукт» представлено в таблице 1.13.

Финансовое состояние Торговый Дом «Огма-Продукт» можно охарактеризовать как неустойчивое. Это говорит о том, что запасы и затраты обеспечиваются за счет ЧОК, долгосрочных заемных источников и краткосрочных кредитов и займов.

Организация для финансирования части своих запасов вынуждена привлекать дополнительные источники покрытия, не являющиеся в известном смысле «нормальными», т.е. обоснованными (например, задерживает выплату заработной платы, расчёты с бюджетом и др.).

Таблица 1.13 – Определение типа финансовой устойчивости

В тысячах рублей

Наименование показателя	На начало прошлого года	На начало отчетного года	На конец отчетного года
1. Источники собственных средств	4 975	5 156	5 376
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	3 855	4 516	4 480
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	1 120	640	896

Окончание таблицы 1.13

В тысячах рублей

Наименование показателя	На начало прошлого года	На начало отчетного года	На конец отчетного года
4. Долгосрочные кредиты и займы	450	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	1 570	640	896
6. Краткосрочные заемные средства и кредиторская задолженность	4 142	5 576	6 296
7. Наличие источников формирования запасов и затрат (п.5 + п.6)	5 712	6 216	7 192
8. Величина запасов и затрат	2 392	3140	4 210
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	-1 272	-2 500	-3 314
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-822	-2 500	-3 314
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п.7 – п.8)	3 320	3 076	2 982
Тип финансовой ситуации	S = (0; 0; 1)	S = (0; 0; 1)	S = (0; 0; 1)

Характеристика финансовой устойчивости в долгосрочном плане на основе расчета абсолютных показателей дает лишь общую оценку.

Для более детального анализа разработана система относительных показателей, включающая в себя:

Коэффициент финансовой независимости, или автономии ($K_{авт}$) показывает, какую часть собственный капитал составляет в валюте баланса, и определяется по формуле (1.10):

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.10)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости предприятия ($K_{\text{фин зависим}}$), который рассчитывается по формуле (1.11):

$$K_{\text{фин зависим}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.11)$$

где ЗК – заёмный капитал.

Коэффициент задолженности, или финансовый рычаг ($K_{\text{задолж}}$), характеризует, какую долю заемный капитал занимает в собственном, и рассчитывается по формуле (1.12):

$$K_{\text{задолж}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}. \quad (1.12)$$

Коэффициент самофинансирования ($K_{\text{самофин}}$), характеризует, какую долю собственный капитал занимает в заемном, рассчитывается по формуле (1.13):

$$K_{\text{самофин}} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}}. \quad (1.13)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{\text{обесп.СОС}}$), который рассчитывается по формуле (1.14):

$$K_{\text{обесп СОС}} = \frac{\text{СОС}}{\text{ОА}}, \quad (1.14)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

ОА – оборотные активы.

Понятие «собственные оборотные средства» эквивалентно «чистому оборотному капиталу».

Коэффициент маневренности капитала ($K_{\text{маневр}}$) отражает долю собственных оборотных средств в структуре собственного капитала и рассчитывается по формуле (1.15):

$$K_{\text{маневр}} = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}. \quad (1.15)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ($K_{\text{соот. моб. и иммоб.}}$) который рассчитывается по формуле (1.16):

$$K_{\text{соот. моб. и иммоб.}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ВОА}}. \quad (1.16)$$

где ВОА – внеоборотные активы.

Относительные показатели оценки финансовой устойчивости Торговый Дом «Огма-Продукт» представлены в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	На начало прошлого года	На начало отчетного года	На конец отчетного года
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	0,52	0,48	0,46
Коэффициент финансовой зависимости	Менее 0,5	0,48	0,52	0,54
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	0,92	1,08	1,17
Коэффициент самофинансирования	Более 1	1,08	0,92	0,85
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	0,27	0,10	0,12

Окончание таблицы 1.14

Показатель	Норматив	На начало прошлого года	На начало отчетного года	На конец отчетного года
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,32	0,12	0,17
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	—	1,48	1,38	1,61

Из таблицы 1.14 видно, что относительные показатели финансовой устойчивости Торговый Дом «Огма-Продукт» недостаточны по своей величине и не входят в интервалы нормативных значений, к таким относится коэффициент задолженности, либо входили на начало прошлого года, а с течением времени сократились до значений ниже нормативных, а именно: коэффициент финансовой независимости (автономии), коэффициент финансовой зависимости, коэффициент самофинансирования, коэффициент маневренности.

Полученные результаты говорят о том, что зависимость предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт» от кредиторов увеличилась, а возможность свободно распоряжаться средствами снизилась.

Из положительных моментов стоит отметить рост коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов, который произошел в результате существенного роста оборотных активов, а также тот факт, что коэффициент обеспеченности собственных оборотных средств входит в интервал нормативных значений. Однако значение данного показателя практически лежит на нижней границе нормативного интервала, а динамика в течение двух лет была

На рисунке 1.5 представлена динамика изменения основных коэффициентов финансовой устойчивости Торговый Дом «Огма-Продукт». По рисунку видно изменение рассчитанных показателей.

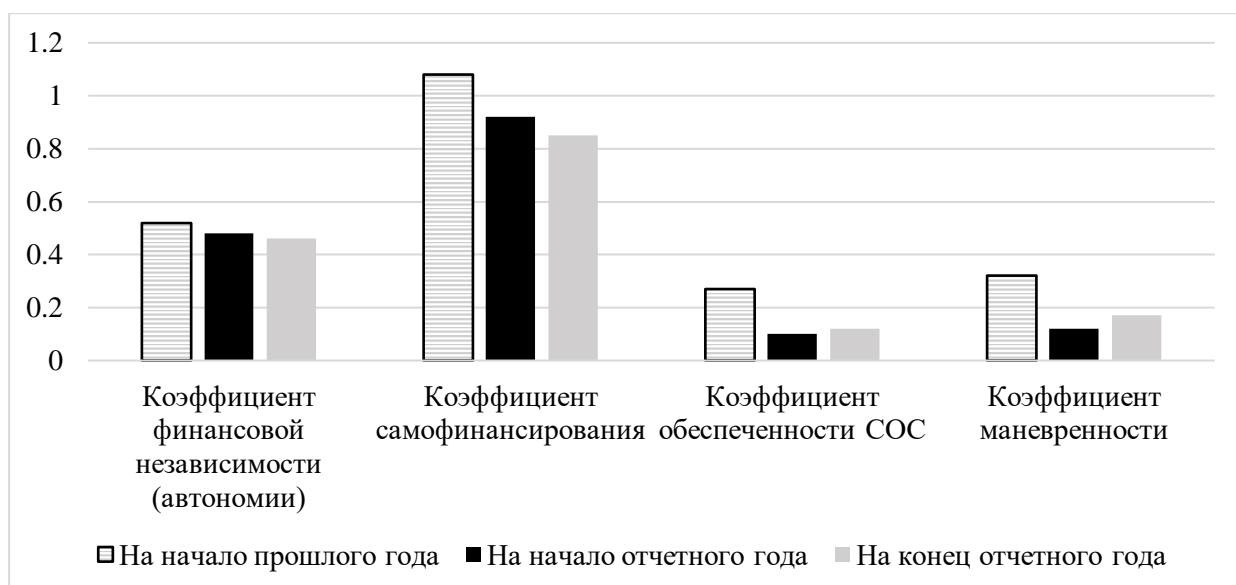


Рисунок 1.5 – Динамика изменения основных коэффициентов финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости показал, что в течение двух лет показатели финансовой устойчивости существенно снизились и Торговый Дом «Огма-Продукт» является финансово неустойчивой компанией. В связи с чем при необходимости взятия нового кредита предприятие сможет столкнуться с такой трудностью, как невозможность получения нового кредита на среднерыночных условиях.

1.3.4 Коэффициентный анализ

Анализ деловой активности предприятия позволяет оценить финансовое положение предприятия и его производственно-экономические перспективы, что дает менеджменту необходимую информацию для формирования направлений развития, разработки стратегий и инвестиционных программ.

В российской хозяйственной практике оценка эффективности использования оборотного капитала осуществляется через показатели его оборачиваемости. Н.В. Липчиу и А.А. Юрченко считают, что поскольку критерием оценки эффективности управления оборотными средствами является фактор времени, то

используются показатели, отражающие, во-первых, общее время оборота или длительность одного оборота в днях; во-вторых, скорость оборота [7].

Коэффициент оборачиваемости активов предприятия ($K_{обА}$) показывает, сколько оборотов совершает актив в размере его среднего остатка за анализируемый период, и рассчитывается по формуле (1.17):

$$K_{обА} = \frac{B_p}{\bar{A}}, \quad (1.17)$$

где B_p – выручка;

\bar{A} – среднегодовая стоимость активов;

Период оборачиваемости активов, или длительность оборота в днях ($\Pi_{об}$) характеризует, за сколько дней в среднем за анализируемый период денежные средства, вложенные в данный актив, возвращаются в хозяйственную деятельность организации, и определяется по формуле (1.18):

$$\Pi_{об} = \frac{365}{K_{обА}}. \quad (1.18)$$

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов предприятия ($K_{обОА}$) показывает скорость оборота оборотных средств и рассчитывается по формуле (1.19):

$$K_{обОА} = \frac{B_p}{\overline{ОА}}, \quad (1.19)$$

где $\overline{ОА}$ – среднегодовая стоимость ОА.

Период оборачиваемости оборотных активов предприятия ($\Pi_{обОА}$) показывает количество дней анализируемого периода, в течение которых оборотные средства совершают полный оборот, рассчитывается по формуле (1.20):

$$\Pi_{\text{обОА}} = \frac{365}{K_{\text{обОА}}}. \quad (1.20)$$

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ($K_{\text{обВОА}}$) компании Торговый Дом «Огма-Продукт» рассчитывается по формуле (1.21):

$$K_{\text{обВОА}} = \frac{Bp}{\overline{ВОА}}, \quad (1.21)$$

где $\overline{ВОА}$ – среднегодовая стоимость ВОА.

Период оборачиваемости внеоборотных активов ($\Pi_{\text{обВОА}}$) показывает скорость оборота ВОА за анализируемый период и рассчитывается по формуле (1.22):

$$\Pi_{\text{обВОА}} = \frac{365}{K_{\text{обВОА}}}. \quad (1.22)$$

Коэффициент оборачиваемости запасов ($K_{\text{обЗап}}$) компании Торговый Дом «Огма-Продукт» определяется по формуле (1.23):

$$K_{\text{обЗап}} = \frac{C/c}{\overline{Зап}}, \quad (1.23)$$

где C/c – себестоимость продаж;

$\overline{Зап}$ – среднегодовая стоимость запасов.

Период оборачиваемости запасов ($\Pi_{\text{обЗап}}$) показывает скорость оборота запасов за анализируемый период и рассчитывается по формуле (1.24):

$$\Pi_{\text{обЗап}} = \frac{365}{K_{\text{обЗап}}}. \quad (1.24)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (далее – $K_{\text{обДЗ}}$) показывает число оборотов, совершенных дебиторской задолженностью, и определяется по формуле (1.25):

$$K_{\text{обДЗ}} = \frac{B_p}{\overline{ДЗ}}, \quad (1.25)$$

где $\overline{ДЗ}$ – среднегодовая стоимость ДЗ.

Период оборачиваемости дебиторской задолженности ($\Pi_{\text{ДЗ}}$) характеризует среднюю продолжительность отсрочки платежей, предоставляемых покупателям, и определяется по формуле (1.26):

$$\Pi_{\text{обДЗ}} = \frac{365}{K_{\text{обДЗ}}}. \quad (1.26)$$

Во вторую группу входят следующие показатели. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($K_{\text{обСК}}$) рассчитывается по формуле (1.27):

$$K_{\text{обСК}} = \frac{B_p}{\overline{СК}}, \quad (1.27)$$

где $\overline{СК}$ – среднегодовая величина СК.

Период оборачиваемости собственного капитала ($\Pi_{\text{обСК}}$) показывает скорость оборота собственного капитала за анализируемый период и рассчитывается по формуле (1.28):

$$\Pi_{\text{обСК}} = \frac{365}{K_{\text{обСК}}}. \quad (1.28)$$

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($K_{\text{обКЗ}}$) характеризует скорость оборота кредиторской задолженности за анализируемый период и определяется по формуле (1.29):

$$K_{\text{обКЗ}} = \frac{B_p}{\overline{КЗ}}, \quad (1.29)$$

где $\overline{КЗ}$ – среднегодовая величина КЗ.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности ($\Pi_{\text{обКЗ}}$), который рассчитывается по формуле (1.30):

$$\Pi_{\text{обКЗ}} = \frac{365}{K_{\text{обКЗ}}}. \quad (1.30)$$

Показатель фондоотдачи (Φ) показывает, сколько рублей выручки приходится на один рубль, вложенный в основные средства, и определяется по формуле (1.31):

$$\Phi = \frac{Bp}{\overline{OC}}. \quad (1.31)$$

где \overline{OC} – среднегодовая стоимость основных средств.

Так как в состав внеоборотных активов входят только основные средства, то фондоотдача равна $K_{\text{обВОА}}$. Показатели оценки деловой активности представлены в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Показатели оценки деловой активности

Показатель	За 2019 год	За 2020 год
Коэффициент оборачиваемости активов, обороты	1,582	1,503
Продолжительность одного оборота активов, дней	230,721	242,848
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обороты	2,692	2,511
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дней	135,587	145,360
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, обороты	3,835	3,743
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дней	95,176	97,515
Коэффициент оборачиваемости запасов, обороты	4,883	3,804

Окончание таблицы 1.15

Показатель	За 2019 год	За 2020 год
Продолжительность одного оборота запасов, дней	74,749	95,952
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	5,515	6,302
Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дней	66,183	57,918
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты	3,169	3,197
Продолжительность оборота собственного капитала, дней	115,178	114,170
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	5,675	2,332
Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дней	64,317	156,518
Фондоотдача	3,835	3,743

За отчётный год коэффициент оборачиваемости активов несущественно уменьшился на 0,079 оборотов, что говорит о небольшом снижении эффективности использования компанией имеющихся у нее ресурсов. В результате повысилась продолжительность одного оборота активов на 12,127 дней.

За рассматриваемый период также снизились показатели оборачиваемости ВОА (и, соответственно, фондоотдача), а также коэффициенты оборачиваемости ОА, Зап и КЗ, однако их сокращение оказалось существенным, что указывает на понижение эффективности их использования. Соответственно, продолжительности одного оборота этих показателей увеличились.

Наибольшее отрицательное изменение наблюдалось у коэффициента оборачиваемости КЗ, указывающее на увеличение времени с кредиторами, что является отрицательной тенденцией, так как в результате сокращается ликвидность и платёжеспособность компании.

Сокращение коэффициента оборачиваемости Зап также создает риск возникновения проблем с ликвидностью. Кроме того, увеличивается порча сырья и материалов, растут складские расходы, что отрицательно влияет на конечные результаты деятельности. В основном за счет роста Зап снизился показатель оборачиваемости ОА в целом.

Показатель фондоотдачи за отчётный год составил 3,743 руб./руб., т.е. один рубль среднегодовой стоимости основных средств отдавал 3,743 руб. выручки.

Также за отчётный год произошло несущественное увеличение коэффициента оборачиваемости СК на 0,028 оборотов. В целом этой динамике не стоит придавать большое значение, поскольку она составила всего 0,88 %, однако в качестве положительной тенденции следует отметить рост оборачиваемости дебиторской задолженности, указывающее на уменьшение времени расчётов по счетам дебиторов, что очень важно для компании, так как он имеет избыток дебиторской задолженности. Соответственно, продолжительности одного оборота этих показателей уменьшились.

На рисунке 1.6 представлена динамика изменения основных показателей оборачиваемости.

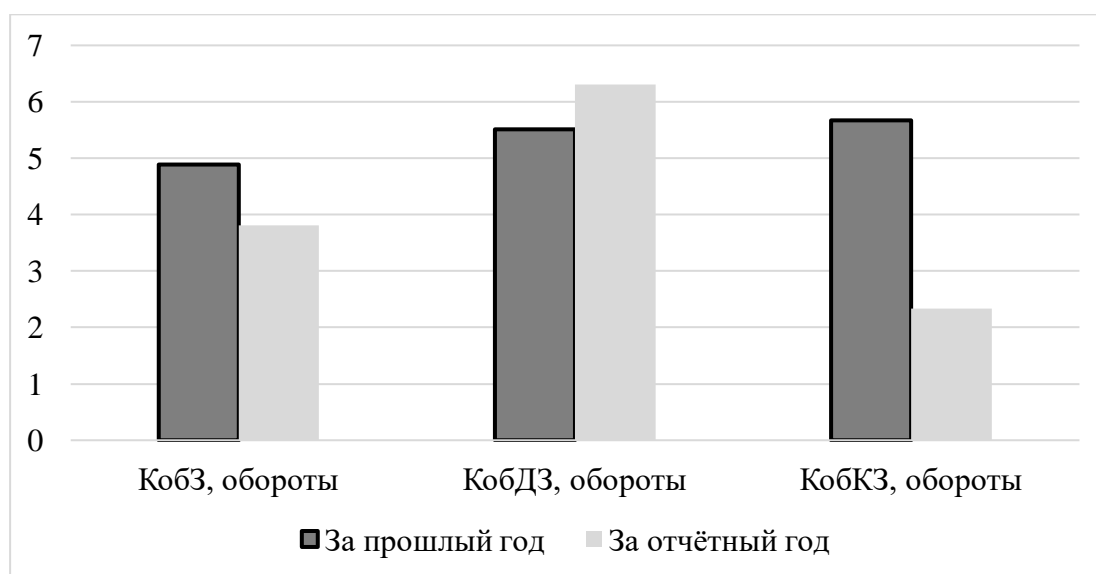


Рисунок 1.6 – Динамика изменения основных показателей оборачиваемости, в оборотах/год

Анализ деловой активности показал, что за отчётный год существенно снизились коэффициенты оборачиваемости Зап и КЗ, а коэффициент оборачиваемости ДЗ – существенно увеличился. Тем не менее, отрицательная динамика коэффициентов оборачиваемости Зап и КЗ оказалась больше, чем увеличение оборачиваемости ДЗ, в связи с чем увеличился финансовый цикл, а уровень деловой активности предприятия снизился за 2020 год, что является отрицательной характеристикой деятельности Торговый Дом «Огма-Продукт» и одним из фактора дефицита денежных средств.

В отношении показателей периода оборота, соответственно, наблюдается обратная тенденция.

Экономическая эффективность деятельности предприятия выражается показателями рентабельности. В общем виде показатель экономической эффективности выражается как отношение экономического эффекта к ресурсам или затратам, умноженное на 100%.

Существует множество коэффициентов рентабельности (доходности) в зависимости от того, с чьей позиции пытаются оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации. Основными показателями рентабельности являются следующие. Рентабельность реализованной продукции ($R_{\text{прод}}$), которая рассчитывается по формуле (1.32):

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{П}_{\text{от продаж}}}{\text{С/с}} \cdot 100\%, \quad (1.32)$$

где $\text{П}_{\text{от продаж}}$ – прибыль от продаж;

С/с – себестоимость.

Рентабельность совокупных активов (далее – R_A) характеризует способность активов компании приносить прибыль и рассчитывается по формуле (3.33):

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\%, \quad (3.33)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов ($R_{\text{ВОВА}}$) характеризует способность оборотных активов компании приносить прибыль и рассчитывается по формуле (1.34):

$$R_{\text{ВОВА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВОВА}} \cdot 100\%; \quad (1.34)$$

Рентабельность оборотных активов ($R_{\text{ОА}}$) характеризует способность оборотных активов компании приносить прибыль и рассчитывается по формуле (1.35):

$$R_{\text{ОА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}} \cdot 100\%; \quad (1.35)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала ($R_{\text{ЧОК}}$) показывает, сколько рублей прибыли приходится на один рубль чистого оборотного капитала, и рассчитывается по формуле (1.36):

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}} \cdot 100\%; \quad (1.36)$$

где ЧОК – среднегодовая стоимость ЧОК.

Рентабельность собственного капитала ($R_{\text{СК}}$) показывает, насколько эффективно используется собственный капитал предприятия, и определяется по формуле (1.37):

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \cdot 100\%; \quad (1.37)$$

Рентабельность продаж ($R_{\text{продаж}}$) показывает, сколько копеек чистой прибыли содержится в одном рубле выручки предприятия и определяется по формуле (1.38):

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вр}} \cdot 100\%. \quad (1.38)$$

Расчет показателей оценки рентабельности представлен в таблице 1.16. Рентабельность реализованной продукции показывает, что в отчетном году каждый рубль себестоимости отдавал 5,64 копеек прибыли от продаж, что выше показателя прошлого года на 0,18 копейки. По данному показателю эффективность основной деятельности предприятия выросла за отчетный год.

