

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 управления проектами»

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

Разработка проекта диверсификации бизнеса АО «Мукомольный завод «Муза»
путём открытия собственной хлебопекарни на производстве

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2021. .ВКР

Руководитель работы, к.э.н.,
доцент
/Л.Г. Кочегарова/
« _____ » _____ 2021 г.

Автор,
студент группы ЭУ-572/3
/И.А. Сергелева/
« _____ » _____ 2021 г.

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

Челябинск 2021

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 управления проектами»
Направление подготовки «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ЭиУП
_____ Н.С. Дзензелюк
_____ 2021 г.

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу студента

Сергелевой Инны Андреевны

(Ф. И.О. полностью)

Группа ЭУ-572/3

1 Тема работы

Разработка проекта диверсификации бизнеса АО «Мукомольный завод «Муза» путём открытия собственной хлебопекарни на производстве
утверждена приказом по университету от _____ 20__ г. № _____

2 Срок сдачи студентом законченной работы _____ 20__ г.

3 Исходные данные к работе

Законодательные и нормативные акты РФ и субъекта РФ – Челябинской области; учебно-методическая и специальная научная литература по экономическим и финансовым дисциплинам, в том числе – материалы периодических изданий; сведения из Интернет; документы бухгалтерской и финансовой отчётности предприятия

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

– дать краткую характеристику объекту исследования;
– провести стратегический анализ объекта исследования;
– разработать систему управления проектом;
– разработать и оценить экономическую эффективность проекта;
– провести финансово-экономический анализ прогнозного состояния по сравнению с исходным.

5 Иллюстрационный материал:

– приложения к пояснительной записке; _____
– альбом иллюстраций к докладу; _____
– презентация (слайды) к докладу в Power Point на электронном носителе. _____

6 Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ Л.Г. Кочегарова
(подпись)

Задание принял к исполнению _____ И.А. Сергелева
(подпись)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Написание и представление на кафедру заявления на утверждение темы выпускной квалификационной работы и её руководителя	До <u>01.03.2021</u> года	
Получение задания на выпускную квалификационную работу, составление и согласование с руководителем плана и индивидуального графика работы	До <u>01.03.2021</u> года	
Подбор литературы, исходных данных и программного обеспечения для выполнения выпускной квалификационной работы	До <u>10.03.2021</u> года	
Выполнение и написание работы: Глава 1 Глава 2 Глава 3	До <u>01.04.2021</u> года До <u>10.04.2021</u> года До <u>30.04.2021</u> года	
Проверка содержания и оформления выпускной квалификационной работы руководителем	До <u>20.05.2021</u> года	
Проверка выполненной выпускной квалификационной работы по системе «Антиплагиат»	До <u>30.05.2021</u> года	
Представление руководителю полностью оформленной (отпечатанной и переплетённой) работы	До <u>01.06.2021</u> года	
Получение отзыва руководителя и направление работы на рецензирование	До <u>17.06.2021</u> года	
Подготовка работы к защите	До <u>24.06.2021</u> года	

Заведующий кафедрой ЭПиУП _____ / Н.С. Дзензелюк /

Руководитель работы _____ / Л.Г. Кочегарова /

Студент _____ / И.А. Сергелева /

АННОТАЦИЯ

Сергелева, И.А. Разработка проекта диверсификации бизнеса АО «Мукомольный завод «Муза» путём открытия собственной хлебопекарни на производстве: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2021. – 171 с., 15 ил., 43 табл., библиогр. список – 40 наим., 16 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции АО «Мукомольный завод «Муза» и использования финансового анализа предложен проект открытия собственной хлебопекарни на производстве АО «Мукомольный завод «Муза».

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PESTи SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности АО «Мукомольный завод «Муза» за 2018 – 2020 годы, учитывает экономическую динамику, применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по управлению финансовым состоянием 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.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, так как предложенные рекомендации по открытию собственной хлебопекарни на производстве АО «Мукомольный завод «Муза» могут быть успешно реализованы на практике.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Описание экономического субъекта.....	9
1.1.1 Характеристика предприятия.....	9
1.1.2 Организационная структура предприятия.....	12
1.2 Стратегический анализ.....	14
1.2.1 Анализ внешней среды.....	15
1.2.1.1 Анализ дальнего окружения.....	15
1.2.1.2 Анализ ближнего окружения.....	21
1.2.2 Анализ внутренней среды: выявление сильных и слабых сторон предприятия.....	29
1.2.3 Проведение SWOT-анализа.....	33
1.3 Анализ финансового состояния деятельности АО «Мукомольный завод «Муза».....	38
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	38
1.3.2 Оценка ликвидности и платёжеспособности предприятия.....	43
1.3.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия.....	49
1.3.4 Оценка эффективности деятельности.....	54
1.3.4.1 Анализ деловой активности.....	54
1.3.4.2 Анализ рентабельности.....	58
1.3.5 Анализ вероятности банкротства.....	60
Выводы по разделу один.....	61
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ СОБСТВЕННОЙ ХЛЕБОПЕКАРНИ НА ПРОИЗВОДСТВЕ.....	64
2.1 Суть проекта и его окружение.....	64
2.2 План маркетинга.....	66
2.3 Иерархическая система работ.....	71
2.3.1 Матрица ответственности.....	71
2.3.2 Календарный график проекта.....	72
2.4 Инвестиционный план.....	73
2.5 Операционный план.....	75
2.6 Финансовый план.....	78
2.7 Экономический результат и эффективность проекта.....	79
2.8 Анализ рисков.....	84
2.8.1 Анализ безубыточности.....	84
2.8.2 Анализ чувствительности.....	85
2.8.3 Анализ Монте-Карло.....	87
2.9 Разработка системы управления проектом.....	89
2.9.1 Составление перечня работ и построение сетевого графика.....	89
Выводы по разделу два.....	100
3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	102
3.1 Составление прогнозной отчётности.....	102