Рентабельность совокупных активов показывает, что в отчетном году каждый рубль среднегодовой стоимости активов отдавал 2,29 копеек ЧП, что выше показателя прошлого года на 0,24 копейки. По данному показателю эффективность использования совокупных ресурсов выросла за отчетный год.

Таблица 1.16 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значение показателя	
	За 2019 год	За 2020 год
Рентабельность реализованной продукции	5,46	5,64
Рентабельность совокупных активов	2,05	2,29
Рентабельность внеоборотных активов	4,97	5,69
Рентабельность оборотных активов	3,49	3,82
Рентабельность чистого оборотного капитала	18,82	33,33
Рентабельность собственного капитала	4,11	4,86
Рентабельность продаж	1,30	1,52

Рентабельность ВОА показывает, что в отчетном году каждый рубль среднегодовой стоимости ВОА отдавал 5,69 копеек ЧП, что выше показателя прошлого года на 0,72 копейки. По данному показателю эффективность использования ВОА выросла за отчетный год.

Рентабельность ОА показывает, что в отчетном году каждый рубль среднегодовой стоимости ОА отдавал 3,82 копеек ЧП, что выше показателя

прошлого года на 3,49 копеек. По данному показателю эффективность использования ОА выросла за отчетный год.

Рентабельность ЧОК показывает, что в отчетном году каждый рубль ЧОК отдавал 33,33 копеек чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 14,51 копеек. По показателю эффективность использования ЧОК выросла за отчетный год.

Рентабельность СК показывает, что в отчетном году на один рубль СК приходилось 4,86 копеек ЧП, что выше показателя прошлого года на 0,75 копейки. По данному показателю эффективность использования СК выросла за отчетный год.

Рентабельность продаж показывает, что в отчетном году в одном рубле выручки содержалось 1,52 копеек ЧП, что выше показателя прошлого года на 0,22 копейки. По данному показателю эффективность всей деятельности предприятия выросла за отчетный год.

На рисунке 1.7 представлена динамика изменения основных показателей рентабельности Торговый Дом «Огма-Продукт».

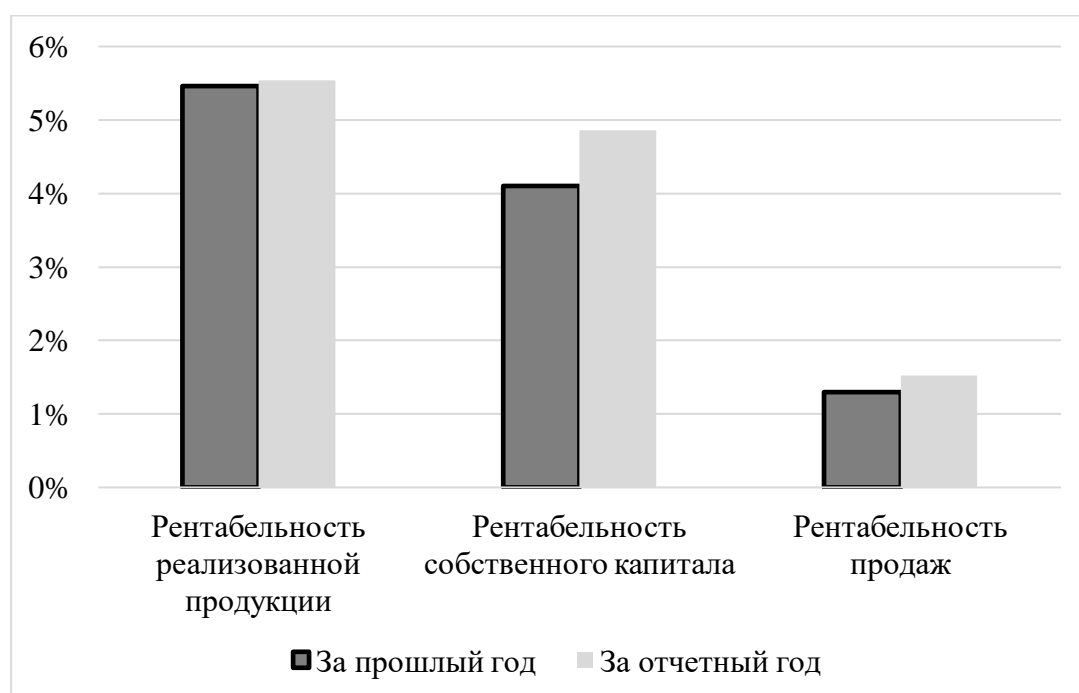


Рисунок 1.7 – Динамика изменения основных показателей рентабельности

Анализ рентабельности показал, что за отчетный год эффективность как основной, так и всей деятельности Торговый Дом «Огма-Продукт» выросла по всем показателям рентабельности. Также выросла эффективность использования СК и активов (в том числе как ВОА, так и ОА) и ЧОК.

Выводы по разделу один

В первом разделе работы было представлено описание предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт» из которого получены выводы, что Торговый Дом «Огма-Продукт» успешно сотрудничает с крупнейшими федеральными и региональными сетями: Дикси, Магнит, Пятерочка, (Молния - под ТМ «Выбо дня»).

Далее выполнен анализ внешней и внутренней среды предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт» посредством методов PEST и SWOT-анализов, в том числе финансовый анализ состояния предприятия.

В результате анализа динамики и структуры баланса видно, что уменьшение стоимости ВОА в отчётном году было компенсировано ростом оборотных активов и проявилось в увеличении сокращении основных средств, являющихся единственной составляющей ВОА.

На начало отчетного года стоимость ОА составляла 6 216 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 976 тыс. руб. или на 15,70 % и составил на конец года 7 192 тыс. руб. Увеличение стоимости ОА в отчётном году компенсировало сокращение ВОА, а также было профинансировано ростом нераспределенной прибыли и краткосрочных обязательств и проявилось в увеличении стоимости запасов и денежных средств и денежных эквивалентов.

На начало отчетного года КО составляли 5 576 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 720 тыс. руб. или на 12,91 % и составил на конец года 6 296 тыс. руб. Увеличение КО в отчётном году было источником роста ОА и проявилось в увеличении заёмных средств и кредиторской задолженности. Валюта баланса существенно увеличилась за отчётный год на 940 тыс. руб. или на

8,76 %. Наибольшим образом на данном изменении сказалось привлечение КО, профинансировавшее рост ОА.

На начало и конец года СК был существенной, но не самой значимой частью пассивов Торговый Дом «Огма-Продукт», а КО – существенной и наиболее значимой. Уменьшение доли СК указывает на ослабление финансовой устойчивости, что стало следствием привлечения краткосрочных заемных средств и роста КЗ.

В течение 2019 и 2020 года не выполняется первое условие абсолютной ликвидности, т.е. наиболее ликвидных активов (ДС) у Торговый Дом «Огма-Продукт» недостаточно для погашения наиболее срочных обязательств (КЗ).

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что немедленно может быть погашено 0,06 краткосрочных обязательств. Его значение ниже нормативного интервала, следовательно, предприятие неспособно рассчитываться по своим обязательствам в полной мере.

Значения показателя срочной ликвидности, совпадающие со значениями коэффициента абсолютной ликвидности за счёт отсутствия КФВ, также ниже нормативного интервала, следовательно, предприятие не может исполнить свои КО за счёт своих наиболее ликвидных активов в случае проблем с реализацией продукции.

Анализ ликвидности и платёжеспособности показал, что у Торговый Дом «Огма-Продукт» недостаточно наиболее ликвидных активов (денежных средств). В первую очередь этот дефицит создаёт угрозу кассовых разрывов.

Финансовое состояние Торговый Дом «Огма-Продукт» можно охарактеризовать как неустойчивое. Это говорит о том, что запасы и затраты обеспечиваются за счёт ЧОК, долгосрочных заемных источников и краткосрочных кредитов и займов. Относительные показатели финансовой устойчивости недостаточны по своей величине и не входят в интервалы нормативных значений (коэффициент задолженности) либо входили на начало

прошлого года, а с течением времени сократились до значений ниже нормативных (коэффициент финансовой независимости (автономии), коэффициент финансовой зависимости, коэффициент самофинансирования, коэффициент манёвренности). Это говорит о том, что зависимость предприятия от кредиторов увеличилась, а возможность свободно распоряжаться средствами снизилась. Из положительных моментов стоит отметить рост коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов, который произошел в результате существенного роста ОА, а также тот факт, что коэффициент обеспеченности СОС входит в интервал нормативных значений.

Анализ деловой активности показал, что за отчётный год существенно снизились коэффициенты оборачиваемости Зап и КЗ, а коэффициент оборачиваемости ДЗ – существенно увеличился. Тем не менее, отрицательная динамика коэффициентов оборачиваемости Зап и КЗ оказалась больше, чем увеличение оборачиваемости ДЗ, в связи с чем увеличился финансовый цикл, а уровень деловой активности предприятия снизился за 2020 год, что является отрицательной характеристикой деятельности Торговый Дом «Огма-Продукт» и одним из фактора дефицита денежных средств.

Анализ рентабельности показал, что за отчетный год эффективность как основной, так и всей деятельности Торговый Дом «Огма-Продукт» выросла по всем показателям рентабельности. Также выросла эффективность использования СК и активов (в том числе как ВОА, так и ОА) и ЧОК.

2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения предприятия

Анализ стратегической позиции предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт» показал, что главной угрозой внешней среды, влияющей на деятельность предприятия, является экономический фактор, а именно – высокий уровень конкуренции на рынке крупяных изделий. Данная угроза может спровоцировать снижение объемов сбыта Торговый Дом «Огма-Продукт», что ведет к значительному снижению прибыли рассматриваемого предприятия.

Фактор доступности информации для потребителей и здоровый образ жизни, а также привычки потребления полезных продуктов – главные возможности предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт», влекущие за собой снижение издержек и повышение прибыли.

Если говорить о рассматриваемом предприятии в целом, то главной сильной стороной являются наличие собственной базы, торговля продуктами питания повседневного спроса, долгосрочные отношения с покупателями и поставщиками и квалифицированный персонал. Но при этом в слабых сторонах есть недостаточная узнаваемость.

По результатам проведенного стратегического анализа было принято разрабатывать инвестиционный проект по разработке и созданию новой упаковки с помощью новой линии оборудования для рассыпных круп для исследуемого предприятия.

Данный проект направлен на увеличение выручки от редизайна упаковки и собственного производства.

При анализе финансового положения была выявлена недостаточность собственных средств для реализации проекта по обновлению упаковки и внедрения линии производства, что тоже способствует реализации данного проекта.

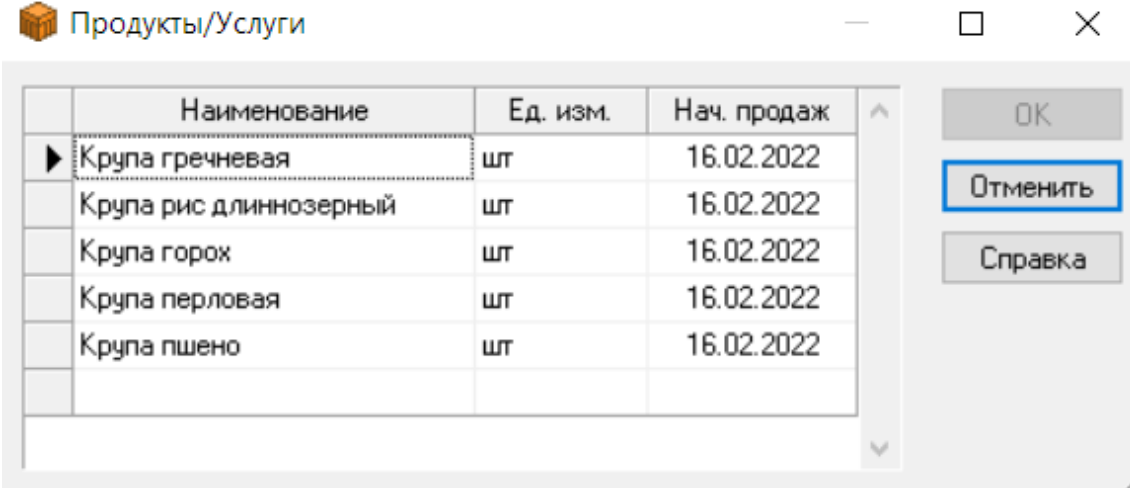
2.2 Организационный план

2.2.1 Суть и продукт проекта

Суть проекта заключается в разработке нового дизайна вакуумной упаковки для рассыпных круп и создание упаковки с помощью струйного печатного промышленного принтера и вакуумного оборудования, а также реклама на баннерных установках продукции в новой упаковке.

Обновление дизайна упаковки товара повышает объем продаж в среднем на 5,5%, а приобретение необходимого для производства вакуумной упаковки оборудования поможет в долгосрочной перспективе сократить затраты и при положительных результатах проекта обновить упаковку всей продукции Торговый Дом «Огма-Продукт».

Продуктами проекта выступают: Крупа гречневая, крупа рис длиннозерный, крупа горох, крупа перловая, крупа пшено. Единица измерения – «штуки». Продукты проекта представлены на рисунке 2.1.



	Наименование	Ед. изм.	Нач. продаж
▶	Крупа гречневая	шт	16.02.2022
	Крупа рис длиннозерный	шт	16.02.2022
	Крупа горох	шт	16.02.2022
	Крупа перловая	шт	16.02.2022
	Крупа пшено	шт	16.02.2022

Рисунок 2.1 – Список продуктов проекта

Основная цель проекта – повышение объема продаж рассыпных круп в вакуумной упаковке за счет обновления дизайна и создания упаковки с помощью производственного оборудования.

2.2.2 Планирование проекта

После определения сути и цели проекта проводится планирование проекта, в котором подробно прописывается длительность самого проекта, этапов, работы проекта, их последовательность и связи. Планирование проводится на основе WBS-матрицы представленной на рисунке Л.1 по двум этапам: подготовительный (прединвестиционная и инвестиционная фазы) и этап реализации.

Календарное планирование с основными работами проекта представлено в таблице М.1. На основе календарного графика проекта строится диаграмма Ганта, отражающая графическую последовательность этапов реализации проекта. Диаграмма Ганта представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Диаграмма Ганта

Срок начала подготовительной фазы проекта – 01.01.2022 год, срок окончания подготовительной фазы – 21.01.2022 год. С 16.02.2022 года рассыпные крупы в обновленной вакуумной упаковке будут произведены, проект переходит в фазу производства. Длительность проекта составит 47 дней.

2.2.3 Определение источника и условий финансирования

Следующим этапом планирования проекта является определение потребности в финансировании на каждом из этапов проекта.

Для определения потребности в финансах, все этапы проекта, входящие в инвестиционную фазу, оцениваются в стоимостном выражении. Потребность в финансировании делится на потребность в единовременных затратах и затратах на приращение оборотного капитала.

Для рассматриваемого проекта производится закуп сырья и материалов таких как полипропиленовая пленка для вакуумной упаковки, картриджи для струйного принтера. Потребность Торговый Дом «Огма-Продукт» в единовременных затратах по проекту представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Расчет потребности в финансировании

В рублях

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
1. Оплата услуг дизайнера	60	10 000	Рего-ремонт
2. Приобретение оборудования	10	5 000 000	ООО НОТИС
3. Приобретение струйного печатного производственного принтера	10	1 500 000	ООО НАР
4. Маркетинговые исследования	91	30 000	Торговый Дом «Огма-Продукт»
5. Обучение персонала	91	30 000	«ОГМА-продукт»
Итого единовременные затраты проекта			6 510 000
Затраты на приращение оборотного капитала			
1. Приобретение полипропиленовая	01	180 000	FLAGMA

Окончание таблицы 2.1

В рублях

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Затраты на приращение оборотного капитала			
4. Приобретение картриджей	01	90000	ООО Полимер торг
5. Выплаты заработной платы персоналу	70	100 000	«ОГМА- продукт
6. Затраты на обслуживание оборудования	29	10 000	ПервыйБит
7. Затраты на рекламу	29	60 000	Медиагруппа Рим
Итого затрат на приращение оборотного капитала			440 000
Итого потребность в финансировании			7 010 000

Потребность финансирования, включая единовременные затраты и затраты на приращение оборотного капитала составила 7 010 000 руб.

По анализу финансового состояния предприятия и финансовой отчетности, принято решение финансировать проект полностью за счет заемных средств. Так как Торговый Дом «Огма-Продукт» имеет недостаточное количество денежных средств, учитывая, что коэффициент абсолютной ликвидности у предприятия 6%, нет возможности задействовать нераспределенную прибыль для реализации проекта. Структура финансирования проекта представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура финансирования проекта

В рублях

Источник	Сумма	Доля, в %	Условия
Заемные средства	7 000 000	100	Кредит под 12% годовых на 12 месяцев
Итого	7 000 000	100	–

К финансированию проекта будут привлечены заемные средства в размере 7 235 000 руб., в целях предотвращения кассовых разрывов.

2.3 Разработка системы управления проектом

2.3.1 Структурная декомпозиция работ

Структурная декомпозиция работ формируется в виде иерархической структуры. Структурная декомпозиция представлена на рисунке Л.1. Планирование проекта делится на два этапа: подготовительный этап и этап реализации. Подготовительный этап включает в себя работы прединвестиционной и инвестиционной фазы. Всего структура включает в себя 33 работы.

2.3.2 Построение сетевого графика проекта

Сетевой график проекта представляет собой схему проекта, которая отражает длительность и последовательность работ, необходимых для завершения проекта.

Для построения сетевого графика необходимо определить работы проекта на основе составленного ранее календарного плана. Каждая работа или группа работ завершаются контролирующим событием. Количество событий, необходимых для реализации проекта равно 21. Следующим этапом в таблице 2.3 составляется перечень работ проекта с присвоением соответствующих кодов для каждой работы. Все работы имеют длительность и последовательность свершения.

Таблица 2.3 – Работы проекта

Код	Наименование события	В днях
		Длительность
0-1.1	Проведение маркетингового исследования	10
1.1-1.2	Поиск дизайнера	2
1.1-1.3	Поиск оборудования	10
1.1-1.4	Поиск рекламного агентства	10
1.2 – 1.5; 1.3 – 1.5; 1.4 – 1.5	Расчет стоимости проекта	2

Окончание таблицы 2.3

		В днях
1.1-1.3	Поиск оборудования	10
1.1-1.4	Поиск рекламного агентства	10
1.2 – 1.5; 1.3 – 1.5; 1.4 – 1.5	Расчет стоимости проекта	2
1.5 – 2.1	Заключение договора с дизайнером	1
2.1 – 2.2	Создание брифа	1
2.2 – 2.3	Разработка дизайн-концепта	10
2.2 – 2.4	Согласование итогового дизайна	7
2.3 – 2.5; 2.4 – 2.5	Оплата дизайнерских услуг	1
1.5 – 3.1	Приобретение оборудования	10
3.1 – 3.2	Обучение персонала для работы с оборудованием	10
3.2 – 3.3; 2.5 – 3.3	Печать пробника	1
3.3 – 3.4	Тестирование пробника	2
1.5 – 4.1	Заключение договора с рекламным агентством	1
4.1 – 4.2	Согласование рекламных баннеров	10
4.1 – 4.3	Поиск мест для установки рекламы	1
4.2 – 4.4; 4.3 – 4.4	Установка баннеров	10
4.4 – 4.5	Проверка установки баннеров	1
4.4 – 4.6	Оплата услуг агентства	1
4.5 – 3.5; 4.6 – 3.5	Запуск проекта в реализацию	1
3.5 – 3.6	Производство продукции	1

После определения работ проекта и ключевых событий, необходимо построить сетевой график проекта. Сетевой график проекта по внедрению магистральных насосов, построенный на основе двух предыдущих таблиц, представлен на рисунке П.1 и П.2.

2.3.3 Расчет параметров работ и событий сетевого графика

Следующий этап в системе управления проектом – расчет параметров работ и событий сетевого графика.

Для расчета параметров сетевого графика необходима минимальная и максимальная продолжительность работ. Минимальная продолжительность представляет собой затраченное время при благоприятном стечении обстоятельств, максимальное – при неблагоприятном. Ожидаемая продолжительность каждой работы проекта определяется по формуле (2.1):

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

где $t_{ij\text{мин.}}$ – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ij\text{макс.}}$ – максимальная оценка продолжительности.

Среднеквадратическое отклонение, то есть разброс значений относительно среднего для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.2):

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij\text{макс.}} - t_{ij\text{мин.}}), \quad (2.2)$$

где $t_{ij\text{мин.}}$ – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ij\text{макс.}}$ – максимальная оценка продолжительности.

Далее производится расчет дисперсии. Дисперсия – отклонение случайной величины от ее математического значения.

Дисперсия для сетевого графика проекта определяется по формуле (2.3):

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \quad (2.3)$$

где $t_{ij\text{мин.}}$ – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ij\text{макс.}}$ – максимальная оценка продолжительности.

Данные расчетов по представленным выше формулам для каждой работы проекта по внедрению магистральных насосов приводятся в таблице Р.1.

Ранний срок свершения начального события работы совпадает с ранним сроком начала работы и рассчитывается по формуле (2.4):

$$T_{ij}^{PH} = T_{pi}, \quad (2.4)$$

где T_{pi} – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы – наиболее поздний срок начала работы, при котором еще возможно выполнение всех последующих работ в установленный срок. Поздний срок начала работы рассчитывается по формуле (2.5):

$$T_{ij}^{PH} = T_{pj} - t_{ij}, \quad (2.5)$$

где T_{pj} – поздний срок свершения конечного события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Ранний срок окончания работы для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.6):

$$T_{ij}^{PO} = T_{pi} + t_{ij}, \quad (2.6)$$

где t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок свершения – наиболее поздний срок свершения события, при котором не нарушится последовательность работ и длительность проекта. Рассчитывается по формуле (2.7).

$$T_{ij}^{PO} = T_{pj}, \quad (2.7)$$

где T_{pj} – поздний срок свершения конечного события.

Резерв времени не равен нулю у работ, не лежащих на критическом пути. Работы, лежащие на критическом пути, не имеют резерва времени (резерв времени равен 0). Резерв времени рассчитывается по формуле (2.8):

$$R_{ij}^{\text{п}} = T_{ij}^{\text{по}} - T_{ij}^{\text{по}} - t_{ij}, \quad (2.8)$$

где $T_{ij}^{\text{по}}$ – поздний срок свершения конечного события;

$T_{ij}^{\text{по}}$ – ранний срок свершения начального события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Частный резерв времени второго рода для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.9):

$$R_{ij}^{\text{чп}} = T_{ij}^{\text{пн}} - T_{ij}^{\text{пн}} - t_{ij}, \quad (2.9)$$

где $T_{ij}^{\text{пн}}$ – поздний срок свершения начального события;

$T_{ij}^{\text{пн}}$ – ранний срок свершения начального события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Свободный резерв времени работы для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.10):

$$R_{ij}^{\text{с(н)}} = T_{ij}^{\text{пн}} - T_{ij}^{\text{по}} - t_{ij}, \quad (2.10)$$

где $T_{ij}^{\text{пн}}$ – поздний срок свершения начального события;

$T_{ij}^{\text{по}}$ – ранний срок совершения конечного события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Правильность расчётов резервов времени работы для сетевого графика можно проверить по формуле (2.11):

$$R_{ij}^{\text{п}} + R_{ij}^{\text{с(н)}} = R_{ij}^{\text{чп}} + R_{ij}^{\text{чп}}, \quad (2.11)$$

Для определения трудности выполнения работ не критического пути в срок рассчитывается коэффициент напряженности. Данный коэффициент рассчитывается как отношение несовпадающих отрезков пути: максимальный продолжительный, проходящий через эту работу, и критический. Коэффициент напряженности рассчитывается по формуле (2.12):

$$k_{nij} = \frac{T - t_k}{T_k - t_k}, \quad (2.12)$$

где k_{nij} – коэффициент напряженности работы;

T – максимальный путь в днях, проходящий через данную работу;

t_k – продолжительность части критического пути в днях, расположенная на рассматриваемом пути;

T_k – продолжительность критического пути в днях.

Полученные результаты расчетов резервов времени и коэффициентов напряженности для каждой работы представлены в таблице С.1.

Для того чтобы оценить сложность сетевого графика проекта, количества параллельных работ и эффективность работы рассчитывается коэффициент сложности. Коэффициент сложности для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.13):

$$K_C = \frac{N_{p-t}}{N_c}, \quad (2.13)$$

где N_{p-t} – количество работ сетевого графика;

N_c – количество событий сетевого графика.

Количество работ проекта равно 28, количество событий – 21. Коэффициент сложности для сетевого графика проекта составил 1,33.

После расчета параметров сетевого графика необходимо перейти к определению его вех. Ключевые вехи представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – План вех проекта

Номер события	Ключевые вехи	Дата
0	Принятие решения о проекте	01.01.2022
1.1	Проведение маркетингового исследования	01.01.2022
1.5	Расчет стоимости проекта	21.01.2022
2.1	Создание брифа	24.01.2022
2.5	Оплата дизайнерских услуг	04.02.2022
3.3	Печать пробника	12.02.2022
4.1	Заключение договора с рекламным агентством	23.01.2022
4.4	Установка рекламных баннеров	03.02.2022
3.5	Запуск проекта в реализацию	15.02.2022
3.6	Производство продукции	16.02.2022

Вехи проекта – значимые, ключевые точки проекта, которые необходимо проконтролировать в ходе их выполнения, перед тем как приступить к выполнению следующих этапов проекта.

2.3.4 Матрица разделения административных задач управления

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) – это матрица, представляющая собой таблицу, которая регламентирует уровень ответственности сотрудников при выполнении отдельных работ по рассматриваемому проекту.

Для составления данной матрицы необходимо представить организационную структуру управления проектом.

В проекте ответственность за выполнение работ проекта лежит на директоре предприятия, директоре по развитию и менеджере проекта.

Распределение ответственности в выполнении работ происходит по следующим видам:

- Я – единоличное принятие решения;
- Р – коллективное принятие решения;
- О – организация;
- К – контроль;
- С – согласование и консультирование.

Далее составляется матрица РАЗУ для закрепления ответственности между ответственными членами команды проекта по разработке дизайна и созданию упаковки для рассыпных круп Торговый Дом «Огма-Продукт». В матрице РАЗУ были выделены главные ответственные лица предприятия за выполнение каждого этапа проекта и распределены обязанности по работам. Матрица РАЗУ представлена в таблице К.1.

2.4 План производства

2.4.1 Описание технологии производства

Целью плана производства является представление технологического процесса, обоснование потребности в основных и оборотных средствах, построение плана операционных затрат. Кроме того, план производства затрагивает расчёт себестоимости, а также валовой выручки от реализации с учетом рыночного спроса, покупательной способности потребителей и окончательной цены продукта.

Редизайн упаковки начинается с разработки нового дизайна, а после – печать нового дизайна на полипропиленовой бумаге с помощью струйного печатного производственного принтера, который предназначен для печати дизайна на больших объемах продукции.

После того, как с помощью струйного принтера нанесен дизайн упаковки, производится непосредственная фасовка рассыпных круп в новую упаковку с помощью вакуумного оборудования.

После печати и нарезки упаковки фасовщики наполняют упаковку крупой и отправляют в вакуумное оборудование, которое с помощью определенного давления создает вакуум и запечатывает продукт.

2.4.2 Обоснование потребности в основных средствах

Для реализации проекта планируется приобретение основных средств: струйного печатного производственного принтера и вакуумного оборудования, поэтому необходимо рассчитать потребность в финансировании основных средств в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Потребность в основных средствах

В тысячах рублей

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик	Срок амортизации, лет	Итого амортизация (в год)
1. Приобретение вакуумного оборудования	5 000 000	1	5 000 000	ООО НОТИС	12	416 666
2. Приобретение струйного печатного принтера	1500 000	1	1 500 000	ООО НАР	10	150 000
Итого			6 500 000	-	-	566 666

В таблице 2.5 приведена и рассчитана потребность в основных средствах по проекту, она составляет 6 500 000 руб.

Основными поставщиками являются компании ООО НОТИС и ООО НАР, данные поставщики находятся в городе Челябинске.

Сумма амортизации начисляется линейным способом и составляет 5 666 666 руб. Срок полезного использования оборудования 10-12 лет.

2.4.3 План операционных затрат

Планирование операционных затрат – основа управления затратами денежных средств. В плане операционных затрат учитываются все затраты, возникающие на этапе реализации проекта, то есть в эксплуатационной фазе. Операционные затраты делятся на условно-постоянные и условно-переменные. Основной целью планирования операционных затрат является определение экономически обоснованной суммы и состава текущих расходов для каждой услуги.

К условно-постоянным затратам относятся затраты на ежемесячные расходы на содержание и эксплуатацию оборудования. Сумма общих затрат по проекту на производство представлена на рисунке 2.3 и включает в себя затраты на электроэнергию и плановое обслуживание оборудования.

Название	руб.	\$ US
▶ Электроэнергия	10 150,00	
Плановое обслуживание оборудования	2 911,70	

Электроэнергия - Описание

Периодические выплаты
Ежемесячно

Разовая выплата
01.01.2022

Сложная схема выплат

В течение

всего проекта

периода производства

периода с 1 по 1 мес.

Задержка платежей: 0 дн.

Инфляция... Налоги/Учет... Сезонные изменения...

Рисунок 2.3 – Общие издержки по производству

Сумма общих затрат на маркетинг включает в себя затраты на рекламу в размере 60 000 руб. Внесем затраты в общие издержку во вкладке «Маркетинг» и представим результат на рисунке 2.4.

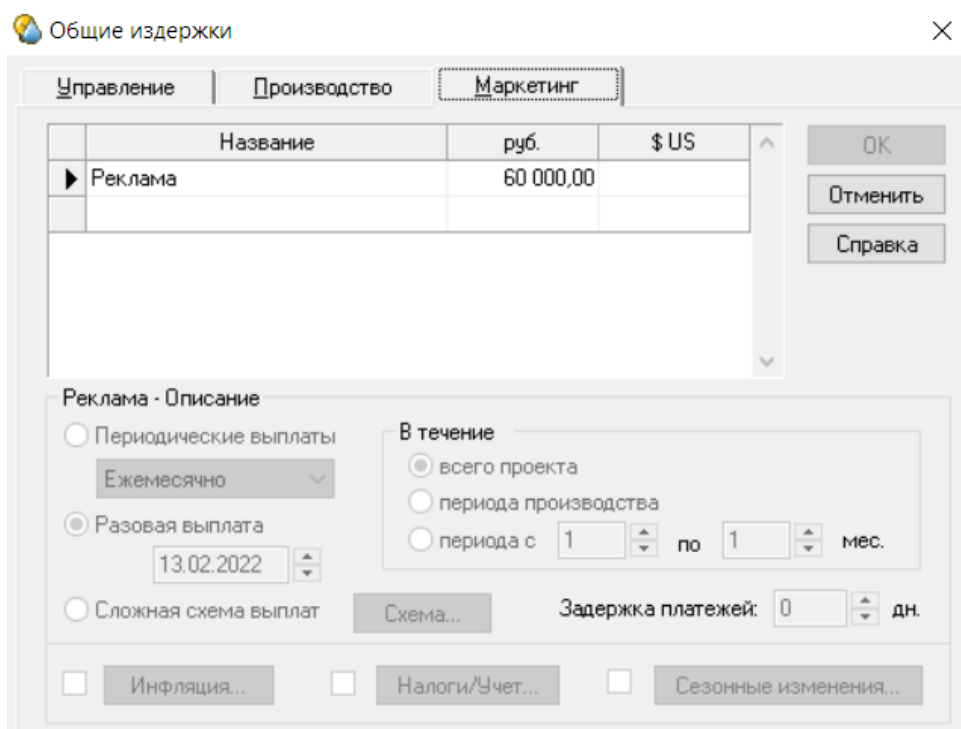


Рисунок 2.4 – Общие издержки по маркетингу

Итоговая сумма общих (постоянных) издержек по проекту составила 73 061,7 рублей в месяц или 876 740,4 рублей в год.

Условно-переменные затраты зависят от объема производства. Расчет электроэнергии производится по формуле (2.14):

$$Z_{\text{привод}} = M \cdot T \cdot Q, \quad (2.14)$$

где M – суммарная мощность оборудования, кВт/час;

T – тариф, руб кВт/час

Q – время работы оборудования за год.

Затраты на электроэнергию за услугу печати с помощью струйного принтера и упаковка с помощью вакуумного оборудования в первый год реализации проекта представлены:

$$Z_{\text{привод}} = 79,31 \cdot (247 \cdot 8) = 156\,732.$$

Из расчетов получилось, что затраты на электроэнергию составят 156 732 рублей. Годовой объем производства составит 584 462 шт. в год. Прямые издержки для производства продукции Торговый Дом «Огма-Продукт» представлены на рисунке 2.6.

Наименование	Ед. изм.	Цена(руб.)	Цена(\$ US)
Полипропиленовая пленка	шт	47,00	
Картридж для промышленного	шт	217,00	
Крупа гречневая	кг	20,00	
Крупа рис длиннозерный	кг	18,00	
Крупа перловая	кг	15,00	
Крупа горох	кг	14,00	

Полипропиленовая пленка - Описание

Общие данные

Предоплата: 0 дн.

Страховой запас

0,00 %

0 дн.

Рисунок 2.6 – Прямые издержки

Заполнены данные в программе Project Expert по переменным и постоянным затратам на производство по проекту, рассчитаны затраты на электроэнергию, на рекламу, заполнены данные по необходимому сырью.

2.5 План маркетинга

2.5.1 Обоснование цены

Для того, чтобы определить цену, рассчитаем себестоимость единицы продукции (новой упаковки) по проекту. Воспользуемся для этого методом полных затрат, данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.6 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат)
В рублях

Наименование	Стоимость
Новая упаковка	
1. Удельные переменные затраты (VC)	8,22
2. Общие постоянные затраты (общепроизводственные, управленческие, коммерческие)	7,96
3. Доля товара в общем объеме производства (продаж), %	4
4. Общие постоянные затраты	0,32
5. Удельные постоянные затраты (FC)	8
Итого себестоимость товара	16,22

Из таблицы 2.6 видно, что себестоимость 1 вакуумной упаковки для рассыпных круп составит 16,22 рубля.

2.5.2 Анализ конкурентов

Основная цель конкурентного анализа – получить информацию о преимуществах конкурентов и их недостатках, об их стратегии развития.

Для проведения анализа конкурентов необходимо однозначно определить все предприятия, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов. Изучение последних имеет особо важное значение в условиях роста рынка, высокой рентабельности или сравнительно легкого доступа на рынок.

Знание реакции реальных и потенциальных конкурентов дает возможность предугадывать их поведение и выбирать наиболее выгодное для себя поле борьбы. Это особенно важно знать при принятии решений, затрагивающих наиболее чувствительные места соперников. Реальными и потенциальными конкурентами для Торговый Дом «Огма-Продукт» являются: «Макфа», «Увелка», «Союз пищепром», «Царь», «Ситно». Критерии, по которым будет проводиться оценка конкурентоспособности представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ конкурентов

Конкурент	В баллах				
	Макфа	Увелка	Союз пищепром	Царь	Ситно
Критерии					
Качество	5	5	4	4	4
Цена	4	4	5	4	4
Репутация	5	5	4	3	4
Организация продаж	5	5	4	3	4
Срок поставки	5	5	3	4	4
Выполнение договорных обязательств	5	5	5	4	5
Инновационность продукции	5	5	2	2	2
Географический охват	5	5	3	1	2
Объем производства	5	5	3	1	2
Итого	44	44	33	26	31

Наиболее важными признаками сравнения являются репутация, качество, цена, выполнение договорных обязательств. Среди прямых конкурентов выявлены «Макфа», «Увелка», среди косвенных – «Союзпищепром», «Царь», «Ситно».

Для определения среднерыночной цены подобных продуктов были проанализированы цены конкурентов и заполнена таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Среднерыночная цена продукции (услуг)

Наименование продукта проекта	В рублях			
	Рыночная цена продукта у конкурента			
	Макфа	Увелка	Союз пищепром	Средняя рыночная цена
Крупа гречневая 0,8 кг вакуум	82	98	79	86,3
Крупа рис пропаренный длиннозерный 0,8 кг вакуум	97	96	90	94,3

Окончание таблицы 2.8

В рублях

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта у конкурента			
	Макфа	Увелка	Союз пищепром	Средняя рыночная цена
Крупа горох колотый 0,8 кг вакуум	84	92	80	85,3
Крупа перловая 0,8 кг вакуум	69	75	65	69,6
Крупа пшено 0,8 кг вакуум	105	120	100	108,3

В таблице 2.8 видно, что средняя рыночная цена выше цены на продукцию Торговый Дом «Огма-Продукт» в среднем на 15 рублей.

2.5.3 Анализ объемов сбыта

Основная цель данного этапа – спрогнозировать выручку от реализации продукции (товаров, услуг) проекта. Обоснование объемов сбыта по проекту строится на основе анализа объемов сбыта за прошлые года, оценке нынешней экономической ситуации и спроса на услуги.

Выручка за отчетный год составила 22961,8 тысяч рублей. Крупа гречневая 0,8 кг вакуум составляет 36% в общей доли выручки, крупа рис пропаренный длиннозерный 0,8 кг вакуум – 34%, крупа горох колотый 0,8 кг вакуум – 10%, крупа перловая 0,8 кг вакуум – 9%, крупа пшено 0,8 кг вакуум – 11%.

Объем сбыта за отчетный год составил 247 859 шт. рассыпных круп в вакуумных упаковках.

В среднем редизайн упаковки позволяет увеличить объем продаж на 5,5%. Рассчитаем валовую выручку от реализации проекта с учетом рыночного спроса, покупательной способности потребителей и окончательной цены продукта проекта.

Объем продаж Торговый Дом «Огма-Продукт» вырастет в среднем на 336 603 шт. по сравнению с отчетным годом и составит 584 462 шт., что способствует увеличению выручки.

Суммарная выручка по пяти продуктам проекта за первый год реализации составит 37 309 560 рублей. Объем продаж с проектом представлен в таблице М.1.

В проекте Торговый Дом «Огма-Продукт» рассматривается продажа пяти видов продукции. Поэтому план сбыта формируется для каждого вида продукции индивидуально.

Так как продажи круп начинаются с 16.02.2022, то объем продаж во втором месяце проекта будет составлять 5 343 шт. План сбыта крупы гречневой представлен на рисунке 2.7.

Наименование	Цена(руб.)	Цена(\$ US)
Крупа гречневая	75,00	
Крупа рис длиннозерный	70,00	
Крупа горох	50,00	
Крупа перловая	50,00	
Крупа пшено	65,00	

	1.2022	2.2022	3.2022	4.2022	5.2022	6.2022	7.2022
Объем продаж(шт)		5 343,00	10 687,00	10 687,00	10 687,00	10 687,00	10 687,00

Рисунок 2.7 – План сбыта по крупе гречневой

План сбыта риса длиннозерного представлен на рисунке 2.8, так как продажи круп начинаются с 16.02.2022, то объем продаж во втором месяце проекта будет составлять 7 225 шт. План сбыта гороховой крупы показан на рисунке 2.9, объем продаж во втором месяце будет составлять 3 451 шт.

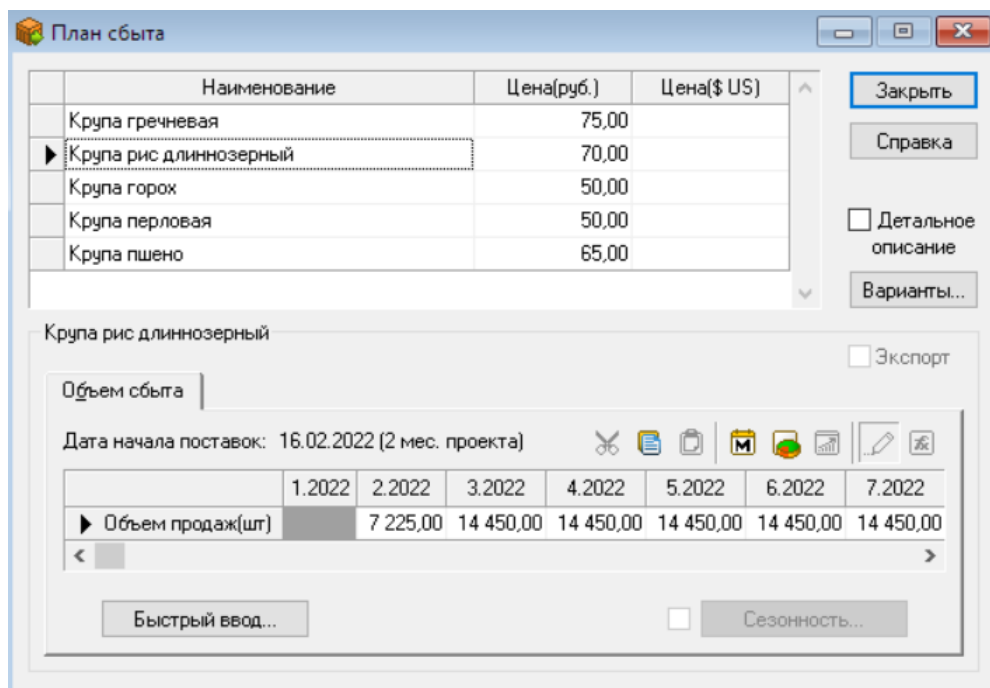


Рисунок 2.8 – План сбыта по крупе рис длиннозерный

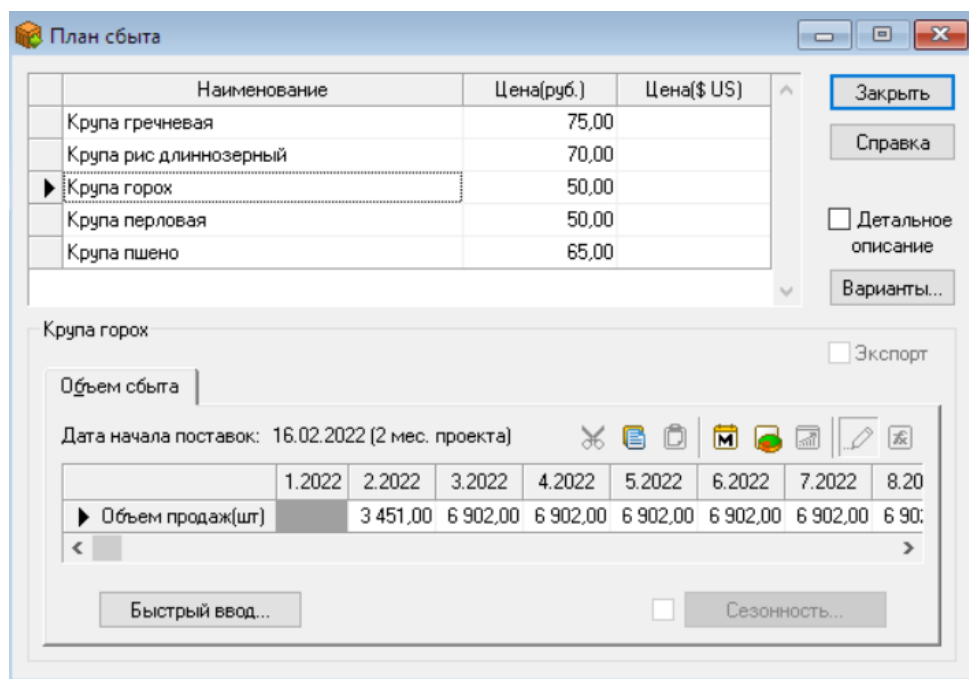


Рисунок 2.9 – План сбыта по крупе горох

План сбыта перловой крупы представлен на рисунке 2.10, объем продаж во втором месяце проекта будет составлять 4 409 шт. План сбыта пшена представлен на рисунке 2.11, так как продажи круп начинаются с 16.02.2022, то объем продаж во втором месяце проекта будет составлять 3 923 шт.