3.3 Анализ прогнозного финансового состояния деятельности АО «Мукомольный завод «Муза».....	108
3.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	108
3.3.2 Оценка ликвидности и платёжеспособности предприятия.....	111
3.3.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия.....	115
3.3.4 Оценка эффективности деятельности.....	120
3.3.3.1 Анализ деловой активности.....	120
3.3.3.2 Анализ рентабельности.....	121
3.3.5 Анализ вероятности банкротства.....	122
Выводы по разделу три.....	124
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	126
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	131
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	135
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс.....	135
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчёт о финансовых результатах.....	136
ПРИЛОЖЕНИЕ В Анкета.....	137
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Результаты анкетирования.....	140
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Матрица ответственности.....	142
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Календарный план.....	148
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Описание некоторых элементов производственной линии «Волга 7000 ГЛ газовая», комплектация «Люкс».....	150
ПРИЛОЖЕНИЕ И Диаграмма Ганта.....	155
ПРИЛОЖЕНИЕ К Инвестиционные затраты проекта.....	156
ПРИЛОЖЕНИЕ Л План прибылей и убытков по проекту.....	158
ПРИЛОЖЕНИЕ М Кэш-фло.....	159
ПРИЛОЖЕНИЕ Н Бухгалтерский баланс по проекту.....	160
ПРИЛОЖЕНИЕ П Расчёт точки безубыточности.....	161
ПРИЛОЖЕНИЕ Р Значения β -коэффициентов для отраслей.....	162
ПРИЛОЖЕНИЕ С Прогнозный отчёт о финансовых результатах.....	163
ПРИЛОЖЕНИЕ Т Прогнозный бухгалтерский баланс.....	167
ПРИЛОЖЕНИЕ У Сетевой график проекта.....	171

ВВЕДЕНИЕ

Современная внешняя среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе. Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий.

Актуальность проведения финансового и стратегического анализов обусловлена тем, что обеспечение устойчивого финансового состояния в условиях конкурентной среды позволяет привлекать дополнительные инвестиции, увеличивать объемы производства и, в конечном итоге, повысить рентабельность предприятия. Предприятие с устойчивым финансовым состоянием может также получать отсрочку платежа у поставщиков, привлекать денежные средства под более низкий процент, а это снижает издержки и увеличивает его конкурентоспособность.

Объектом исследования является акционерное общество «Мукомольный завод «Муза».

Предмет исследования – управление финансово-экономическим состоянием предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект диверсификации бизнеса АО «Щадринский комбинат хлебопродуктов» путём открытия собственной хлебопекарни на производстве.

Для достижения поставленной цели требуется решить ряд задач:

- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать финансовое состояние предприятия;
- выявить проблемные области;
- разработать мероприятие по открытию собственной хлебопекарни на производстве АО «Мукомольный завод «Муза»;

– составить прогнозную финансовую отчётность и оценить состояние предприятия с учётом реализации мероприятий.

Для оценки стратегической позиции предприятия используется метод SWOT-анализа. Для оценки финансового состояния используется горизонтальный и вертикальный анализ баланса, анализ финансовой устойчивости и ликвидности, анализ рентабельности и оборачиваемости. Для оценки рисков используются анализ чувствительности и безубыточности. Для составления прогнозной финансовой отчётности используется метод планирования и прогнозирования.

Выпускная квалификационная работа состоит из оглавления, введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка, приложений.

В первом разделе содержится характеристика предприятия и организационная структура предприятия, анализируется внешняя, а именно, микросреда и макросреда предприятия, выявляются основные возможности и угрозы, а также оценивается внутренняя среда предприятия, выявляются сильные и слабые стороны АО «Мукомольный завод «Муза», проводится SWOT-анализ, выполняется финансовый анализ

Во втором разделе представлено мероприятие по открытию собственной хлебопекарни на производстве АО «Мукомольный завод «Муза», рассчитаны основные показатели эффективности, проведён анализ рисков.

В третьем разделе составлена прогнозная отчётность предприятия с учётом реализации мероприятия, представлен сравнительный анализ текущего и прогнозного состояния предприятия, сделаны выводы о целесообразности внедрения мероприятия.

Выпускная квалификационная работа содержит 171 страницу, 15 рисунков, 43 таблицы, 16 приложений. Библиографический список включает 40 наименований.

1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Описание экономического субъекта

1.1.1 Характеристика предприятия

АО «Мукомольный завод «Муза» (АО «МЗ «Муза») зарегистрировано 30.11.1999года. Регистратор – Инспекция Федеральной налоговой службы по г.Кургану. Адрес предприятия: 641000, Курганская область, Щучанский район, село Каясан, улица Советская, дом 1, корпус А.

АО «Мукомольный завод «Муза» осуществляет производство муки из зерновых культур. Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

- 10.61.3 (производство крупы и гранул из зерновых культур);
- 10.61.4 (производство мучных смесей и приготовление мучных смесей или теста для хлеба, тортов, бисквитов и блинов);
- 10.71 (производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения);
- 10.92 (производство готовых кормов для домашних животных);
- 35.30.14 (производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными);
- 46.38.22 (торговля оптовая кормами для домашних животных);
- 46.38.23 (торговля оптовая мукой и макаронными изделиями);
- 47.11 (торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах);
- 47.29.31 (торговля розничная мукой и макаронными изделиями в специализированных магазинах);
- 49.41.2 (перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами);
- 52.10.3 (хранение и складирование зерна);
- 56.10 (деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания);

- 56.10.1 (деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания);
- 56.10.3 (деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах);
- 64.19 (денежное посредничество прочее);
- 84.21 (деятельность международная).

Отрасль предприятия (по коду ОКОНХ): мукомольная промышленность.

Освоение современных технологий и модернизация производства, открытие новых рынков сбыта позволяет предприятию уверенно занимать свою нишу в зерноперерабатывающей промышленности, стать известным не только в своем регионе, но и за его пределами.

Идет непрерывная работа над изучением спроса на данном рынке, кропотливый труд по расширению ассортиментной линейки продукции и оказываемых услуг. Географическое положение, отлаженная логистика, собственный автопарк и железнодорожные подъездные пути, профессионализм сотрудников – все это делает привлекательным АО «Мукомольный завод «Муза» для партнеров по бизнесу.