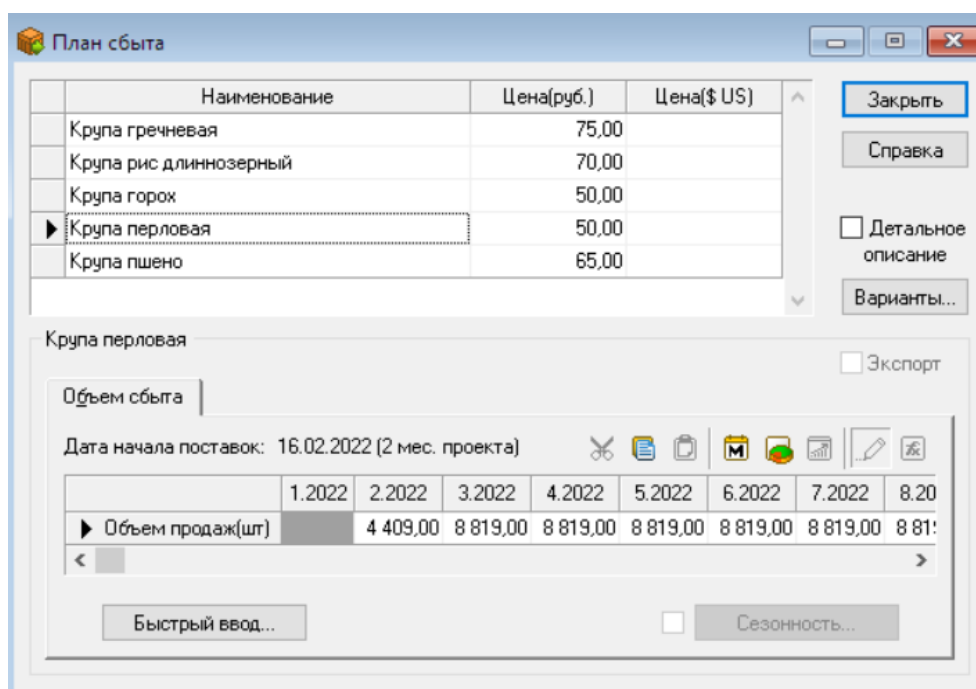


Рисунок 2.10 – План сбыта по крупе перловой

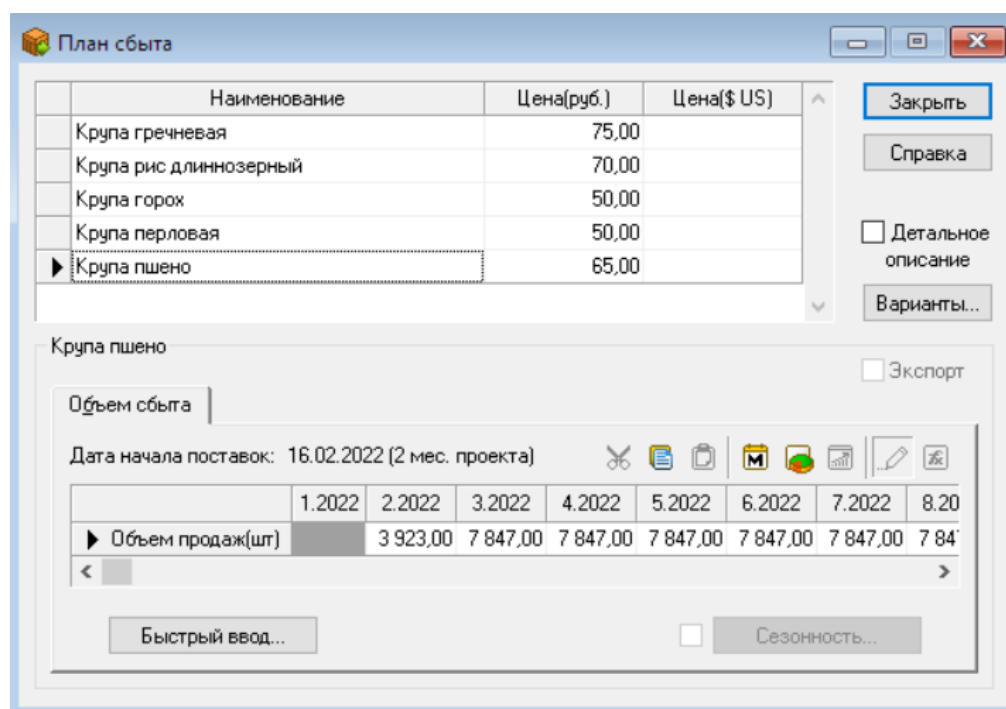


Рисунок 2.11 – План сбыта по крупе пшено

Суммарный объем сбыта по 5 видам продукции Торговый Дом «Огма-Продукт» за первый год равен 584 462 шт. упаковок. Рассмотрены и внесены программу все издержки по проекту.

2.6 Финансовый план

2.6.1 Отчет о финансовом результате проекта

Целью финансового плана является предоставление ожидаемых финансовых результатов от реализуемого проекта. Отчет о финансовых результатах характеризует финансовые результаты проекта и содержит данные о доходах и расходах в исследуемый период. Он представлен на рисунке 2.12, составляется на основе всех рассчитанных ранее данных проекта в тысячах рублей.

Прибыли-убытки (руб.)			
	2022 год	2023 год	2024 год
Валовый объем продаж	33 518 594,44	39 245 926,16	39 245 926,16
Потери			
Налоги с продаж			
Чистый объем продаж	33 518 594,44	39 245 926,16	39 245 926,16
Материалы и комплектующие	15 790 273,35	18 488 361,76	18 488 361,76
Сдельная зарплата			
▶ Суммарные прямые издержки	15 790 273,35	18 488 361,76	18 488 361,76
Валовая прибыль	17 728 321,08	20 757 564,41	20 757 564,41
Налог на имущество			
Административные издержки			
Производственные издержки	147 373,10	164 875,23	164 875,23
Маркетинговые издержки	60 253,52		
Зарплата административного персонала	508 141,19	522 205,24	522 205,24
Зарплата производственного персонала	3 514 632,17	3 916 539,27	3 916 539,27
Зарплата маркетингового персонала			
Суммарные постоянные издержки	4 230 399,98	4 603 619,73	4 603 619,73
Амортизация	583 333,33	700 000,00	700 000,00
Проценты по кредитам	470 275,00		
Суммарные непроизводственные издержки	1 053 608,33	700 000,00	700 000,00
Другие доходы			
Другие издержки			
Убытки предыдущих периодов			
Прибыль до выплаты налога	12 444 312,77	15 453 944,67	15 453 944,67
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль			
Прибыль от курсовой разницы			
Налогооблагаемая прибыль	12 444 312,77	15 453 944,67	15 453 944,67
Налог на прибыль	1 244 431,28	1 545 394,47	1 545 394,47
Чистая прибыль	11 199 881,50	13 908 550,21	13 908 550,21

Рисунок 2.12 – Отчет о финансовых результатах

По отчету о финансовых результатах видно положительное значение и рост чистой прибыли за три исследуемых года проекта. За второй год проекта увеличилась на 2 708 668,7 рублей. Положительной динамике чистой прибыли способствует увеличение объема продаж и сокращение себестоимости упаковки.

2.6.2 Формирование отчета о движении денежных средств

Следующим этапом после составления отчета о финансовых результатах формируется отчет о движении денежных средств по проекту.

Отчет о движении денежных средств представляет собой табличную форму бухгалтерской отчетности, содержащую в себе данные о движении денежных средств в разрезе статей их поступления от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Притоками проекта по внедрению магистральных насосов будут являться поступления от продаж, оттоками – себестоимость, налоговые выплаты, покупка оборудования и т.д. В отчете о движении денежных средств отражаются все притоки и оттоки проекта. Cash-flow проекта представлен на рисунке 2.13.

Кэш-фло (руб.)			
	2022 год	2023 год	2024 год
Поступления от продаж	33 518 594,44	39 245 926,16	39 245 926,16
Затраты на материалы и комплектующие	15 790 273,35	18 488 361,76	18 488 361,76
Затраты на сдельную заработную плату			
Суммарные прямые издержки	15 790 273,35	18 488 361,76	18 488 361,76
Общие издержки	207 626,63	164 875,23	164 875,23
Затраты на персонал	2 917 167,04	3 218 814,00	3 218 814,00
Суммарные постоянные издержки	3 124 793,67	3 383 689,23	3 383 689,23
Вложения в краткосрочные ценные бумаги			
Доходы по краткосрочным ценным бумагам			
Другие поступления			
▶ Другие выплаты			
Налоги	2 121 190,92	2 763 727,89	2 765 324,97
Кэш-фло от операционной деятельности	12 482 336,49	14 610 147,29	14 608 550,21
Затраты на приобретение активов	7 000 000,00		
Другие издержки подготовительного периода			
Поступления от реализации активов			
Приобретение прав собственности (акций)			
Продажа прав собственности			
Доходы от инвестиционной деятельности			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-7 000 000,00		
Собственный (акционерный) капитал			
Займы	7 235 000,00		
Выплаты в погашение займов	6 632 083,33	602 916,67	
Выплаты процентов по займам	464 245,83	6 029,17	
Лизинговые платежи			
Выплаты дивидендов			
Кэш-фло от финансовой деятельности	138 670,83	-608 945,83	
Баланс наличности на начало периода		5 621 007,33	19 622 208,78
Баланс наличности на конец периода	5 621 007,33	19 622 208,78	34 230 758,99

Рисунок 2.13 – Cash-Flow-проекта

Из отчета о движении денежных средств положительное значение баланса наличности на конец периода указывает на отсутствие кассовых разрывов, следовательно, планирование денежных потоков проведено верно.

2.6.3 Обоснование экономической эффективности

2.6.3.1 Расчет ставки дисконтирования

Для обоснования экономической эффективности необходимо оценить проект с учетом изменения ценности денег, затраченных и полученных в разные моменты времени, для обоснования целесообразности проекта.

Для анализа экономической эффективности необходимо рассчитать ставку дисконтирования методом WACC, так как финансирование проекта осуществлялось за счет заемных средств.

Ставка дисконтирования будет рассчитываться по формуле (2.15):

$$WACC = K_s W_s + K_d W_d, \quad (2.15)$$

где K_s – стоимость собственного капитала;

W_s – доля собственного капитала;

K_d – стоимость заемного капитала;

W_d – доля заемного капитала;

Стоимость собственного капитала (K_s) рассчитывается с помощью формулы 2.16:

$$K_s = R_f + \beta_i (R_m - R_f), \quad (2.16)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

R_m – доходность эффективного рыночного портфеля, мера рыночного риска;

β_i – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности.

Далее производится расчет ставки дисконтирования для проекта по представленной формуле с учетом найденных для данной отрасли параметров (2.17):

$$K_s = 6 + 0,76 \cdot (10,15 - 6) = 9,15\%. \quad (2.17)$$

Бета-коэффициент отражает чувствительность (изменчивость) акции к колебаниям рынка и используется для оценки того уровня рыночного риска, который можно ожидать от бумаги. Интерпретация его значений следующая:

- Beta = 1 означает, что степень риска акции схожа с уровнем риска на рынке;
- Beta < 1 означает, что риск акции ниже, чем в среднем по рынку;
- Beta > 1 означает, что риск акции выше, чем в среднем по рынку.

По данным сайта Московской биржи, безрисковая ставка доходности для пищевой промышленности составляет 6%. Доходность эффективного рыночного портфеля составляет 10,5%. Расчет ставки дисконтирования будет рассчитываться с помощью метода WACC, так как проект финансируется только на счет заемных средств формула будет выглядеть следующим образом:

$$WACC = 9,15 \cdot 0 + 12 \cdot 1 = 12\%$$

Ставка дисконтирования в проекте по обновлению упаковки и ее созданию с помощью новой линии производства будет равна ставке по кредиту, то есть 12%, так как проект финансируется полностью за счет заемных средств.

2.6.3.2 Расчет интегральных показателей экономической эффективности

Для оценки эффективности проекта рассчитываются интегральные показатели экономической эффективности: чистый приведенный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), простой срок окупаемости (PP) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Чистый приведенный доход (NPV) – это обобщенная характеристика результата инвестирования, т.е. конечный эффект в абсолютной сумме.

Под чистым приведенным доходом понимается разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемого капитала. Рассчитывается чистый приведенный доход по формуле (2.18):

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (2.18)$$

где I_0 – инвестиции за проект;

CF_t – денежные потоки за период;

r – ставка дисконтирования;

t – период.

Необходимо произвести расчет чистой приведенной стоимости за 3 года реализации проекта при ставке дисконтирования $r=24\%$ по формуле (2.18):

$$\begin{aligned} NPV &= -7000\,000 + \frac{5\,386\,007,24}{(1+0,12)^1} + \frac{14\,001\,201,4}{(1+0,12)^2} + \frac{14\,608\,550,21}{(1+0,12)^3} = \\ &= 27\,769\,047,22 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Индекс доходности (PI) рассчитывается на основе тех же данных, что и чистая стоимость капитала, но если для расчета NPV используется разность дисконтированных величин поступлений и платежей, то индекс прибыльности – это их отношение. Необходимо рассчитать значение индекса доходности по формуле (2.19):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}. \quad (2.19)$$

$$PI = \frac{\frac{5\,386\,007,24}{(1+0,12)^1} + \frac{14\,001\,201,4}{(1+0,12)^2} + \frac{14\,608\,550,21}{(1+0,12)^3}}{7\,000\,000} = 4,95.$$

Внутренняя норма рентабельности (IRR) определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом. Рассчитывается по формуле (2.20).

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0. \quad (2.20)$$

Внутренняя норма доходности – это такая ставка дисконтирования, при которой инвестор получит назад все вложения, то есть выйдет в ноль. Необходимо рассчитать внутреннюю норму рентабельности по формуле (2.21):

$$NPV = -7\,000\,000 + \frac{5\,386\,007,24}{(1+IRR)^1} + \frac{14\,001\,201,4}{(1+IRR)^2} + \frac{14\,608\,550,21}{(1+IRR)^3} = 0 \quad (2.21)$$

После раскрытия скобок и поиска корней кубического уравнения, было найдено значение $IRR = 442,2\%$.

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, за который сумма чистого денежного потока от нового проекта покроет сумму вложенных в него средств. Рассчитывается по формуле (2.22).

$$PP = \frac{I_0}{\overline{NP}} \quad (2.22)$$

где \overline{NP} – среднегодовые поступления денежных средств от проекта.

$$PP=7\,000\,000/(5\,386\,007,24+14\,001\,201,4+14\,608\,550,21)/3=8.$$

Простой срок окупаемости, который может быть интересен инвесторам проекта, равен 8 месяцев.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) позволяет учесть инфляционные процессы и рассчитать возврат инвестиций с учетом покупательской способности денежных средств. Рассчитывается по формуле (2.23).

$$\sum_{i=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} = \sum_{i=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.23)$$

где S_t – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде t ,

I_t – инвестиционные денежные потоки в периоде t .

$$\frac{5\,621\,007,33}{(1+0,12)^1} + \frac{19\,622\,208,78}{(1+0,12)^2} + \frac{34\,230\,758,99}{(1+0,12)^3} = \frac{7\,000\,000}{(1+0,12)^0}$$

Согласно приведенному выше расчету, дисконтированный срок окупаемости составил 9 месяцев. Обобщенные значения по показателям эффективности и их нормативное значение представлены на рисунке 2.14.

Эффективность инвестиций	
Длительность проекта: 36 мес.	
Период расчета: 36 мес.	
Показатель	Значение
▶ Ставка дисконтирования, %	12,00
Период окупаемости - PB, мес.	8
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	9
Средняя норма рентабельности - ARR, %	195,64
Чистый приведенный доход - NPV, руб.	27 769 047,22
Индекс прибыльности - PI	4,95
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	442,20
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	90,28

Рисунок 2.14 – Показатели эффективности проекта

В соответствии с данными рисунка 2.14 видно, что рассматриваемый проект по редизайну упаковки и созданию ее с помощью нового оборудования окупится за 9 месяцев.

Чистый приведенный доход значительно выше нуля (27 769 047,22 рублей) за 3 года реализации проекта. На вложенный рубль проект дает 3 рублей 95 копеек прибыли согласно значению индекса доходности.

Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (90,28% против 12%), следовательно, проект имеет маленький запас финансовой прочности, следовательно в данном случае необходимо следить за наличием денежных средств.

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект по обновлению дизайна упаковки и ее созданию за счет внедрение линии производства вакуумной упаковки является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

2.7 Оценка рисков проекта

2.7.1 Анализ чувствительности

В рамках анализа чувствительности выявляется стабильность и сила влияния переменных проекта.

Базовый показатель эффективности, на котором основывается анализ чувствительности, – это чистый дисконтированный доход.

Были рассмотрены и введены данные, которые непосредственно связаны с проектом, реализуемым предприятием Торговый Дом «Огма-Продукт».

Чтобы проанализировать чувствительность, использованы следующие параметры: цена сбыта, объем сбыта, общие и прямые издержки.

График анализа чувствительности исследуемого проекта представлен на рисунке 2.15.



Рисунок 2.15 – Анализ чувствительности проекта

Расчет производился в диапазоне изменений от минус 50 % до плюс 50 % с шагом расчета 10 %.

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта более чем на 33 % NPV проекта станет отрицательным. Но маловероятно, что произойдет снижение цены, так как цена на продукцию Торговый Дом «Огма-Продукт» и так в среднем на 15 рублей ниже среднерыночной цены на подобную продукцию.

Вторым значимым фактором является величина объема сбыта. При снижении объема сбыта более чем на 58 % проект так же становится неэффективным. Однако, такое событие также маловероятно, поскольку у предприятия есть постоянные потребители и хорошо отлаженные продажи в популярных торговых сетях.

Что касается остальных параметров, то при их изменении менее, чем на 50 % в разные стороны проект остаётся прибыльным, следовательно, эти показатели не существенно влияют на величину NPV, а, значит, и на проект в целом.