АО «Мукомольный завод «Муза» знают во всех уголках России. Можно смело утверждать, что особая ценность производимой продукции состоит в выстроенной системе управления сервисом для клиентов, в снижении рисков, связанных с качеством и своевременностью доставки. АО «Мукомольный завод «Муза» всегда готова найти общий язык со своими партнерами, найти индивидуальный подход для большого, среднего или малого семейного бизнеса.

АО «Мукомольный завод «Муза» успешно сотрудничает с крупнейшими федеральными и региональными сетями: «SPAR», «Дикси», «Ашан», «Магнит», «Metro», «Монетка», «Лента», «Пятерочка». Подтверждением качества продукции АО «Мукомольный завод «Муза» являются многочисленные экологические сертификаты. Главными конкурентными преимуществами АО «Мукомольный завод «Муза» являются наличие тщательно проработанной политики качества, четкой производственной и инвестиционной стратегии, а также контроль за каждой стадией производства, обеспечивая постоянство высокого качества. За АО «Муко-

мольный завод «Муза» прочно закрепилась репутация производителя высококачественной и экологически чистой продукции.

Цели деятельности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза»:

- максимизировать прибыль;
- расширить производство;
- расширить и завоевать новые рынки сбыта;
- улучшить показатели качества продукции, достичь технического уровня продукции, превышающего уровень предприятий-конкурентов;
- вывести на рынок новые востребованные продукты.

Задача предприятия – исследовать рынки потребителей на востребованность конкретных товаров и разработать качественный продукт для каждого типа рынка, предложить его по разумной цене для потребителей. Миссия АО «Мукомольный завод «Муза» – «Производить и продавать качественную муку, крупы и комбикорма, а также другую продукцию высокого качества».

Находясь в жестких условиях рыночных отношений, чтобы быть уверенными в завтрашнем дне нельзя останавливаться на достигнутом результате. Планируется ряд мероприятий, которые позволят увеличить производительность трехсортной мельницы до 320 тонн в сутки. В ближайшие годы в составе производственного предприятия появится современный крупозавод с мощностью производства 100 тонн в сутки. На сегодняшний день готовится техническая документация на строительство новых корпусов для данного направления.

Расширение ассортиментной линейки, увеличение объемов отгрузки, желание быть мобильными по выполнению заказов от наших партнеров подтолкнуло на строительство новых мест хранения, как бестарной, так и фасованной продукции. Совсем скоро появятся склад напольного хранения на 1 500 тонн и склад бестарного хранения на 2 000 тонн муки. Склад бестарного хранения будет оборудован дополнительными местами для отгрузки муки муковозами – это позволит одновременно грузить несколько машин. Также в перспективе планируется производство новых видов продукции (булочки, рустини, фэготини, ватрушки, пончики, круассаны, шаньги, пироги) и поставка их в сетевые магазины из муки, созданной на АО «Мукомольный завод «Муза».

1.1.2 Организационная структура АО «Мукомольный завод «Муза»

Оргструктура управления – это совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [22].

Оргструктура управления АО «Мукомольный завод «Муза» представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Организационная структура управления АО «Мукомольный завод «Муза»

На сегодняшний день в состав АО «Мукомольный завод «Муза» входят следующие основные подразделения:

– трехсортная мельница по производству пшеничной сортовой муки производительностью 270 тонн в сутки. Общий выход муки 76%. Производит муку хлебопекарную и муку общего назначения. Мельница оснащена современным европейским оборудованием;

– мельница попеременного помола (ржаная обдирная мука, мука овсяная, крупа перловая, пшеничная, ячневая) производительностью до 100 тонн в сутки. Общий выход муки ржаной обдирной 89%. Мельница на пневмотранспорте. Технологическое и транспортное оборудование отечественного производства. Управление технологическими процессами автоматизировано;

– комбикормовый цех полностью автоматизирован, компьютеризирован и оснащен современным оборудованием. Последняя реконструкция была проведена в 2019 г. полностью заменена старая линия гранулирования на линию фирмы «Технекс». Кроме этого так же установлена линия по вводу мелассы, запущены в работу дополнительные емкости для бестарного хранения и отгрузки продукции кормовозами;

– элеватор из сборного железобетона запущен в эксплуатацию в 1974г., общей ёмкостью 80,0 тыс. тонн. Прием и отгрузка зерновых осуществляется автомобильным и железнодорожным транспортом. В процессе хранения зерна в элеваторе контроль температуры зерна осуществляется автоматически с выводом результатов измерений на компьютер.

– производственно-технологическая лаборатория осуществляет контроль за качеством входящего сырья и готовой продукции на всех этапах производства. Лаборатория оснащена всем необходимым лабораторным оборудованием;

– автопарк предприятия насчитывается более 20-ти единиц техники. Использование собственных автомобилей позволяет предлагать своим клиентам максимально удобные условия доставки, гарантировать полную сохранность груза, доставку точно в срок. Также предприятие имеет подъездные ж/д пути. Общая протяжённость путей составляет 1685 метров.

На предприятии применяется линейно-функциональная организационная структура управления, то есть, руководители высшего уровня получают рекомендации от руководителей функциональных звеньев, передают для исполнения линейным руководителям низшего уровня.

Достоинствами организационной структуры АО «Мукомольный завод «Муза» являются: высокая компетентность функциональных руководителей, уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях, улучшение координации в функциональных областях, высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков, максимальная адаптация к диверсификации производства, формализация и стандартизация процессов, высокий уровень использования мощностей.

Недостатками оргструктуры АО «Мукомольный завод «Муза» являются следующие факторы: чрезмерная заинтересованность линейных руководителей в результатах деятельности «своих» подразделений, ответственность за общие результаты только на высшем уровне, проблемы межфункциональной координации, чрезмерная централизация, увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований, реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена, ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

1.2 Стратегический анализ

1.2.1 Анализ внешней среды

1.2.1.1 Анализ дальнего окружения

Целью стратегического анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании.

Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния и подразделяется на два компонента: микросреда – среда прямого влияния на предприя-

тие; макросреда – среда, которая влияет как на само предприятие, так и на его микросреду.

Проведём PEST-анализ. PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию предприятия. Производство муки – бизнес достаточно сложный и подвержен значительному влиянию внешних факторов. PEST-факторы внешней среды предприятия представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-факторы

Политика (P)	Экономика (E)
Господдержка малого и среднего бизнеса	Стагнация экономики в связи с коронавирусной инфекцией и обвалом цен на нефть
Госпрограмма развития сельского хозяйства	Рост курса доллара и евро по отношению к рублю
Появление коронавирусной инфекции в России вызвало повышенный спрос на мучную и хлебобулочную продукцию	Динамика роста цен на бензин
Социум (S)	Технология (T)
Большая популярность хлебопекарной продукции у населения	Внедрение высокотехнологичного оборудования
Мука – товар, обладающий неэластичным спросом по цене (товар первой необходимости)	Отказ многих производителей от натурального сырья для удешевления продукции
Повышение уровня безработицы в связи с последствиями коронавирусной инфекции	Дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей)

Далее факторы, представленные в таблице 1.1, рассматриваются подробнее.

Сначала рассматриваются политические факторы.

Господдержка малого и среднего бизнеса – один из наиболее важных факторов внешней среды. Исходя из масштабов бизнеса – предприятие относится к формату среднего предпринимательства, что соответствует государственным за-

дачам в области развития малого и среднего бизнеса и занятости населения на местном уровне. Господдержка малого и среднего бизнеса проявляется, прежде всего, в принятии законодательных решений, которые уменьшают количество всевозможных проверок со стороны контролирующих органов. По мнению предпринимателей, как раз обилие проверок больше всего мешает развитию малого и среднего бизнеса.

Правительство РФ совместно с органами местного самоуправления разработало ряд программ, благодаря которым начинающие бизнесмены получают необходимые юридические и практические советы по открытию собственного дела. Также господдержка малого и среднего бизнеса производится в виде создания «ярмарок идей», а также проведения конкурсов, семинаров и конференций.

Еще одним видом господдержки малого и среднего бизнеса является проведение специальных конкурсов, победители которых могут выиграть грант (денежное пособие) на развитие собственного дела [11].

Госпрограмма развития сельского хозяйства является позитивным фактором для предприятия. В рамках Госпрограммы развития сельского хозяйства (Постановление Правительства РФ от 30.11.2020 г. № 1443 «О внесении изменений в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2019 – 2022 годы» [1] выделяются субсидии для возмещения части затрат сельскохозяйственных предприятий. Это положение будет способствовать тому, что поставщики сырья будут более устойчивы и надёжны в финансовом плане, что в свою очередь будет благоприятно отражаться на финансовой устойчивости АО «Мукомольный завод «Муза».

В госпрограмме учтено увеличение сроков субсидирования инвестиционных кредитов с 8 до 15 лет с компенсацией за счет федерального бюджета затрат на уплату процентов в размере 100% ставки рефинансирования Банка России [12], также там учтены и другие льготы.

Появление коронавирусной инфекции в России вызвало повышенный спрос на мучную и хлебобулочную продукцию является благоприятным фактором для

предприятия. Несмотря на то, что в «Роспотребнадзоре» исключили возникновение дефицита продуктов в России из-за пандемии коронавируса, в Союзе потребителей сказали, что ажиотажный спрос у продуктовых ритейлеров вызван паническими настроениями. Власти России также ввели режим повышенной готовности, который ограничил граждан в их передвижениях. За несоблюдение правил нарушителям грозят штрафы. В магазинах скупают сахар, соль, оливковое масло, яйца, муку [25].

Далее рассматриваются социальные факторы.

Большая популярность хлебопекарной продукции у населения является позитивным фактором, так как увеличатся объёмы реализации продукции. В топ-5 товаров (лидеров по продажам в России) вошёл хлеб. Роспотребнадзор за 2020 год забраковал всего 1 330 партий хлебобулочных изделий. Из семи миллионов тонн продукции получилось всего около шести тонн некачественного хлеба. В целом качество хлебобулочных изделий по результатам их проверок улучшается [17].

Неэластичный спрос – это ситуация, когда наблюдается слабая реакция на изменение цены. Мука – товар, обладающий неэластичным спросом по цене (товар первой необходимости) является благоприятным фактором, так как спрос на данный товар будет всегда.

Повышение уровня безработицы в связи с последствиями коронавирусной инфекции является благоприятным фактором, так как увеличивается число потенциальных работников [23].

В связи с трудностями, которые испытывают целые секторы экономики, многие эксперты дают самые черные прогнозы: неконтрольный рост безработицы, падение зарплат, падение доходов населения. Большинство компаний будут стараться удержать своих работников, однако, возможно, будут меньше их нагружать, что отразится на зарплатах. У нас сложилась особая система преодоления экономических спадов: рынок труда подстраивается не большим количеством сокращений, как это характерно для западных стран, а сокращением заработной платы. Поэтому мы будем видеть не открытую безработицу, не большое количество выброшенных на свободный рынок труда людей, а уменьшение зар-

платы, сокращение ее индексации. Во время такой экономической ситуации зарплаты падают одновременно, потому что это реакция бизнеса на сложившуюся ситуацию, рынок урезает свои расходы. А дальше вопрос в том, какими темпами заработные платы будут восстанавливаться. Это зависит от последующих событий, от экономики: медленно ли она будет расти или быстро. Будет высокий экономический рост, будет потребность в рабочей силе – темпы роста зарплаты и восстановления доходов населения будут быстрее. Будут темпы экономического роста около нуля – будут очень медленно восстанавливаться зарплаты[23].

Далее рассматриваются экономические факторы.

Стагнация экономики в связи с коронавирусной инфекцией и обвалом цен на нефть является негативным фактором, так как все эти факторы ведут к повышению затрат и снижению объемов реализации, объемов прибыльности объекта исследования. По мнению аналитиков «Bank of America», 2021 год станет для мировой экономики худшим со времени окончания кризиса в 2009 году. Эксперты «Bloomberg» прогнозируют потери до 2,7 триллионов долларов и рост, приближающийся к нулю. Впервые с 2003 года цена барреля нефти марки «Brent» в ходе биржевых торгов 21 апреля 2020 г. падала ниже 20 долларов[32].

Рост курса доллара и евро по отношению к рублю также является негативным фактором, так как для зарубежного оборудования запчасти приобретаются также за рубежом по завышенным ценам, что ведёт к росту затрат.