2.7.2 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности позволяет решить следующие задачи: Найти точку безубыточности. Определить, какое количество продукции необходимо продать, чтобы достичь этой точки. Установить такие цены на продукцию, которые позволяет повысить спрос и обеспечить запланированную прибыль. Выбрать технологии производства, наиболее эффективные в данном случае. Сформировать оптимальный производственный план

Расчет точки безубыточности (без НДС), запаса финансовой прочности и операционного рычага по проекту обновления упаковки и ее производство с помощью внедрение новой линии оборудования приведён в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Расчет точки безубыточности по проекту на год

Показатель	Значение
Объем продаж (в натур. величинах), шт	584 462
Цена (P), руб.	39
Валовая выручка (Vp), руб.	27 847 798
Удельные переменные затраты (VC), руб./ед.	8,22
Совокупные переменные затраты (TVC), руб.	4 804 277,64
Совокупные постоянные затраты (TFC), руб.	4 675 696
Маржинальная прибыль, руб.	23 043 520,4
Точка безубыточности (BEP), в шт.	118 582
Точка безубыточности (BEP), в руб.	20,29
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	99,99

Запланированный объем продаж после обновления дизайна упаковки и ее производства с помощью внедрения производственной линии превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Снижение объема продаж на 20,29 % по сравнению с прогнозным значением даст проект с нулевой доходностью на конец 2022 года. Результаты

расчета анализа безубыточности в денежном выражении по разработке и созданию новой упаковки наглядно представлены на рисунке 2.16.

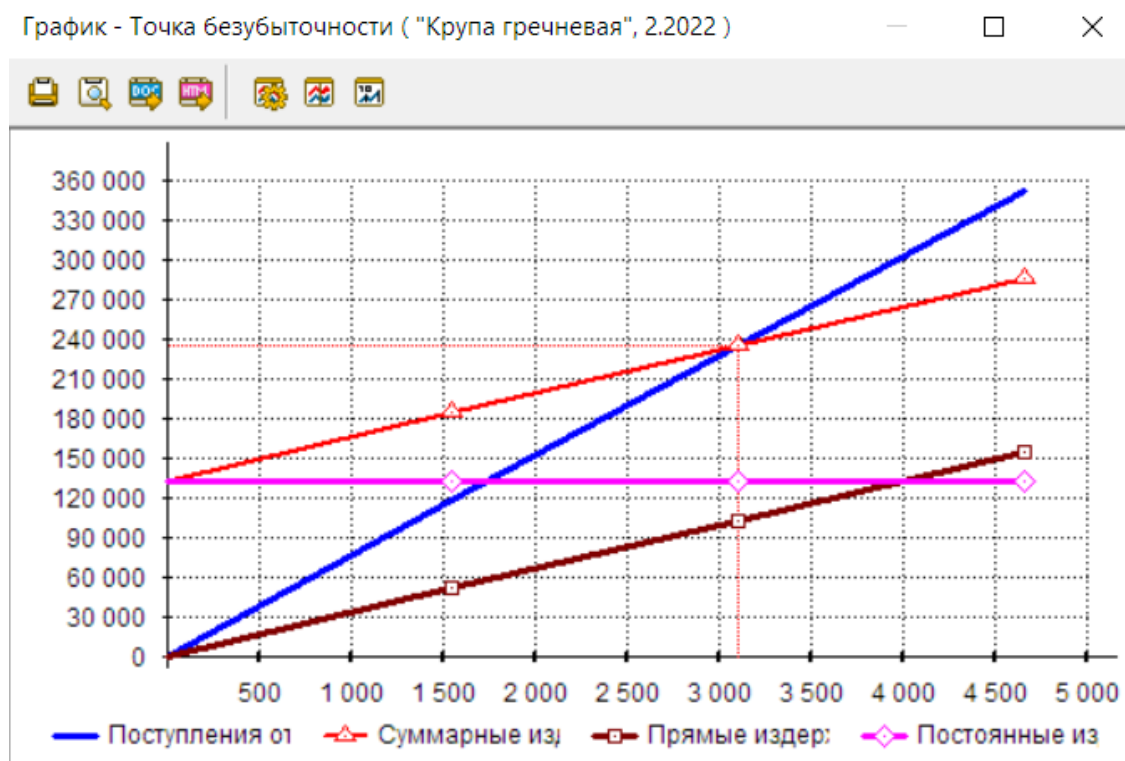


Рисунок 2.16 – Точка безубыточности по продукту крупа гречневая

По графику видно, что рассчитанное ранее значение точки безубыточности для продукта крупа гречневая верно, как и запас финансовой прочности.

2.7.3 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло показывает, как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров.

В качестве входных параметров для вероятностного анализа необходимо использовать те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на проект (по результатам анализа чувствительности).

При задании исходных данных выбраны те, к которым оказался наиболее чувствителен проект (по результатам анализа чувствительности – это цена и

объем сбыта), диапазон изменений параметров задан от плюс 10 % до минус 10 %.
Число расчетов – 500.

Данные статистического анализа проекта (эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло) показаны на рисунке 2.17.

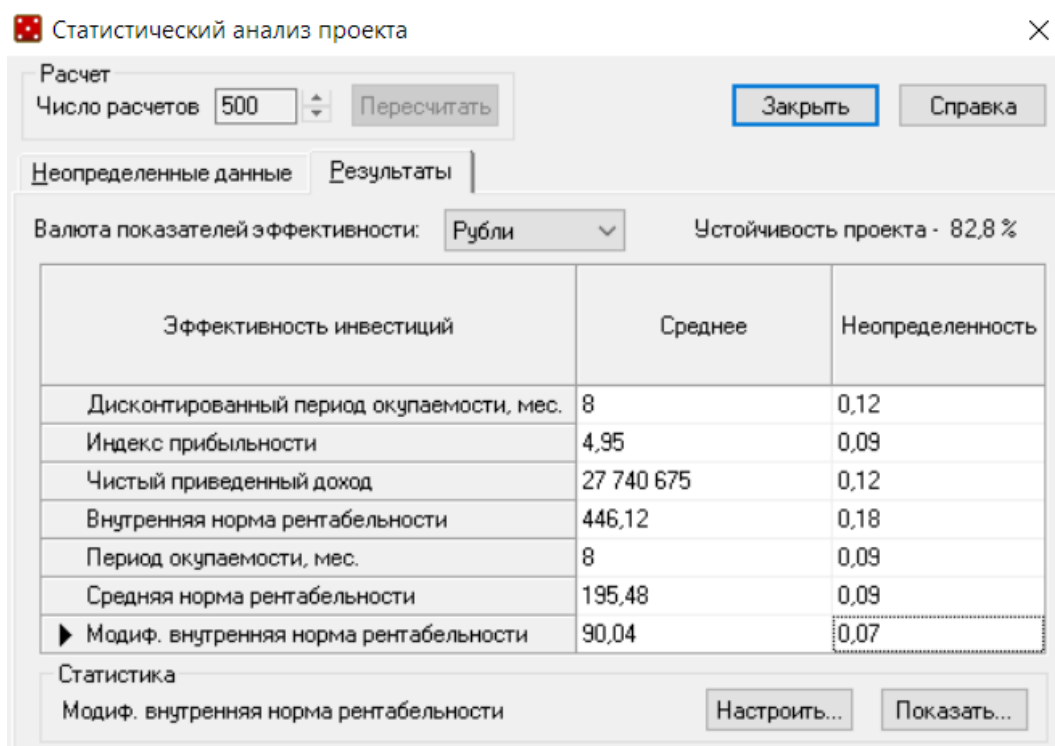


Рисунок 2.17 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

По результатам проведённого анализа устойчивость проекта составила 82,8 %. Показывает, что в 82,8% случаев из 100% (при 500 расчетов) кэш-фло не становится отрицательным. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов.

Наибольшую неопределенность имеют показатели дисконтированный период окупаемости и внутренней нормы рентабельности. Следовательно, необходимо построить и оценить графики распределения.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведенный доход» представлены на рисунке 2.18.

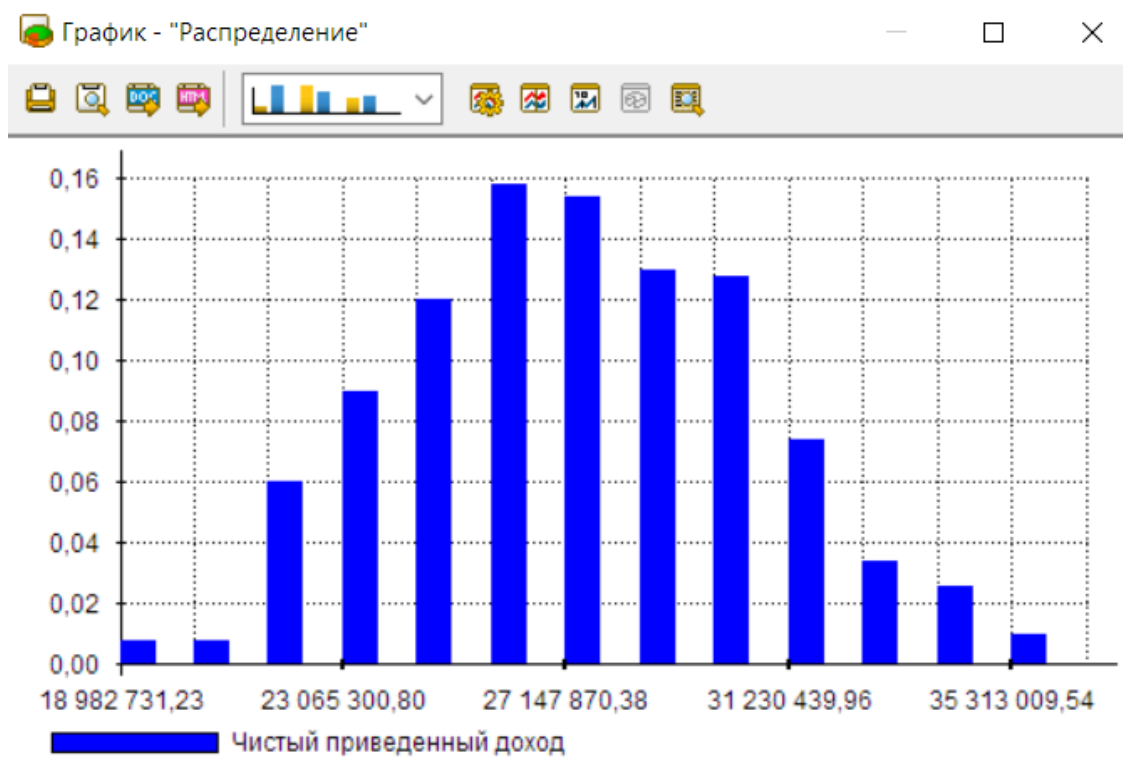


Рисунок 2.18 – График распределения NPV

Вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля отсутствует. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

Выводы по разделу два

В рамках рассматриваемого в работе проекта планируется редизайн упаковки и создание упаковки с помощью струйного печатного производственного принтера, а также с помощью вакуумного оборудования для предприятия Торговый Дом «Огма-Продукт».

Подготовка проекта займет 47 дней, с 16 февраля 2022 года начнется производство новой упаковки. Финансирование проекта планируется за счет заемных средств. Для построения финансовой модели проекта использовался Project Expert. Первоначально, был подготовлен график реализации проекта, далее

заполнены соответствующие модули программы, сформированы притоки и оттоки по проекту, определено его окружение.

Чистый приведенный доход значительно выше нуля (27 769 047,22 рублей) за 3 года реализации проекта. На вложенный рубль проект дает 3 рублей 95 копеек прибыли согласно значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (90,28% против 12%), следовательно, проект имеет маленький запас финансовой прочности, следовательно в данном случае необходимо следить за наличием денежных средств. Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект по обновлению дизайна упаковки и ее созданию за счет внедрение линии производства вакуумной упаковки является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта более чем на 33 % NPV проекта станет отрицательным. Но маловероятно, что произойдет снижение цены, так как цена на продукцию Торговый Дом «Огма-Продукт» и так в среднем на 15 рублей ниже среднерыночной цены на подобную продукцию. Вторым значимым фактором является величина объема сбыта. При снижении объема сбыта более чем на 58 % проект так же становится неэффективным. Однако, такое событие также маловероятно, поскольку у предприятия есть постоянные потребители и хорошо отлаженные продажи в популярных торговых сетях.

3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Составление прогнозной финансовой отчётности

Для составления прогнозной финансовой отчётности, на основе которой можно будет сопоставить текущее и прогнозное положение компании, а также определить финансовые результаты с проведением мероприятия, использован метод пропорциональных зависимостей.

В отчёте для финансовых результатов базовым показателем была выбрана выручка. Был рассчитан ее прирост за 2019-2020 гг. и использован как дальнейшая тенденция роста выручки в компании. Себестоимость реализованной продукции, коммерческие и управленческие расходы найдены как доля в выручке по среднему значению их долей в ней за 2019-2020 гг.

Прочие доходы и прочие расходы определялись как среднее значение двух предшествующих периодов.

Налог на прибыль определялся как доля в прибыли до налогообложения по среднему значению его доли в ней за 2019-2020 гг.

Был определен средний процент дивидендов и реинвестированной прибыли в компании за 2019-2020 гг. и использован и в последующих годах в качестве прироста нераспределенной прибыли.

В бухгалтерском балансе все статьи активов и краткосрочные займы будущих периодов были рассчитаны по среднему приросту за предыдущие отчётные периоды. Кредиторская задолженность – это актив за вычетом собственного капитала и краткосрочных обязательств.

Прогнозный бухгалтерский баланс Торговый Дом «Огма-Продукт» представлен в таблице Т.1.

Прогнозные отчёты с проектным мероприятием формируются путем прибавления результатов проекта, полученных в Project Expert, к прогнозным отчётам предприятия.

В таблице Ф.1 и Х.1 представлены прогнозный бухгалтерский баланс с мероприятием и прогнозный отчёт о финансовых результатах с мероприятием соответственно.

3.2 Сравнительный финансовый анализ текущего и прогнозного состояния предприятия

3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса

Горизонтальный анализ – это метод оценки динамики изменения и направления (тренда) ключевых показателей бухгалтерского баланса с проектом и без проекта относительно текущего состояния предприятия. В таблице Х.1 представлен горизонтальный анализ текущего и прогнозного баланса.

За четыре года стоимость активовкратно увеличится: на 88,33 % до 21 982 тыс. руб. без проекта, на 424,59 % до 61 230 тыс. руб. – с проектом.

Мероприятие обеспечит кратное увеличение денежных средств на счетах компании, источником которых будет нераспределенная прибыль от реализации проекта. Также при реализации проекта на балансе предприятия появятся новые основные средства. При реализации проекта стоимость активов увеличится за счёт роста стоимости основных средств и денежных средств. В качестве источника финансирования выступит приращение нераспределённой прибыли.

Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре активов предприятия, а также проанализировать динамику этой структуры. В таблице Х.2 представлен вертикальный анализ текущего и прогнозного баланса.

Без проекта в структуре баланса будут преобладать заёмные средства – краткосрочные заёмные средства и кредиторская задолженность, доля которых суммарно составит 70,41 %. Если же реализовать проект, то доля заёмного капитала составит лишь 25,28 %.

Среди изменений в активе стоит отметить падение доли запасов и рост доли денежных средств, что указывает на повышение ликвидности компании.

3.2.2 Анализ ликвидности и платёжеспособности

Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств.

В рамках анализа ликвидности представлена группировка активов и пассивов прогнозного баланса в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Группировка активов и пассивов баланса в прогнозном периоде
В тысячах рублей

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»		На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»
А ₁ , наиболее ликвидные активы	393	957	35 188	П ₁ , наиболее срочные обязательства	3 797	12 056	12 056
А ₂ , быстро реализуемые активы	2 589	1 846	1 846	П ₂ , краткосрочные пассивы	2 499	3 422	3 422
А ₃ , медленно реализуемые активы	4 210	13 044	13 044	П ₃ , долгосрочные пассивы	0	0	0
А ₄ , трудно реализуемые активы	4 480	6 135	11 152	П ₄ , постоянные пассивы	5 376	6 503	45 751
Итого	11 672	21 981	61 229	Итого	11 672	21 982	61 230
Коэффициент ликвидности общий					0,585	0,421	2,907

Без проекта общий коэффициент ликвидности снизится за четыре года, а с проектом – достигнет высокого значения, что указывает на повышение способности предприятия погашать все обязательства за счет активов.

Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности прогнозного баланса представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса в прогножном периоде

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»
$A_1 \geq П_1$	$A_1 \leq П_1$	$A_1 \leq П_1$	$A_1 \geq П_1$
$A_2 \geq П_2$	$A_2 \geq П_2$	$A_2 \leq П_2$	$A_2 \leq П_2$
$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$
$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$

Без проекта наиболее ликвидных активов (денег) не будет достаточно для погашения наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности), а в случае реализации проекта быстро ликвидных активов (дебиторской задолженности) не будет хватать для погашения краткосрочных заёмных средств предприятия.

Для того, чтобы ответить на вопрос, достаточно ли у организации денежных средств и их эквивалентов, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность в определенные сроки проводится анализ по прогнозным показателям оценки ликвидности. Его результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3– Прогнозные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	—	896	368	34 599
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	0,062	0,062	2,273

Окончание таблицы 3.5

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,8	0,474	0,181	2,393
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,142	1,024	3,235
Коэффициент собственной платёжеспособности	—	0,142	0,024	2,235

Величина ЧОК положительная во всех рассматриваемых периодов, то есть ОА достаточно для покрытия КО. При этом без проекта показатель уменьшится и достигнет небольшого значения, в то время как с проектом он достигнет большого значения, что будет указывать на то, что при покрытии кредиторской задолженности у предприятия останется крупная сумма денег в свободном от обязательств распоряжении.

Коэффициент абсолютной ликвидности, показывает, что на конец 2020 года и через 4 года в случае отказа от проекта немедленно может быть погашено лишь 6,2% КО, что меньше предусмотренного норматива. В случае реализации проекта предприятие сможет немедленно погасить 227,3 % КО. Аналогично значение коэффициентов промежуточной ликвидности окажется ниже нормативного без проекта, а с учетом проекта – кратно превысит нормативное.

Коэффициент текущей ликвидности войдет в пределы норматива без проекта за счёт большого количества запасов, компенсирующего нехватку денежных средств и дебиторской задолженности, однако из всех оборотных активов запасы являются наименее ликвидными. В случае с проектом показатель также превысит интервал нормативных значений. Коэффициент собственной платёжеспособности снизится без проекта до очень малой величины, а с проектом кратно возрастет.

На рисунке 3.1 представлена прогнозная динамика изменения коэффициентов ликвидности.

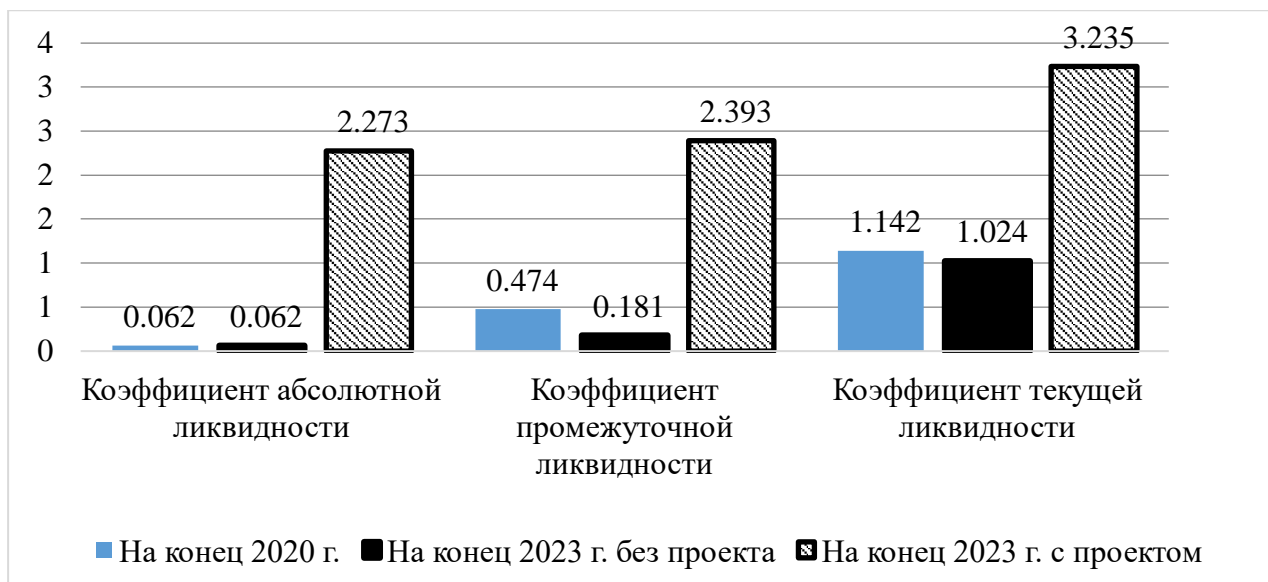


Рисунок 3.1 – Динамика изменения коэффициентов ликвидности в прогнозном периоде

Анализ ликвидности баланса и расчет коэффициентов ликвидности свидетельствует о положительном влиянии проекта на ликвидность предприятия и достаточности средств для покрытия обязательств. При этом в случае покрытия обязательств у компании останется большая сумма денег.

Вариант без проекта принесет обратный эффект, и ликвидность предприятия уменьшится до значений ниже нормативов, указывающих на недостаток денежных средств и дебиторской задолженности.