Российский рубль в марте 2021 года «сдает позиции» по отношению к доллару и евро как минимум по двум причинам:

– рубль дешевеет на фоне развала сделки «ОПЕК+» о сокращении добычи и последовавшем падении нефтяных котировок. Саудовская Аравия уже заявила, что готова рекордными темпами наращивать добычу нефти и даже предлагать скидки ряду стран. Как долго продержатся низкие цены на черное золото, точно предсказать невозможно. Эксперты говорят о месяцах, а может и годах;

– ситуация с коронавирусом в Китае привела к замедлению темпов роста экономики КНР. Из-за этого не только в Китае, но и во всем мире сократился спрос на нефть, что сразу же отрицательно сказалось на курсе рубля[9].

Курс доллара к рублю в 2021 году зависит от того, с какими событиями предстоит столкнуться. Если побороть коронавирус не удастся, это будет негативно сказываться на российской валюте. Но больше всего увеличить курс по отношению к доллару может неопределенность на мировом рынке углеводородов [9].

Динамика роста цен на бензин является негативным фактором, так как возрастают транспортные расходы предприятия.

В связи с ограничительными мерами правительства по передвижению людей снизился спрос на нефтепродукты. При этом себестоимость нефти занимает в общей величине затрат не более 4%, поэтому при резком падении цены барреля нефти марки «Brent» ниже 20 долларов, нефтеперерабатывающие предприятия терпят убытки. Следует поддержать предприятия в сферах нефтепереработки, перевозок, хранения и розничной реализации топлива, чтобы не допустить спекулятивного роста цен и обеспечить своевременное снабжение социально значимых объектов [29].

Далее рассматриваются технологические факторы.

Внедрение высокотехнологичного оборудования является благоприятным фактором для предприятия. В последнее время делается акцент на компьютеризацию процесса производства. Новейшие производственные линии, современное оборудование и последние технологии в производстве муки, отвечающие также экологическим требованиям, дают возможность поддерживать всегда отличное качество и высокую производительность труда, что позволяет поставлять на рынок конкурентоспособную продукцию.

Дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей) являются негативными факторами, так как отечественное оборудование зачастую неспособно конкурировать по качеству с иностранным. Однако, в связи со сложными внешнеполитическими отношениями России с рядом европейских стран, возможно существенное увеличение времени поставки запчастей. К тому же, некоторое оборудование быстро морально устаревает и найти запчасти к нему становится очень проблематично, особенно это касается оборудования не отечественного производства.

Использование передового опыта в области производства муки является благоприятным моментом. Производство муки в промышленных условиях складываются из отдельных технологических процессов, базирующихся на различных способах воздействия на сырьё (химических, физических, микробиологических). Технология производства муки постоянно совершенствуется на основе новейших достижений науки и техники.

Отказ многих производителей от натурального сырья для удешевления продукции – одна из негативных тенденций в сегодняшней хлебопекарной продукции. В составе любимой миллионами выпечки используется зерно, которое изначально шло на корм скоту. Само по себе оно не угрожает здоровью, даже полезно, но вот вкуса совсем не имеет. Такой хлеб вроде и выглядит так же, но вкус другой. Все дело в классе пшеницы. Если по советскому ГОСТу для выпекания можно было использовать только три, то сейчас все пять. Вот только последние традиционно считались кормовым сортом для свиней. Времена меняются, и появилась даже инициатива узаконить выпекание хлеба из фуражного зерна [10].

Чтобы конкурировать, многие пекари удешевляют производство. Современные технологии позволяют это сделать. Чтобы хлеб из фуражного зерна получился пористым, добавляют глютен, для увеличения объема – эмульгатор, для быстрого брожения – ферменты. После всего этого добавляются ароматизаторы. В результате булку хлеба из зерна низшего сорта не отличить от той, что сделана из высококачественной муки. При этом процесс выпекания ускоряется в четыре раза, а себестоимость существенно падает [10].

Конечно, химия встречается и в хлебе, выпеченном из зерна первых трех классов, но улучшителей там гораздо меньше. Разобраться в такой изобилии непрофессионалу практически невозможно. Запах скрывает упаковка, остается ориентироваться только на дату изготовления и цвет. Найти настоящий продукт, вообще без каких-либо добавок, тоже можно. Выпекают его, соблюдая целый ритуал. Однако булка такого хлеба стоит порядка 500 руб. [10].

По результатам анализа PEST-факторов выявлены основные политические, экономические, социальные и технологические факторы.

1.2.1.2 Анализ ближнего окружения

Микросреда предприятия представляет собой ближнее окружение предприятия. Для её оценки предполагается анализ пяти конкурентных сил (рисунок 1.2).

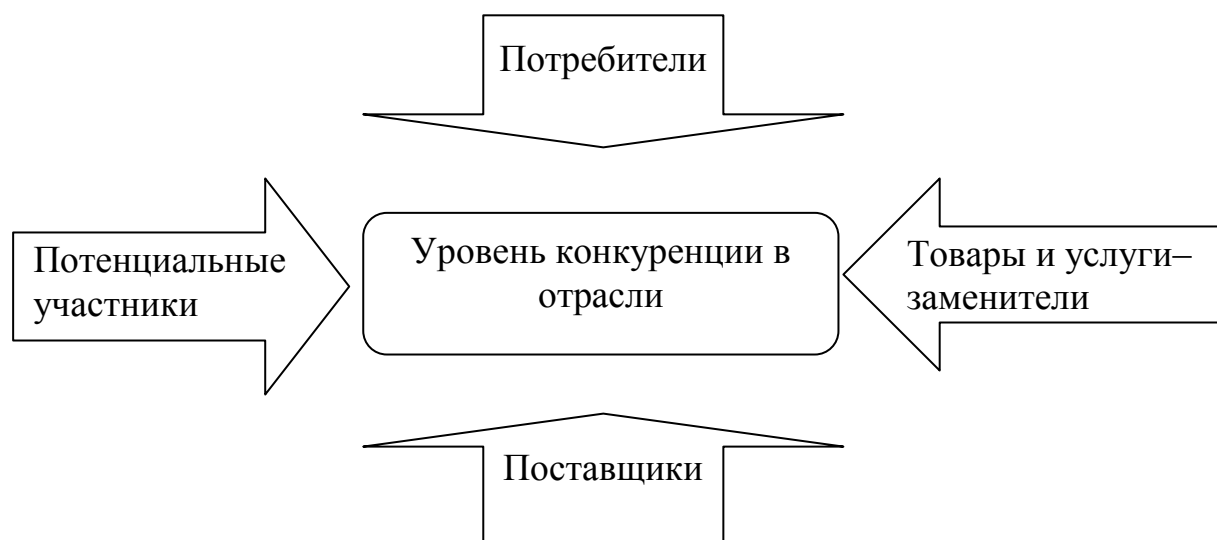


Рисунок 1.2 – Анализ пяти конкурентных сил

Сначала рассматривается уровень конкуренции в отрасли.

АО «Мукомольный завод «Муза» давно известен на региональном рынке (с 1856 года). Наиболее значимые (крупные и известные) предприятия-конкуренты на рынке УФО приведены ниже:

- мукомольный завод «Победа» (2 завода: в г. Челябинск и в селе Каясан, Челябинская область);
- ООО «Уральская мукомольная компания» (г. Екатеринбург);
- ООО «Екатеринбургский мукомольный завод» (г. Екатеринбург);
- ООО «Белоярский мукомольный завод» (посёлок городского типа Белоярский, Свердловская область);
- АО «Шадринский мукомольный завод» (г. Шадринск Курганская область).

Конкуренция по данному направлению деятельности в УФО невысокая.

Представим конкурентную позицию рассматриваемого предприятия с выделением доли рынка и основных конкурентных преимуществ (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Конкуренты предприятия

Наименование	Параметры сравнения			
	Доля рынка, в процентах	Наличие / отсутствие продукции в сетях	Качество продукции	Цена продукции
АО «Мукомольный завод «Муза»	34	+	Отличное	Средняя
Мукомольный завод «Победа»	25	-	Отличное	Средняя
ООО «Уральская мукомольная компания»	20	+	Отличное	Средняя
ООО «Екатеринбургский мукомольный завод»	12	-	Хорошее	Средняя
ООО «Белоярский мукомольный завод»	6	-	Среднее	Средняя
АО «Шадринский мукомольный завод»	3	-	Среднее	Средняя
Итого	100	-	-	-

Таким образом, АО «Мукомольный завод «Муза» по доле рынка занимает лидирующую позицию (свыше трети рынка), наиболее сильными конкурентами можно считать мукомольный завод «Победа» (25% рынка) и ООО «Уральская мукомольная компания» (20% рынка), так как при отличном качестве продукции они имеют среднюю цену и занимают достаточно большую долю рынка (в сумме не много меньше половины).

Далее следует рассмотреть потенциальных участников рынка.

В УФО производством муки занимается 5 крупных предприятий и несколько мелких предприятий различной мощности. Рынок все в большей степени начинают контролировать крупные комбинаты, располагающие инвестиционным капиталом и долгосрочной стратегией развития. Выход на рынок новых производств достаточно сложный. Требуются отдельные усилия, направленные на завоевание доверия и авторитета у потребителей. Как правило, это реализуется за счет комплекса маркетинговых мероприятий.

Деятельность мукомольных предприятий не лицензируется, но тщательно контролируется надзорными органами. В соответствии со ст. 12 Федерального закона от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ (ред. от 30.10.2020 г.) «О лицензировании отдельных видов деятельности» лицензии на производство муки не требуется.

Для увеличения популярности марок остальным производителям при продвижении своей продукции следует: сделать упор на качество, позиционировать свою продукцию в определенном ценовом промежутке и уделять внимание рекламе.

Далее рассматриваются потребители.

Основными и наиболее крупными потребителями являются «Новотроицкий хлебозавод» и ООО «Мэри»(г. Челябинск). Также предприятие поставляет муку в мешках по 50 кг мелким частным компаниям, которые осуществляют производство хлебопекарной продукции.

За время работы у АО «Мукомольный завод «Муза» установились свои постоянные крупные покупатели. Используя многолетний опыт работы, предприятие имеет возможность предложить покупателям наиболее выгодные условия.

Также предприятие поставляет продукцию, фасовкой по 2 кг в сетевые гипермаркеты города Челябинска – крупные магазины самообслуживания розничной продажи («Дикси», «Ашан», «Молния» («Спар»), «Пятёрочка», «Лента» и прочие). При выборе продукции наибольшее влияние на потребителей оказывают известность марки, вкусовые предпочтения и дизайн упаковки. Ключевыми факторами выбора муки являются вкус (основанный на предыдущем собственном опыте потребления) и цена продукта.

Сбыт продукции не ограничен территорией, однако дальняя поставка небольшими партиями приводит к существенным транспортным расходам, значительно снижающим рентабельность.

Помимо муки (пшеничной, ржаной, овсяной, цельнозерновой), предприятие выпускает крупу (манную, пшеничную, перловую и ячневую) фасовками от 25 кг и универсальные кормовые смеси для всех видов животных, комбикорма (для КРС, для свиней, для кур, для бройлеров, для кроликов, для перепелов, для индейки) от 30 кг.

В число основных потребителей крупы входят компании, входящие в «ТОР-10» крупнейших компаний продуктового ритейла. Эти предприятия самостоятельно осуществляют фасовку продукции более мелкими партиями и выпускают её под собственной торговой маркой:

- «X5 RetailGroup»;
- «Магнит»;
- «AuchanGroup»;
- «Metro Group»;
- «Диксигрупп»;
- «О'Кей».

Основные потребители универсальных кормовых смесей для всех видов животных и комбикормов АО «Мукомольный завод «Муза» следующие:

- ООО «Агрофирма Ариант» (457011, Челябинская область, Увельский район, с. Рождественка, ул. Совхозная, 2);
- ООО «Калинка» (454901, г. Челябинск, ул. Калинов Двор, 24);
- МПК «Ромкор» (456580, Челябинская область, г. Еманжелинск, ул. Жукова, 54);
- ООО «Чебаркульская птица» (456404, Чебаркульский район, п. Тимирязевский, ул. Мичурина, 3);
- ООО «Равис - птицефабрика Сосновская» (456513, Сосновский район, п. Рошино);
- АО «Уралбройлер» (456889, Аргаяшский район, п. Ишалино);
- ПАО «Птицефабрика Челябинская» (456658, г. Копейск, п. Октябрьский).