3.2.3 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – это способность предприятия функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующая его платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе в границах допустимого уровня риска.

Прогнозное определение типа финансовой устойчивости компании Торговый Дом «Огма-Продукт» представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Прогнозное определение типа финансовой устойчивости

В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»
1. Источники собственных средств	5 376	6 503	45 751
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	4 480	6 135	11 152
3. Наличие собственных оборотных средств	896	369	34 600
4. Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	896	369	34 600
6. Краткосрочные заемные средства и кредиторская задолженность	6 296	15 478	15 478
7. Наличие источников формирования запасов и затрат	7 192	15 847	50 078
8. Величина запасов и затрат	4 210	13 044	13 044
9. Излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств	-3 314	-12 676	21 555
10. Излишек (+) или недостаток (–) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-3 314	-12 676	21 555
11. Излишек (+) или недостаток (–) общей величины источников формирования запасов и затрат	2 982	2 803	37 034
Тип финансовой ситуации	S = (0; 0; 1)	S = (0; 0; 1)	S = (1; 1; 1)

Не реализовывая проект, компания останется финансово неустойчивой. С проектом ей удастся достигнуть абсолютной финансовой устойчивости. В целях более подробного раскрытия финансовой устойчивости проводится анализ финансовых коэффициентов. Прогнозный анализ показателей оценки финансовой устойчивости представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Показатели оценки финансовой устойчивости в прогнозном периоде

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	0,461	0,296	0,747
Коэффициент финансовой зависимости	Менее 0,5	0,539	0,704	0,253
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	1,171	2,380	0,338
Коэффициент самофинансирования	Более 1	0,854	0,420	2,956
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	0,125	0,023	0,691
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,167	0,057	0,756
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	—	1,605	2,583	4,491

Торговый Дом «Огма-Продукт» достигнет финансово устойчивости благодаря проекту. Зависимость от внешних источников финансирования станет слабой, причем, как показал коэффициент самофинансирования, собственные средства превысят заёмные почти в три раза. Без проекта ситуация будет обратной – заёмные средства превысят собственные в 2,38 раз, о чём говорит коэффициент задолженности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует достаточность собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, и указывает на удовлетворительность структуры активов в случае реализации проекта.

Без проекта собственных оборотных средств не будет достаточною

Коэффициент манёвренности, показывает, что благодаря проекту предприятие получит большие возможности свободного маневрирования собственными средствами, а без проекта таких возможностей у него не будет.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает, что без реализации проекта на конец года на каждый рубль оборотных активов будет приходиться 2,583 руб. внеоборотных активов, а с реализацией проекта на каждый рубль оборотных активов будет приходиться 4,491 руб. внеоборотных активов, то есть активы компании станут более мобильными. Графическая интерпретация динамики изменения коэффициентов финансовой устойчивости представлена на рисунке 3.2.

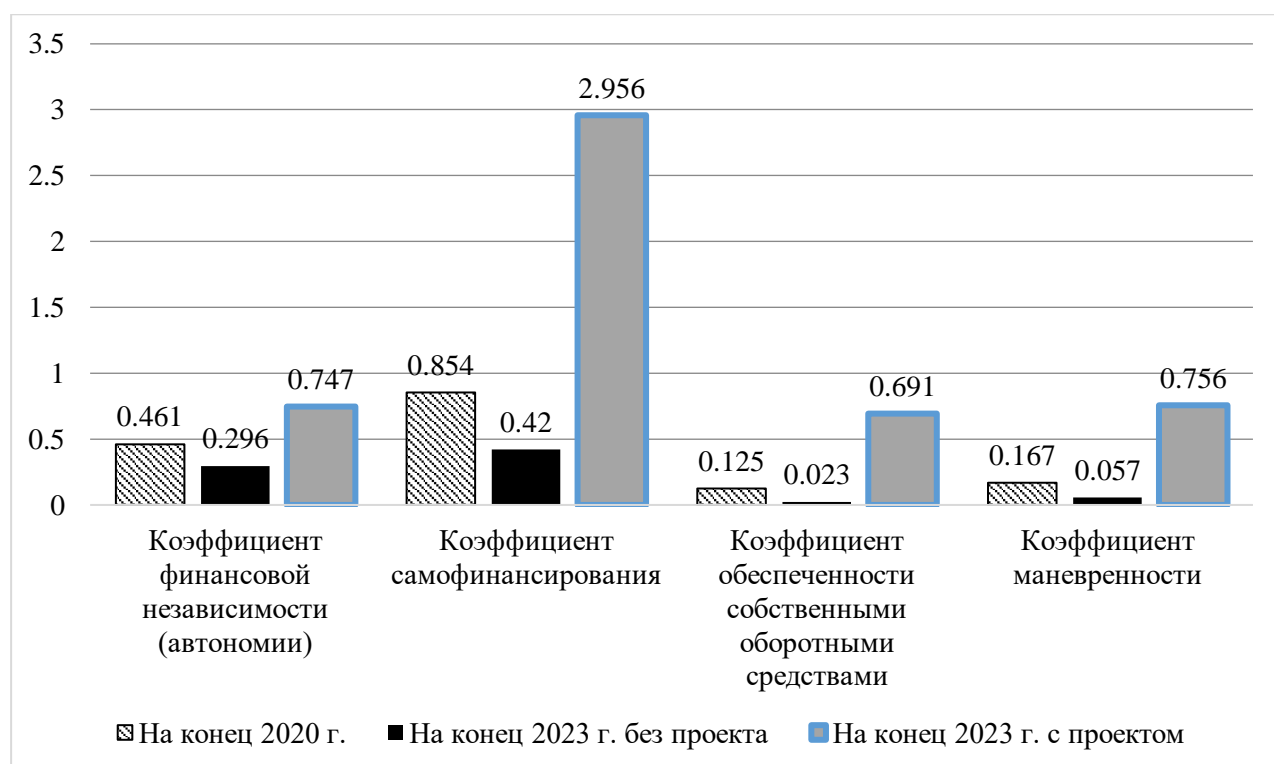


Рисунок 3.2 – Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости

На основе анализа финансовой устойчивости можно сказать, что благодаря реализации проекта предприятие станет финансово устойчивым, а без проекта оно будет финансово неустойчивым при продолжении текущих тенденций.

3.2.4 Анализ деловой активности

Анализ деловой активности состоит в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости. Финансовое положение предприятия и ее платежеспособность зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные денежные средства.

Прогнозные показатели оценки деловой активности представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Прогнозные показатели оценки деловой активности

Показатель	За 2020 г.	За 2024 г. без проекта	За 2024 г. с проектом
Коэффициент оборачиваемости, об./год			
Коэффициент оборачиваемости активов	1,50	1,01	1,14
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обороты	2,51	1,43	1,45
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, обороты	3,74	3,45	5,29
Коэффициент оборачиваемости запасов, обороты	3,80	1,49	3,52
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	6,30	10,57	30,94
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты	3,20	3,21	1,54
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	4,66	1,94	5,68
Продолжительность одного оборота, дни			
Продолжительность одного оборота активов, дней	242,85	360,67	321,02
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дней	145,36	254,89	251,90
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дней	97,52	105,77	69,00

Окончание таблицы 3.6

Показатель	За 2020 г.	За 2024 г. без проекта	За 2024 г. с проектом
Продолжительность одного оборота, дни			
Продолжительность одного оборота запасов, дней	95,952	245,131	103,605
Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дней	57,918	34,528	11,799
Продолжительность оборота собственного капитала, дней	114,17	113,601	236,552
Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дней	78,259	188,047	64,261
Фондоотдача	3,743	3,451	5,290

По анализу коэффициентов оборачиваемости видно, что оборачиваемость ОА уменьшилась. При этом период оборачиваемости совокупных активов уменьшился. Также отрицательная динамика прослеживается у коэффициента оборачиваемости запасов. С реализацией проекта данный коэффициент значительно увеличился на 0,281 об./год.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала также падает. На основе этого можно сделать вывод, что эффективности использования собственных средств падает.

Из положительных изменений – увеличится фондоотдача и оборачиваемость ВОА. На основе значений данного показателя можно сделать следующие выводы: без проекта один рубль среднегодовой стоимости основных средств будет отдавать 3,451 руб. выручки, с проектом один рубль среднегодовой стоимости основных средств будет отдавать 5,290 руб. выручки.

Кредиторская задолженность будет оборачиваться либо почти в 2,5 раза медленнее, если не внедрить проект, либо быстрее благодаря проекту.

Оборачиваемость дебиторской задолженности повысится в обоих случаях, но с проектом сильнее.

Графическая интерпретация прогнозной динамики изменения показателей оборачиваемости представлена на рисунке 3.3.

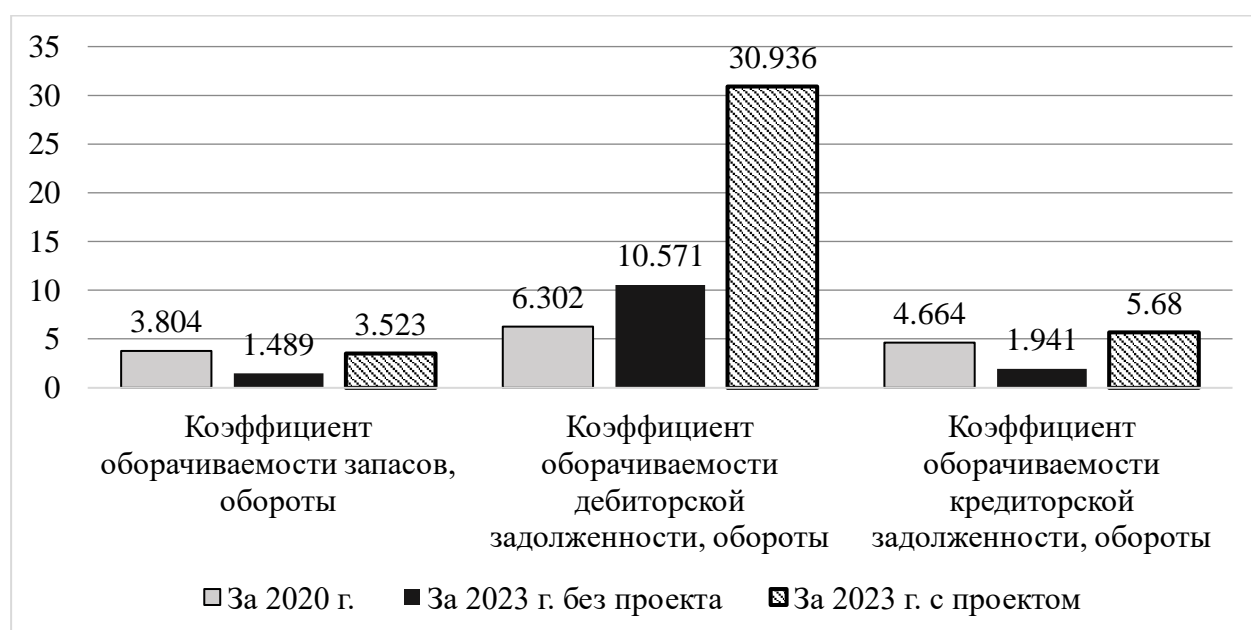


Рисунок 3.3 – Прогнозная динамика изменения показателей оборачиваемости

Часть показателей оборачиваемости ухудшится, однако те показатели, которые вырастут, максимизируют свой эффект на предприятие за счёт реализации проекта.

3.2.5 Анализ рентабельности

Анализ рентабельности осуществляется для оценки финансового состояния предприятия, выявления резервов роста, составления перспективных планов развития компании. Он отражает эффективность работы компании. Прогнозные показатели оценки рентабельности предприятия представлены в таблице 3.7.

Рентабельность реализованной продукции показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль себестоимости будет отдавать 40,67 копеек прибыли от продаж, что выше показателя без проекта на 35,17 копеек. По данному показателю эффективность основной деятельности предприятия вырастит благодаря реализации проекта.

Таблица 3.7 – Прогнозные показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значение показателя		
	2020 год	2024 год без проекта	2024 год с проектом
Рентабельность реализованной продукции	5,54	5,50	40,67
Рентабельность совокупных активов	2,29	1,87	27,25
Рентабельность внеоборотных активов	5,69	6,36	126,75
Рентабельность оборотных активов	3,82	2,64	34,71
Рентабельность чистого оборотного капитала	0,13	85,79	52,20
Рентабельность собственного капитала	4,86	5,92	36,97
Рентабельность продаж	1,52	1,84	23,96

Рентабельность совокупных активов показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль активов будет отдавать 27,25 копеек чистой прибыли, что выше показателя без проекта на 25,38 копеек. По данному показателю эффективность использования активов вырастит благодаря реализации проекта.

Рентабельность ВОА показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль ВОА будет отдавать 126,75 копеек чистой прибыли, что выше показателя без проекта на 120,39 копеек. По данному показателю эффективность использования ВОА вырастит благодаря реализации проекта.

Рентабельность ОА показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль ОА будет отдавать 34,71 копеек чистой прибыли, что выше показателя без проекта на 32,07 копеек. По данному показателю эффективность использования ОА вырастит благодаря реализации проекта.

Рентабельность ЧОК показывает, что с проектом в 2024 году каждый рубль ЧОК будет отдавать 52,20 копеек чистой прибыли, что ниже показателя без проекта на 33,59 копеек. По данному показателю эффективность использования ЧОК вырастит благодаря реализации проекта. Без проекта она вырастит сильнее, но в этом случае ЧОК окажется меньше.

Рентабельность СК показывает, что с проектом в 2024 году на один рубль СК будет приходиться 36,97 копеек чистой прибыли, что выше показателя без проекта на 31,05 копеек. По данному показателю эффективность использования СК вырастит благодаря реализации проекта.

Рентабельность продаж показывает, что с проектом в 2024 году в одном рубле выручки будет содержаться 23,96 копеек чистой прибыли, что ниже показателя прошлого года на 22,12 копеек. По данному показателю эффективность всей деятельности предприятия вырастит благодаря реализации проекта.

На рисунке 3.4 представлена прогнозная динамика изменения показателей рентабельности.

Благодаря реализации проекта предприятие можеткратно увеличить свою рентабельность, следовательно, повысится эффективность всей деятельности, в том числе основной. Также стоит отметить повышение эффективности использования внеоборотных активов, оборотных активов, собственного капитала.

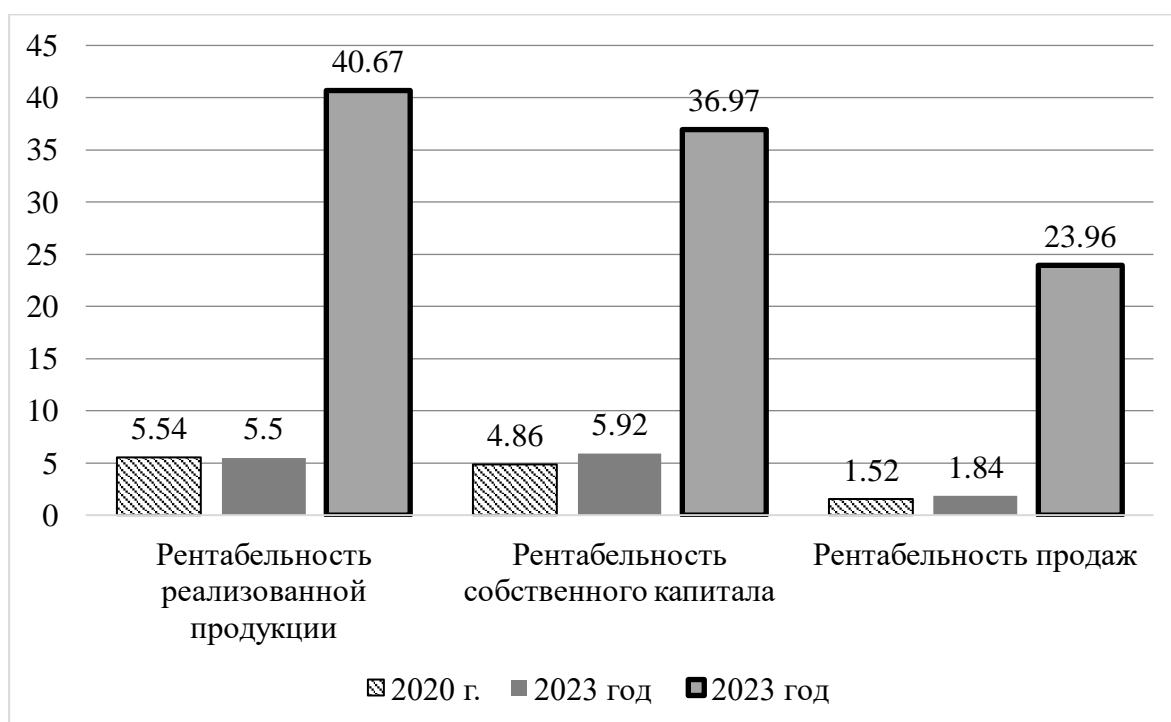


Рисунок 3.4 – Динамика изменения показателей рентабельности в прогнозном периоде

Выводы по разделу три

В третьем разделе работы была составлена прогнозная финансовая отчетность без проекта с учетом динамики изменения показателей за предшествующие годы, с проектом также с учетом динамики и с учетом изменения бухгалтерского баланса полученного в результате проекта. На основании прогнозной финансовой отчетности выполнен сравнительный анализ финансового состояния до проекта и с учетом проекта. Получены следующие результаты: проект обеспечит кратное увеличение денежных средств на счетах компании, источником которых будет нераспределенная прибыль от реализации проекта. Также при реализации проекта на балансе предприятия появятся новые основные средства.

Без проекта в структуре баланса будут преобладать заёмные средства – краткосрочные заёмные средства и кредиторская задолженность, доля которых суммарно составит 70,41 %. Если же реализовать проект, то доля заёмного капитала составит лишь 25,28 %, за счёт чего увеличится финансовая устойчивость.

Анализ ликвидности баланса и расчет коэффициентов ликвидности свидетельствует о положительном влиянии проекта на ликвидность предприятия и достаточности средств для покрытия обязательств. При этом в случае покрытия обязательств у компании останется большая сумма денег.

Вариант без проекта принесет обратный эффект, и ликвидность предприятия уменьшится до значений ниже нормативов, указывающих на недостаток денежных средств и дебиторской задолженности.

На основе анализа финансовой устойчивости можно сказать, что благодаря реализации проекта предприятие станет финансово устойчивым, а без проекта оно будет финансово неустойчивым при продолжении текущих тенденций.

Часть показателей оборачиваемости ухудшится, однако те показатели, которые вырастут, максимизируют свой эффект на предприятие за счёт реализации проекта.

Оборачиваемость оборотных активов и активов предприятия в целом уменьшится. Также отрицательная динамика прослеживается у коэффициента оборачиваемости запасов. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала также упадет. На основе этого можно сделать вывод, что эффективности использования собственных средств падает.

Из положительных изменений – увеличится фондоотдача и оборачиваемость ВОА.

Кредиторская задолженность будет оборачиваться либо почти в 2,5 раза медленнее, если не внедрить проект, либо быстрее благодаря проекту.

Оборачиваемость дебиторской задолженности повысится в обоих случаях, но с проектом сильнее.

Благодаря реализации проекта предприятие можеткратно увеличить свою рентабельность, следовательно, повысится эффективность всей деятельности, в том числе основной. Также стоит отметить повышение эффективности использования внеоборотных активов, оборотных активов, собственного капитала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Кондратьева, М.Н. Экономика предприятия: учебное пособие/ М.Н. Кондратьева, Е.В. Баландина. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 174 с.
- 2 Третьякова, Е.П. Теория организации: учебное пособие/ Е.П. Третьякова. – М.: КНОРУС, 2009. – 224 с.
- 3 «Гораздо больше народу». Как акции протеста в регионах стали масштабнее, а задержания – рекордными. – <https://www.bbc.com/russian/features-55880514>.
- 4 9 новых видов льгот и господдержки, которые действуют в 2020 году. – https://www.gosuslugi.ru/help/news/2020_03_03_privileges.
- 5 Совещание по экономическим вопросам. – <http://kremlin.ru/events/president/news/64912>.
- 6 Центральный Банк Российской Федерации. – <https://www.cbr.ru/>.
- 7 Бюллетень Департамента исследований и прогнозирования «О чем говорят тренды». – https://cbr.ru/Collection/Collection/File/31939/bulletin_21-01.pdf.
- 8 Реальные располагаемые денежные доходы населения по Российской Федерации. – <https://rosstat.gov.ru/folder/13397>.
- 9 Занятость и безработица в Российской Федерации в декабре 2020 года. – http://gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/17.htm.
- 10 «Об определении порядка продления действия мер по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения в субъектах Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)». Указ Президента РФ от 11.05.2020 г. № 316.
- 11 О селекторном совещании по вопросам новой коронавирусной инфекции. – https://www.rospotrebnadzor.ru/about/info/news/news_details.php?ELEMENT_ID=16477.
- 12 Новые тенденции на рынке недвижимости 2020. – <https://www.pwc.ru/ru/publications/etre/etre-2020.pdf>.