Среди прочих следует назвать и других клиентов АО «Мукомольный завод «Муза». К ним относятся средний и мелкий бизнес, оптово-розничные базы, среднего размера универсальные магазины по продаже продовольственных товаров и сопутствующих товаров, мелкие магазины формата «У дома», предприятия общественного питания – кафе, рестораны,пельменные, клубы отдыха, физические лица и ПБОЮЛ.

В последнее время в Челябинске отмечается большая популярность хлебопекарной продукции у населения, открывается множество пекарен, выпечка на заказ пользуется всё большим спросом. С одной стороны, это обусловлено отсутствием в сетевых магазинах продукции, которая могла бы конкурировать по качеству (за исключением продукции собственного производства в «Ленте» и «Ашане»). С

другой стороны, при снижении уровня жизни населения, многие люди стали предпочитать кафе и ресторанам пекарни и кофейни, где цены ниже, а вкусовые качества не существенно уступают, а иногда даже превосходят первые.

Далее рассматриваются поставщики.

На АО «Мукомольный завод «Муза» при производстве продукции используется сырье местных производителей, что делает отношения с поставщиками стабильнее и надежнее. За годы своего существования рассматриваемая компания установила устойчивые долгосрочные партнерские отношения с сельскохозяйственными предприятиями, что гарантирует качество продукции и отсутствие перебоев с поставками.

Сырье и материалы АО «Мукомольный завод «Муза» закупает исключительно в Челябинской области (что обеспечивает максимальное снижение транспортных расходов).

Основные поставщики сырья (зерновых культур) на предприятие следующие:

- АО «Злак – комбинат хлебопродуктов» (Увельский район Челябинской области, ул. Элеваторная, дом 5);
- ТД «Муковозов» (г. Челябинск, ул. Курчатова, дом 19, корпус 2, офис 301);
- ООО «ЭлеваторЗерноПродукт» (г. Магнитогорск, ул. Заготовительная, дом 11);
- Крестьянское хозяйство «Пламя» (Челябинская обл., Варненский район, село Кулевчи, ул. Молодежная, д. 47);
- СПК «Олиум» (Челябинская область, Сосновский район, пос. Полетаева, ул. Почтовая, 1 а);
- ООО «УралАгро» (г. Челябинск., ул. Калинина., дом 19);
- СПК Черновской (Челябинская область, г Миасс., село Смородинка, ул. Советская, 19);
- ИП Крестьянское хозяйство Шмидт В. В. (Челябинская обл., Октябрьский район, село Подовинное, ул. Береговая, 3, офис 2);
- «Красный Гал – крестьянское хозяйство» (Челябинская обл., Уйский район, деревня Петропавловка, ул. Заречье, 1);

– ООО «Восход колхоз» (Челябинская область, Октябрьский район, село Барсучье, ул. Молодежная, 32);

– ООО «Золотой Колос» (г. Челябинск, ул. Ворошилова, дом 2).

На предприятии расположен мощный технологический комплекс новейшего оборудования ведущих отечественных и мировых марок: «Технекс», «Buhler AG», «Fava», «Mill servis», «Hartmann», «Linko», «Zucami», «Big Datchmen» и «Muayang», поставляемая предприятиями ООО «Индустрия-Холдинг» (г. Москва) и ООО «Новатех» (г. Оренбург).

Дизельное топливо поставляет «БашНефть», запчасти – ООО «Агро центр Захарово» (г. Челябинск), мешки полипропиленовые – ООО «Экопак» (г. Челябинск), кредитные ресурсы – ПАО «Альфа-Банк».

Со всеми поставщиками заключены долгосрочные контракты.

Все поставщики АО «Мукомольный завод «Муза» надёжные, при необходимости могут быстро поставить качественное сырьё, используется отсрочка платежа, гибкие условия оплаты.

Далее следует рассмотреть товары и товары-заменители.

Угроза наличия на рынке товаров-заменителей для муки отсутствует, так как аналога муки нет, именно из муки производят главный продукт первой необходимости – хлеб.

К условным товарам-заменителям пшеничной муки относятся следующие виды продукции:

– другие виды муки (гречневая, льняная, овсяная, рисовая, кукурузная, кокосовая, нуттовая, амарантовая мука и другие виды);

– безуглеводный заменитель зерновой муки (20 – 40% по весу пшеничной клетчатки, 60 – 80% по весу пшеничной клейковины и 0,1 – 5,0% по весу загустителя);

– крахмал.

Товарами-заменителями для выпускаемых АО «Мукомольный завод «Муза» видов круп (манная, пшеничная, перловая и ячневая крупы) являются другие виды круп, которые предприятие не выпускает. Сюда относятся такие общеиз-

вестные виды круп как горох, гречиха, кукуруза, кускус, овсяная крупа, полба, пшено, рис, соя, фасоль, чечевица. Но помимо них можно выделить и менее популярные крупы: амарант, армовка, «артек», булгур, дагусса, долихос, киноа, маш (золотистая фасоль), нут, саго, сорго, чумиза.

Факторы микросреды для предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Факторы микросреды предприятия

Наименование категории	Фактор
Поставщики	Долгосрочные контракты с поставщиками
	Сложность поставки импортных запчастей к оборудованию
	Гибкие условия оплаты поставщикам
	Отсрочка платежа
	Местные поставщики сырья
	Надёжные поставщики
Потребители	Большое число лояльных потребителей
	Слабые рычаги воздействия потребителя на предприятие
	Приверженность потребителей известным брендам
	Сбыт продукции не ограничен территорией
Существующие конкуренты	Наличие на рынке крупных мукомольных заводов в УФО
	Слабые позиции основных конкурентов на рынке
	Ухудшение положения многих конкурентов на рынке, чья деятельность основана на сырье поставщиков отдалённых районов
Потенциальные конкуренты	Тщательный контроль надзорных органов за качеством продукции (Роспотребнадзор)
Потенциальные конкуренты	Высокие экономические барьеры выхода новых конкурентов на рынок
	Не требуется лицензия на осуществление деятельности по производству муки
Товары-субституты	Низкая степень влияния товаров-субституты

По результатам анализа факторов микросреды выявлены основные положительные и отрицательные моменты. Объединяя между собой факторы внешней макро- и микросреды можно представить ранжированную таблицу 1.4.