- 13 Digital 2020: Global digital overview. – <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.
- 14 Продажи перешли в онлайн. – <https://realty.rbc.ru/news/5e81c4de9a7947a758289759>.
- 15 Будущее наступило: какие инновационные технологии используют строители. – <https://pro.rbc.ru/demo/5de7b8259a79478dcb6e4ffa>.
- 16 Стройматериалы будущего: зачем нужны живые кирпичи и светящийся бетон. – <https://realty.rbc.ru/news/5ed618e29a7947cf01e1ea2a>.
- 17 «Умные дома» 2020: что работает в России прямо сейчас? – <https://tdaily.ru/news/2019/12/27/umnye-doma-2020-chto-rabotaet-v-rossii-pryamo-seychas>.
- 18 Баев, Л.А. Бизнес-планирование: учебное пособие/ Л.А. Баев, М.Г. Литке; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 70 с.
- 19 В России застройщики повышают цены на новостройки из-за льготной ипотеки. – <https://secretmag.ru/news/v-rossii-zastroishiki-povyshayut-ceny-na-novostroiki-iz-za-lgotnoi-ipoteki.htm>.
- 20 Зайончик, Л.Л. Экономический анализ: учебное пособие / Л.Л. Зайончик, М.И. Бажанова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 224 с.
- 21 Ключевая ставка Банка России. – https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/.
- 22 Рыночные данные для финансового моделирования. – <http://www.shfm.ranepa.ru/students/beta>.
- 23 Значения кривой бескупонной доходности государственных облигаций (% годовых). – https://www.cbr.ru/hd_base/zcyc_params/.
- 24 Правдина, Н.В. Сетевое планирование и оценка проектных затрат: учебное пособие для практических занятий/ Н.В. Правдина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 38 с.
- 25 Мазур, И.И. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ И.И. Мазур,

В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазура. – 3-е изд. – М.:
Омега-Л, 2005. – 664 с.

- 26 Баев, Л.А. Сетевые методы планирования и управления: методические
указания к курсовому проекту/ составители: Л.А. Баев, С.Ю. Лелекова, Н.С.
Дзензелюк. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 24 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

В тысячах рублей

Наименование показателя	На начало прошлого (2019) года	На начало отчетного (2020) года	На конец отчетного (2020) года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальных активы	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0
Основные средства	3 855	4 516	4 480
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0
ИТОГО по разделу I	3 855	4 516	4 480
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	2 392	3 140	4 210
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0
Дебиторская задолженность	3 068	2 754	2 589
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	252	322	393

Окончание таблицы А.1

Наименование показателя	На начало прошлого (2019) года	На начало отчетного (2020) года	На конец отчетного (2020) года
АКТИВ			
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Прочие оборотные активы	0	0	0
ИТОГО по разделу II	5 712	6 216	7 192
БАЛАНС	9 567	10 732	11 672
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1 387	1 387	1 387
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3 588	3 769	3 989
ИТОГО по разделу III	4 975	5 156	5 376
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	450	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	450	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1 907	2 154	2 499
Кредиторская задолженность	2 235	3 422	3 797
Доходы будущих периодов	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
ИТОГО по разделу V	4 142	5 576	6 296
БАЛАНС	9 567	10 732	11 672

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Отчет о финансовых результатах

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах

В тысячах рублей

Наименование показателя	За прошлый (2019) год	За отчетный (2020) год
Выручка	16053	16836
Себестоимость продаж	13506	13979
Валовая прибыль (убыток)	2547	2857
Коммерческие расходы	609	736
Управленческие расходы	1200	1347
Прибыль (убыток) от продаж	738	774
Доходы от участия в других организациях	0	0
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	93	216
Прочие расходы	563	649
Прибыль (убыток) до налогообложения	268	341
Текущий налог на прибыль	60	85
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0
Прочее	0	0
Чистая прибыль (убыток)	208	256

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Качественная оценка факторов внешней среды

Таблица В.1 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
Бюрократизация и уровень коррупции	-	Данный фактор влияет на компанию при открытии торговой точки, т.к. с повышением уровня коррупции повышается порог входа на рынок.
Налоговая политика (тарифы и льготы)	-	Повышение налогов уменьшит чистую прибыль компании.
Наличие государственных компаний в отрасли	-	Государственные компании являются самыми влиятельными на рынке и могут сместить предприятие «Огма-продукт» с рынка.
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	-	Регулирующее правила работы в отрасли может препятствовать или ограничивать возможности открытию и работе торговой точки.
Высокий уровень инфляции и повышение процентные ставки	-	Т.к. процентные ставки последние 5 лет растут, то данный фактор может препятствовать или ограничивать возможности открытию и работе торговой точки.
Понижение уровня безработицы, повышение размера и условий оплаты труда	+	Влияют на платежеспособность населения и повышение прибыли компании.
Высокий уровень располагаемых доходов населения	+	Влияет на платежеспособность населения и повышение прибыли предприятия.
Высокие требования к качеству продукции и уровню сервиса	+	Мотивирует предприятие «Огма-продукт» соответствовать данным требованиям.
Здоровый образ жизни и привычки потребления полезных продуктов	+	Привычка потреблять полезный продукт будет влиять на предприятие «Огма-продукт» повышением прибыли.
Положительные отношения к натуральным и экологически чистым продуктам	+	Привычка потреблять натуральный продукт будет влиять на предприятие «Огма-продукт» повышением прибыли.
Расходы на исследования и разработки	-	Увеличат наши затраты.
Высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли	-	Развитие инноваций может породить еще большую конкуренцию в крупной и производственной отрасли.

Окончание таблицы В.1

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
Большое количество потребителей	+	При условии высокой конкуренции на рынке, наличия особенностей каждого производителя – предприятие «Огма-продукт» найдет «своего» клиента.
Доступность информации для потребителей	+	Увеличит узнаваемость бренда и уверенность в нем.
Высокая ценовая чувствительность потребителей	-	Продукт «Огма-продукт» имеет много аналогов, т.к. крупно-товар первой необходимости на рынке.
Высокие постоянные издержки	-	Уменьшение чистой прибыли в результате.
Экономия конкурентов на масштабе	+	Фактор позволяет «отсеять» предприятия, не имеющие масштабного производства и менее известные марки продуктов.
Низкие барьеры входа в отрасль	-	Чем ниже барьеры для входа в отрасль, тем больше конкурентов.
От поставщиков исходят угрозы интегрирования в бизнес отрасли	-	Поставщик станет конкурентом для предприятия, при возможном снижении цены, чтобы стать лидером в своей отрасли.
Покупатели не собираются или не имеют возможности интегрироваться в структуру поставок, т.е. стать поставщиками	+	Уменьшает конкуренцию на рынке крупяной отрасли.
Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»	-	Такие товары-заменители будут более востребованы потребителями.
Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес	-	Без построения сильной торговой марки и дополнительных преимуществ предприятие «Огма-продукт» не выдержит конкуренции.
Высокий уровень роста рынка	-	Данный фактор сопутствуется ростом конкуренции.
Отличительные черты конкурентов	-	Помогут конкурентам «устоять» на рынке.
Высокий уровень затрат конкурентов на рекламу	-	Повышает узнаваемость бренда конкурентов.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Количественная оценка факторов внешней среды

Таблица Г.1 – Количественная оценка факторов внешней среды

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Возможности			
1.Доступность информации для потребителей	0,3	3	0,9
2.Здоровый образ жизни и привычки потребления полезных продуктов	0,3	3	0,9
3.Понижение уровня безработицы, повышение размера и условий оплаты труда	0,1	2	0,2
4. Высокий уровень располагаемых доходов населения	0,07	2	0,14
5.Большое количество потребителей	0,07	5	0,35
6.Положительное отношение к натуральным и экологически чистым продуктам	0,05	3	0,15
7.Высокие требования к качеству и приверженность потребителей к конкретным маркам продукции	0,05	1	0,2
8.Покупатели не собираются или не имеют возможности интегрироваться в структуру поставок	0,01	1	0,01
9. Низкая вероятность появления крупных новых конкурентов	0,1	2	0,2
Итого возможности	1	-	2,9
Угрозы			
1.Наличие государственных компаний в отрасли	0,2	3	0,6

Окончание таблицы Г.1

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Угрозы			
2.Высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,02	1	0,02
3.Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»	0,03	1	0,03
4.Высокий уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,1	2	0,2
5.Высокий уровень затрат конкурентов на рекламу	0,06	3	0,18
6.Наличие крупных игроков на рынке	0,03	2	0,06
7.Повышение налоговых ставок	0,05	1	0,05
8.Высокий уровень роста рынка	0,07	2	0,14
9. Высокий уровень конкурентной борьбы	0,05	2	0,1
10.Бюрократизация и уровень коррупции	0,01	2	0,02
11.Низкие барьеры входа в отрасль	0,02	2	0,04
12. Угроза интегрирования поставщиков в бизнес отрасли	0,07	1	0,07
13.Высокая ценовая чувствительность потребителей	0,01	3	0,03
14. Постоянное изменение цен на товар	0,2	4	0,8
Итого угрозы	1	-	2,47

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

Таблица Д.1 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

В баллах

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)		Угрозы (Threats)		Итого
		Здоровый образ жизни и привычка потребления полезных продуктов	Высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли	Наличие крупных компаний в отрасли	Постоянное изменение цен на товар	
Сильные стороны (Strengths)	Наличие постоянных долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками	1	1	3	3	8
	Торговля продуктами питания повседневного спроса	4	2	2	3	11
	Наличие собственной производственной базы	1	5	3	3	12
	Большое количество запасов-полуфабрикатов	4	4	2	2	10
Слабые стороны (Weaknesses)	Недостаточная узнаваемость бренда	3	3	5	3	14
	Текущая текучесть рабочего персонала	1	2	1	1	5
	Низкая рентабельность	3	3	2	3	12
	Недостаток свободных денежных средств	1	5	1	4	11

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Поле решений

Таблица Е.1 – Поле решений

Факторы SWOT		Возможности (Opportunities)		Угрозы (Threats)	
		Здоровый образ жизни и привычка потребления полезных продуктов	Высокий уровень инноваций и технологического развития отрасли	Наличие крупных компаний в отрасли	Постоянное изменение цен на товар
Сильные стороны (Strengths)	Наличие постоянных долгосрочных отношений с покупателями и поставщиками	Реализация запасов	Расширение ассортимента		Реализация запасов
	Торговля продуктами питания повседневного спроса	Проведение рекламной компании	Реализация запасов	Расширение ассортимента	Предоставление в аренду свободных площадей
	Наличие собственной производственной базы	Предоставление в аренду свободных площадей			
	Большое количество запасов-полуфабрикатов				Реализация запасов
Сильные стороны (Strengths)	Недостаточная узнаваемость бренда	Проведение рекламной компании			
	Текучесть рабочего персонала	Обучение персонала			
	Низкая рентабельность	Реализация запасов	Расширение ассортимента		
	Недостаток свободных денежных средств	Предоставление в аренду свободных площадей			

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
Горизонтальный анализ баланса

Таблица Ж.1 – Горизонтальный анализ баланса

В тысячах рублей

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На начало прошло- го года	На начало отчетно- го года	На конец отчетно- го года	За прошл. период	За отчет. период	За прошл. период	За отчет. перио д
I Внеоборотные активы							
Основные средства	3 855	4 516	4 480	661	-36	17,15	-0,80
Итого по разделу I	3 855	4 516	4 480	661	-36	17,15	-0,80
II Оборотные активы							
Запасы	2 392	3 140	4 210	748	1070	31,27	34,08
Дебиторская задолженность	3 068	2 754	2 589	-314	-165	-10,23	-5,99
Денежные средства и денежные эквиваленты	252	322	393	70	71	27,78	22,05
Итого по разделу II	5 712	6 216	7 192	504	976	8,82	15,70
БАЛАНС	9 567	10 732	11 672	1165	940	12,18	8,76
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	1 387	1 387	1 387	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	3 588	3 769	3 989	181	220	5,04	5,84
Итого по разделу III	4 975	5 156	5 376	181	220	3,64	4,27

Окончание таблицы Ж.1

В тысячах рублей

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На начало прошло- го года	На начало отчетно- го года	На конец отчетно- го года	За прошл. период	За отчет. период	За прошл. период	За отчет. перио д
IV Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	450	0	0	-450	0	-100	—
Итого по разделу IV	450	0	0	-450	0	-100	—
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	1 907	2 154	2 499	247	345	12,95	16,02
Кредиторская задолженность	2 235	3 422	3 797	118 7	375	53,1 1	10 ,96
Итого по разделу V	4 142	5 576	6 296	1434	720	34,62	12,91
БАЛАНС	9 567	10 732	11 672	1165	940	12,18	8,76

ПРИЛОЖЕНИЕ И
Вертикальный анализ баланса

Таблица И.1 – Вертикальный анализ баланса

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На начало прош- лого года	На начало отчет- ного года	На конец отчет- ного года	На начало прош- лого года	На начало отчет- ного года	На конец отчет- ного года	За прош. год	За отчет . год
I Внеоборотные активы								
Основные средства	3 855	4 516	4 480	40,29	42,08	38,38	1,79	-3,70
Итого по разделу I	3 855	4 516	4 480	40,29	42,08	38,38	1,79	-3,70
II Оборотные активы								
Запасы	2 392	3 140	4 210	25,00	29,26	36,07	4,26	6,81
Дебиторская задолженность	3 068	2 754	2 589	32,07	25,66	22,18	-6,41	-3,48
Денежные средства и денежные эквиваленты	252	322	393	2,63	3,00	3,37	0,37	0,37
Итого по разделу II	5 712	6 216	7 192	59,71	57,92	61,62	-1,79	3,70
БАЛАНС	9 567	10 732	11 672	100	100	100	—	—
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	1 387	1 387	1 387	14,50	12,92	11,88	-1,58	-1,04
Нераспределенная прибыль	3 588	3 769	3 989	37,50	35,12	34,18	-2,38	-0,94
Итого по разделу III	4 975	5 156	5 376	52,00	48,04	46,06	-3,96	-1,98
IV Долгосрочные обязательства								
Заемные средства	450	0	0	4,70	0	0	-4,70	0
Итого по разделу IV	450	0	0	4,70	0	0	-4,70	0

Окончание таблицы И.1

В процентах

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На начало прош- лого года	На начало отчет- ного года	На конец отчет- ного года	На начало прош- лого года	На начало отчет- ного года	На конец отчет- ного года	За прош. год	За отчет. год
V Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	1 907	2 154	2 499	19,93	20,07	21,41	0,14	1,34
Кредиторская задолженность	2 235	3 422	3 797	23,36	31,89	32,53	8,53	0,64
Итого по разделу V	4 142	5 576	6 296	43,29	51,96	53,94	8,67	1,98
БАЛАНС	9 567	10 732	11 672	100	100	100	0	0

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Матрица РАЗУ для работ проекта

Таблица К.1 – Матрица РАЗУ

Наименование работы	Ответственные исполнители							
	Директор предприятия	Директор по развитию	Менеджер проекта	Дизайнер	Поставщики	Рекламное агентство	Начальник склада	Начальник цеха
Принятие решения о проекте	Р	Р	Р	–	–	–	–	–
Проведение маркетингового исследования	К	О	Я	–	–	–	–	–
Поиск дизайнера	–	К	Я	Я	–	–	–	–
Поиск оборудования	–	Р	С	–	Р	–	Р	–
Создание брифа	–	К	Я	С	–	–	–	–
Поиск рекламного агентства	К	О	Я	–	–	Я	–	–
Расчет стоимости проекта	Р	К	О	Р	Р	Р	Р	Р
Заключение договора с дизайнером	–	К	Я	Я	–	–	–	–
Разработка дизайн-концепта	–	–	К	Я	–	–	–	–
Согласование итогового дизайна	Р	Р	К	Я	–	–	–	–
Оплата дизайнерских услуг	–	К	Я	С	–	–	–	–
Приобретение оборудования	К	Р	Я	–	С	–	–	–
Обучение персонала для работы с оборудованием	Р	К	О	–	О	–	–	Я
Печать пробника	–	К	О	–	–	–	С	О

Окончание таблицы К.1

Наименование работы	Ответственные исполнители							
	Директор предприятия	Директор по развитию	Менеджер проекта	Дизайнер	Поставщики	Рекламное агентство	Начальник склада	Начальник цеха
Тестирование пробника	Р	Р	О	–	–	–	–	О
Заключение договора с рекламным агентством	Р	К	О	–	–	С	–	–
Согласование рекламных баннеров	К	Р	Я	–	–	О	–	–
Поиск мест для установки рекламы	–	К	О	–	–	О	–	–
Установка баннеров	–	–	К	–	–	О	–	–
Проверка установки баннеров	–	–	К	–	–	О	–	–
Оплата услуг агентства	Р	К	Я	–	–	С	–	–
Запуск проекта в реализацию	К	Р	Р	–	–	–	С	С

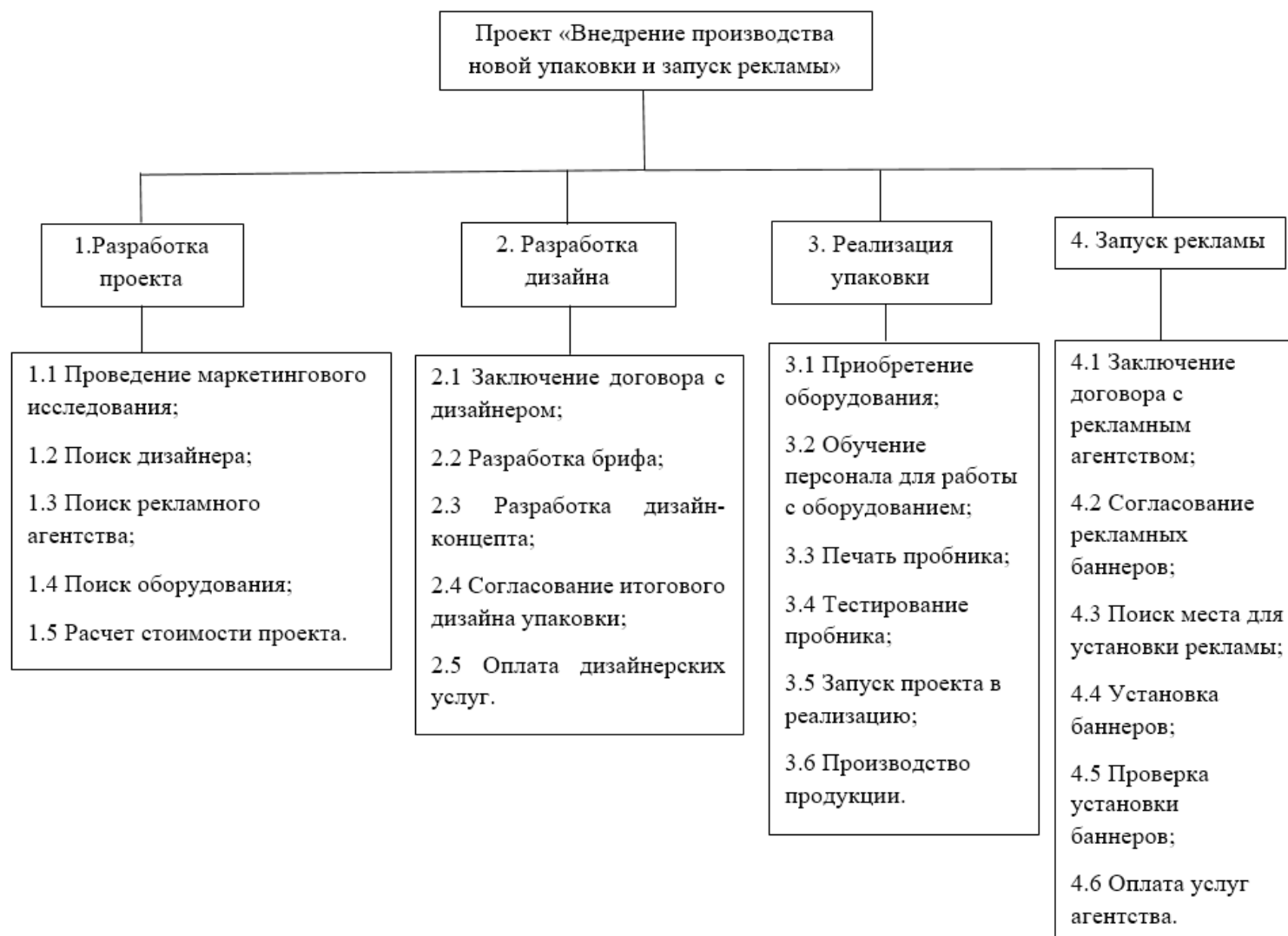


Рисунок Л.1 – WBS-матрица проекта

Таблица М.1 - Объем продаж

В штуках

Наименование показателей	Объем продаж по месяцам												Итого за год	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Крупа гречневая 0,8 кг вакуум														8 266 248
объем продаж	9 185	9 185	9 185	9 185	9 185	9 185	9 185	9 185	9 185	9 185	9 185	9 185	185	110 217
2. Крупа рис пропаренный длиннозерный 0,8 кг вакуум														7 807 012
объем продаж	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	9 294	11 529
3. Крупа горох колотый 0,8 кг вакуум														2 296 180
Объем продаж	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	3 827	45 923
4. Крупа перловая 0,8 кг вакуум														2 066 562
Объем продаж	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	3 445	41 332
5. Крупа пшено 0,8 кг вакуум														2 525 798
Объем продаж	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	3 238	38 858
ИТОГО														247 859

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Календарный график проекта

Таблица Н.1 – Календарный график проекта

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность
		Начало	Окончание	
		этапа	этапа	
Подготовительный этап	1. Прединвестиционная фаза			
	1. Проведение маркетингового исследования	01.01.2022	10.01.2022	10
	2. Поиск дизайнера	11.01.2022	12.01.2022	2
	3. Поиск оборудования	11.01.2022	20.01.2022	10
	4. Поиск рекламного агентства	11.01.2022	20.01.2022	10
	5. Расчет стоимости проекта	21.01.2022	22.01.2022	2
	2. Инвестиционная фаза			
	6. Заключение договора с дизайнером	24.01.2022	24.01.2022	1
	7. Создание брифа	25.01.2022	25.01.2022	1
	8. Разработка дизайн-концепта	26.01.2022	04.02.2022	10
	9. Согласование итогового дизайна упаковки	26.01.2022	01.02.2022	7
	10. Оплата дизайнерских услуг	04.02.2022	04.02.2022	1
	11. Приобретение оборудования	23.01.2022	01.02.2022	10
	12. Обучение персонала для работы с оборудованием	02.02.2022	11.02.2022	10
	13. Печать пробника	12.02.2022	12.02.2022	1
	14. Тестирование пробника	13.02.2022	14.02.2022	2
	15. Заключение договора с рекламным агентством	23.01.2022	23.01.2022	1
	16. Согласование рекламных баннеров	24.01.2022	02.02.2022	10
	17. Поиск мест для установки рекламы	24.01.2022	24.01.2022	1
18. Установка баннеров	03.02.2022	12.02.2022	10	

Окончание таблицы Н.1

В днях

Этапы	2. Инвестиционная фаза			
	19. Проверка установки баннеров	13.02.2022	13.02.2022	1
	20. Оплата услуг агентства	13.02.2022	13.02.2022	1
Этапы	3. Эксплуатационная фаза			
Этап реализации	21. Запуск проекта в реализацию	15.02.2022	-	1
Итого длительность подготовительного этапа		-	-	47

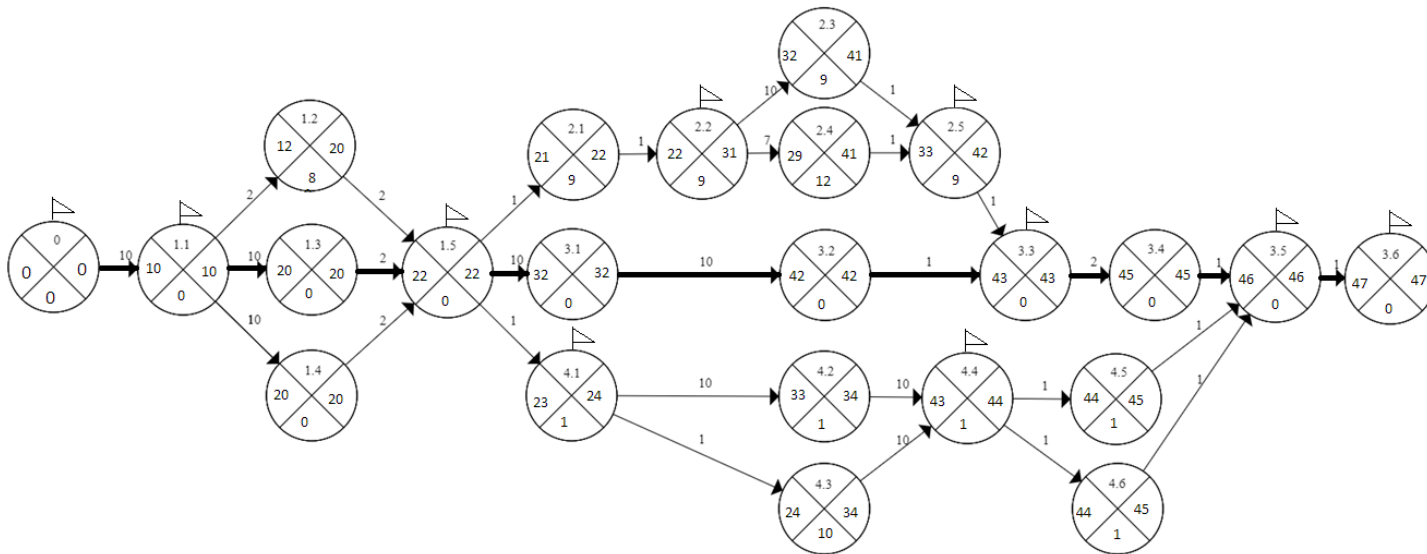


Рисунок П.1 – Сетевой график проекта «вершины-события»

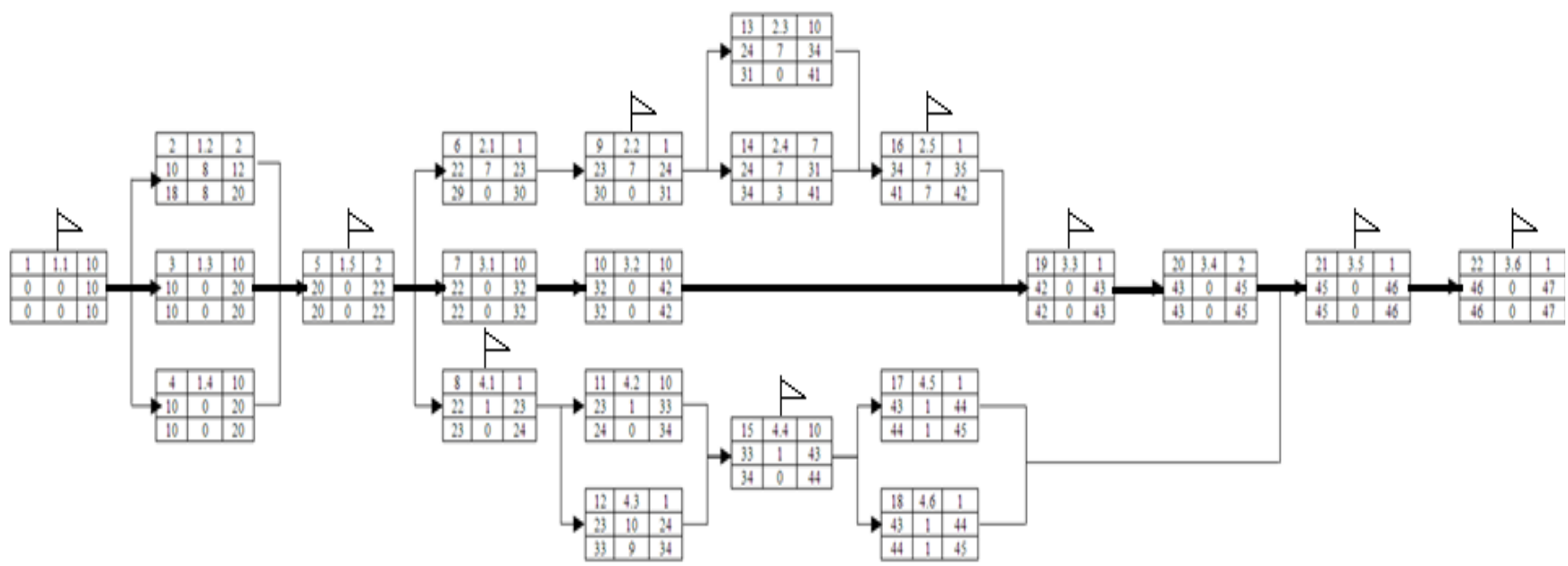


Рисунок П.2 – Сетевой график проекта «вершины-события»

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Перечень, параметры и вероятные характеристики сетевого графика

В днях

Таблица Р.1 – Перечень, параметры и вероятные характеристики сетевого графика

Код	Наименование	Продолжительность			σ_{ij}	D_{ij}
		$t_{ij\text{мин.}}$	$t_{ij\text{макс}}$	$t_{ij\text{ож.}}$		
0-1.1	Проведение маркетингового исследования	10	10	10	0	0
1.1-1.2	Поиск дизайнера	12	20	15,2	1,6	2,56
1.1-1.3	Поиск оборудования	20	20	20	0	0
1.1-1.4	Поиск рекламного агентства	20	20	20	0	0
1.2 – 1.5; 1.3 – 1.5; 1.4 – 1.5	Расчет стоимости проекта	22	22	22	0	0
1.5 – 2.1	Заключение договора с дизайнером	21	21	21,4	0,2	0,04
2.1 – 2.2	Создание брифа	22	31	25,6	1,8	3,24
2.2 – 2.3	Разработка дизайн-концепта	32	41	35,6	1,8	3,24
2.2 – 2.4	Согласование итогового дизайна	29	41	33,8	2,4	5,76
2.3 – 2.5; 2.4 – 2.5	Оплата дизайнерских услуг	33	42	36,6	1,8	3,24
1.5 – 3.1	Приобретение оборудования	32	32	32	0	0
3.1 – 3.2	Обучение персонала для работы с оборудованием					
3.2 – 3.3; 2.5 – 3.3	Печать пробника	43	43	43	0	0
3.3 – 3.4	Тестирование пробника	45	45	45	0	0
1.5 – 4.1	Заключение договора с рекламным агентством	23	24	23,4	0,2	0,04
4.1 – 4.2	Согласование рекламных баннеров	33	34	33,4	0,2	0,04
4.1 – 4.3	Поиск мест для установки рекламы	24	34	28	2	4
4.2 – 4.4; 4.3 – 4.4	Установка баннеров	43	44	43,4	0,2	0,04
4.4 – 4.5	Проверка установки баннеров	44	45	44,4	0,2	0,04

Окончание таблицы Р.1

В днях

Код	Наименование	Продолжительность			σ _{ij}	D _{ij}
		t _{ij} мин.	t _{ij} макс	t _{ij} ож.		
4.4 – 4.6	Оплата услуг агентства	44	45	44,4	0,2	0,04
4.5 – 3.5; 4.6 – 3.5	Запуск проекта в реализацию	46	46	28	0	0
3.5 – 3.6	Производство продукции	47	47	47	0	0

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Параметры работ сетевого графика

Таблица С.1 – Параметры работ сетевого графика

N	t _{ij}	Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени			Коэффициент напряженности
		T _{ijрн}	T _{ijпн}	T _{ijро}	T _{ijпо}	R _{ijп}	R _{ijч}	R _{ijс(н)}	
(0;1.1)	10	0	0	10	10	-10	-10	-20	-2
(1.1; 1.2)	2	10	18	12	20	6	6	4	3,25
(1.1; 1.3)	20	10	0	30	20	-30	-30	-50	-1
(1.1; 1.4)	10	10	10	20	20	-10	-10	-20	-1
(1.2; 1.5)	2	12	20	14	22	6	6	4	3,25
(1.3; 1.5)	2	20	20	22	22	-2	-2	-4	-1
(1.4; 1.5)	2	20	20	22	22	-2	-2	-4	-1
(1.5; 2.1)	1	22	21	23	22	-2	-2	-3	13,44
(2.1; 2.2)	1	21	30	22	31	8	8	7	13,44
(2.2; 2.3)	10	22	31	32	41	-1	-1	-11	13,44
(2.2; 2.4)	7	22	34	29	41	5	5	-2	10,44
(2.3; 2.5)	1	32	41	33	42	8	8	7	13,44
(2.4; 2.5)	1	29	41	30	42	11	11	10	10,44
(1.5; 3.1)	10	22	22	32	32	-10	-10	-20	-1
(3.1; 3.2)	10	32	32	42	42	-10	-10	-20	-1
(3.2; 3.3)	1	42	42	43	43	-1	-1	-2	-1
(2.5; 3.3)	1	33	42	34	43	8	8	7	13,44
(3.3; 3.4)	2	43	41	45	43	-4	-4	-6	-1
(1.5; 4.1)	1	22	23	23	24	0	0	-1	22,51
(4.1; 4.2)	10	23	24	33	34	-9	-9	-19	22,51
(4.1; 4.3)	1	23	33	24	34	9	9	8	13,51
(4.2; 4.4)	10	33	34	43	44	-9	-9	-19	22,51
(4.3; 4.4)	10	24	34	34	44	0	0	-10	13,51

Окончание таблицы С.1

N	t _{ij}	Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени			Коэффициент напряженности
		T _{ijрн}	T _{ijпн}	T _{ijро}	T _{ijпо}	R _{ijп}	R _{ijч}	R _{ijс(н)}	
(4.4; 4.5)	1	43	44	44	45	0	0	-1	22,51
(4.4; 4.6)	1	43	44	44	45	0	0	-1	22,51
(3.4; 3.5)	1	45	45	46	46	-1	-1	-2	-1
(4.5; 3.5)	1	44	45	45	46	0	0	-1	22,51
(4.6; 3.5)	1	44	45	45	46	0	0	-1	22,51
(3.5; 3.6)	1	46	46	47	47	-1	-1	-2	23,51

ПРИЛОЖЕНИЕ Т
Прогнозный бухгалтерский баланс

Таблица Т.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2024 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальных активы	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0
Основные средства	5 242	5 671	6 135
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0
ИТОГО по разделу I	5 242	5 671	6 135
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	7 411	9 832	13 044
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0
Дебиторская задолженность	2 186	2 009	1 846
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	613	766	957
Прочие оборотные активы	0	0	0
ИТОГО по разделу II	10 210	12 606	15 847
БАЛАНС	15 452	18 277	21 981

Окончание таблицы Т.1

В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2024 года
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1 387	1 387	1 387
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4 497	4 792	5 116
ИТОГО по разделу III	5 884	6 179	6 503
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	2 924	3 163	3 422
Кредиторская задолженность	6 644	8 936	12 056
Доходы будущих периодов	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
ИТОГО по разделу V	9 568	12 099	15 478
БАЛАНС	15 452	18 278	21 982

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Прогнозный отчёт о финансовых результатах

Таблица У.1 – Отчет о финансовых результатах

В тысячах рублей

Наименование показателя	За 2023 год	За 2024 год
Выручка	19 424	20 372
Себестоимость продаж	16 235	17 027
Валовая прибыль (убыток)	3 189	3 345
Коммерческие расходы	793	832
Управленческие расходы	1 503	1 576
Прибыль (убыток) от продаж	893	937
Доходы от участия в других организациях	0	0
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	170	178
Прочие расходы	617	622
Прибыль (убыток) до налогообложения	446	492
Текущий налог на прибыль	106	116
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0
Прочее	0	0
Чистая прибыль (убыток)	341	376

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Прогнозный бухгалтерский баланс с проектом

Таблица Ф.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2024 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальных активы	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0
Основные средства	11 657	11 388	11 152
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0
ИТОГО по разделу I	11 657	11 388	11 152
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	7 411	9 832	13 044
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0
Дебиторская задолженность	2 186	2 009	1 846
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	6 234	20 388	35 188
Прочие оборотные активы	0	0	0
ИТОГО по разделу II	15 831	32 228	50 078
БАЛАНС	27 488	43 616	61 229

Окончание таблицы Ф.1

В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2024 года
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1 387	1 387	1 387
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15 930	30 131	44 364
ИТОГО по разделу III	17 317	31 518	45 751
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	3 527	3 163	3 422
Кредиторская задолженность	6 644	8 936	12 056
Доходы будущих периодов	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
ИТОГО по разделу V	10 171	12 099	15 478
БАЛАНС	27 488	43 617	61 230

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Прогнозный отчёт о финансовых результатах с проектом

Таблица X.1 – Отчет о финансовых результатах

В тысячах рублей

Наименование показателя	За 2023 год	За 2024 год
Выручка	58 670	59 618
Себестоимость продаж	39 505	40 297
Валовая прибыль (убыток)	19 165	19 321
Коммерческие расходы	793	832
Управленческие расходы	2 025	2 098
Прибыль (убыток) от продаж	16 347	16 391
Доходы от участия в других организациях	0	0
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	170	178
Прочие расходы	617	622
Прибыль (убыток) до налогообложения	15 900	15 946
Текущий налог на прибыль	1 651	1 661
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0
Прочее	0	0
Чистая прибыль (убыток)	14 250	14 285

ПРИЛОЖЕНИЕ Ц

Анализ динамики и структуры прогнозного баланса

Таблица Ц.1 – Горизонтальный анализ текущего и прогнозного баланса

В тысячах рублей

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»	За 2020-2024 гг. «без проекта»	За 2020-2024 гг. «с проектом»	За 2020-2024 гг. «без проекта»	За 2020-2024 гг. «с проектом»
I Внеоборотные активы							
Основные средства	4 480	6 135	11 152	1 655	6 672	36,93	148,92
Итого по разделу I	4 480	6 135	11 152	1 655	6 672	36,93	148,92
II Оборотные активы							
Запасы	4 210	13 044	13 044	8 834	8 834	209,84	209,84
Дебиторская задолженность	2 589	1 846	1 846	-743	-743	-28,71	-28,71
Денежные средства и денежные эквиваленты	393	957	35 188	564	34 795	143,47	8 853,65
Итого по разделу II	7 192	15 847	50 078	8 655	42 886	120,34	596,30
БАЛАНС	11 672	21 981	61 229	10 309	49 557	88,33	424,58
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	1 387	1 387	1 387	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	3 989	5 116	44 364	1 127	40 375	28,26	1 012,17
Итого по разделу III	5 376	6 503	45 751	1 127	40 375	20,97	751,03
IV Долгосрочные обязательства							
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	—	—

Окончание таблицы Ц.1

В тысячах рублей

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»	За 2020-2024 гг. «без проекта»	За 2020-2024 гг. «с проектом»	За 2020-2024 гг. «без проекта»	За 2020-2024 гг. «с проектом»
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	2 499	3 422	3 422	923	923	36,93	36,93
Кредиторская задолженность	3 797	12 056	12 056	8 259	8 259	217,53	217,53
Итого по разделу V	6 296	15 478	15 478	9 182	9 182	145,84	145,84
БАЛАНС	11 672	21 982	61 230	10 310	49 558	88,33	424,59

Таблица Ц.2 – Вертикальный анализ текущего и прогнозного баланса

В процентах

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества/ источника			Изменение структуры	
	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта»	На конец 2024 г. «с проектом»	За 2020-2024 гг. «без проекта»	За 2020-2024 гг. «с проектом»
I Внеоборотные активы								
Основные средства	4 480	6 135	11 152	38,38	27,91	18,21	-10,47	-20,17
Итого по разделу I	4 480	6 135	11 152	38,38	27,91	18,21	-10,47	-20,17
II Оборотные активы								
Запасы	4 210	13 044	13 044	36,07	59,34	21,30	23,27	-14,77
Дебиторская задолженность	2 589	1 846	1 846	22,18	8,40	3,01	-13,78	-19,17

Окончание таблицы Ц.2

В процентах

Вид имущества/ источника	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества/ источника			Изменение структуры	
	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта »	На конец 2024 г. «с проект ом»	На конец 2020 г.	На конец 2024 г. «без проекта »	На конец 2024 г. «с проект том»	За 2020- 2024 гг. «без проект а»	За 2020- 2024 гг. «с проект том»
II Оборотные активы								
Денежные средства и денежные эквиваленты	393	957	35 188	3,37	4,35	57,47	0,98	54,10
Итого по разделу II	7 192	15 847	50 078	61,62	72,09	81,79	10,47	20,17
БАЛАНС	11 672	21 981	61 229	100	100	100	—	—
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	1 387	1 387	1 387	11,88	6,31	2,27	-5,57	-9,61
Нераспределенная прибыль	3 989	5 116	44 364	34,18	23,28	72,46	-10,90	38,28
Итого по разделу III	5 376	6 503	45 751	46,06	29,59	74,72	-16,47	28,66
IV Долгосрочные обязательства								
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	0	0	0
V Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	2 499	3 422	3 422	21,41	15,57	5,59	-5,84	-15,82
Кредиторская задолженность	3 797	12 056	12 056	32,53	54,85	19,69	22,32	-12,84
Итого по разделу V	6 296	15 478	15 478	53,94	70,41	25,28	16,47	-28,66
БАЛАНС	11 672	21 981	61 229	100	100	100	—	—