Таблица 1.4 – Основные факторы внешней среды

			В баллах
Наименование фактора	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Господдержка малого и среднего бизнеса	0,03	4	0,12
Госпрограмма развития сельского хозяйства	0,04	5	0,20
Повышение уровня безработицы в связи с последствиями коронавирусной инфекции	0,02	2	0,04
Внедрение высокотехнологичного оборудования	0,03	5	0,15
Мука – товар, обладающий неэластичным спросом по цене (товар первой необходимости)	0,06	4	0,24
Большая популярность хлебопекарной продукции у населения	0,12	5	0,60
Слабые рычаги воздействия потребителя на предприятие	0,05	5	0,25
Появление коронавирусной инфекции в России вызвало повышенный спрос на мучную и хлебобулочную продукцию	0,03	5	0,15
Большое число лояльных потребителей	0,12	3	0,36
Сбыт продукции не ограничен территорией	0,03	5	0,15
Долгосрочные контракты с поставщиками	0,08	5	0,40
Надёжные поставщики	0,08	5	0,40
Гибкие условия оплаты и отсрочка платежа поставщикам	0,02	4	0,08
Местные поставщики сырья	0,12	5	0,60
Ухудшение положения многих конкурентов на рынке, чья деятельность основана на сырье поставщиков отдалённых районов	0,05	4	0,20
Слабые позиции основных конкурентов на рынке	0,05	5	0,25
Не требуется лицензия на осуществление деятельности по производству муки	0,02	5	0,10
Низкая степень влияния товаров-субститутов	0,02	4	0,08
Высокие экономические барьеры выхода новых конкурентов на рынок	0,03	4	0,12
Итого	1,00	-	4,37
Угрозы			
Сложность поставки импортных запчастей к оборудованию	0,09	3	0,27

Окончание таблицы 1.4

Наименование фактора	Вес	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
Отказ многих производителей от натурального сырья для удешевления продукции	0,15	5	0,75
Стагнация экономики в связи с коронавирусной инфекцией и обвалом цен на нефть	0,06	3	0,18
Рост курса доллара и евро по отношению к рублю	0,03	2	0,06
Динамика роста цен на бензин	0,15	5	0,75
Дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей)	0,15	5	0,75
Приверженность потребителей известным брендам	0,14	4	0,56
Наличие на рынке крупных мукомольных заводов в УФО	0,11	4	0,44
Тщательный контроль надзорных органов за качеством продукции (Роспотребнадзор)	0,12	3	0,36
Итого	1,00	-	4,12

Таким образом, по результатам анализа внешней среды были выявлены наиболее сильные угрозы (свыше 0,6 баллов – взвешенная оценка): отказ многих производителей от натурального сырья для удешевления продукции, динамика роста цен на бензин, дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).

Самыми значимыми возможностями являются: большая популярность хлебопекарной продукции у населения, большое число лояльных потребителей, местные поставщики сырья.

1.2.2 Анализ внутренней среды: выявление сильных и слабых сторон предприятия

Внутренняя среда организации включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Рассмотрим внутреннюю среду предприятия. АО «Мукомольный завод «Муза» специализируется на производстве муки. Ассортимент предприятия однообразен, возможно расширение ассортимента и выпуска дополнительного вида продукции на свободных площадях. Высокое качество муки достигается путем использования высококачественного сырья местных производителей, строгого соблюдения стандартов и контроля качества на выходе каждой партии продукции. АО «Мукомольный завод «Муза» не представляет угрозы для окружающей среды. Продукция упаковывается в пятидесятикилограммовые целлофановые пакеты из целлюлозы, которая хорошо растворяется, не причиняя ущерба окружающей среде. Для розничного потребителя продукция упаковывается в бумажные пакеты по 2 кг.

Уровень технической оснащённости предприятия очень высокий. АО «Мукомольный завод «Муза» оснащено современным высокотехнологичным оборудованием немецких и австрийских производителей. Однако, присутствует малый процент устаревшего оборудования (до 5%). Рабочие места оснащены всем необходимым оборудованием, что позволяет выпускать продукцию, соответствующую высшим стандартам качества.

Несмотря на высокую техническую оснащённость, предприятие имеет неиспользуемые производственные площади, которые были изначально предусмотрены как склад для хранения продукции, однако, практически вся произведённая продукция сразу поступает в реализацию, что и обуславливает пустующие площади, эффективное использование которых могло бы принести предприятию дополнительный доход.

Объёмы производства внушительные, однако, динамика их роста невелика, в последние годы существенно возросли цены на продукцию, поэтому в натуральном выражении объёмы продаж даже снижались в динамике, несмотря на небольшой прирост в денежном выражении.

Главным принципом работы для АО «Мукомольный завод «Муза» всегда является предельная честность и порядочность по отношению к своим поставщикам и покупателям, без которого невозможно добиться долгосрочного сотрудничества, построенного на доверии и взаимном уважении. Рамками для принятия ре-

шений являются – действующее законодательство и моральные нормы. За последние три года отмечается снижение дебиторской и кредиторской задолженности в динамике, что обусловлено тем, что покупатели активно рассчитываются за продукцию, оставленную на реализацию, а предприятие имеет возможность рассчитаться с поставщиками и по текущим кредитам.

Основными ценностями организации являются – справедливое отношение к работникам, выполнение социальных программ.

В рамках повышения квалификации персонала проводятся постоянные тренинги, но не эффективно, поскольку после проведения тренингов не наблюдается рост показателей эффективности труда.

Условия труда соответствуют санитарно-гигиеническим нормам. Состояние охраны труда – удовлетворительное.

На предприятии практически развита система мотивации и стимулирования персонала.

У менеджеров по продажам есть выплаты, зависящие от результатов работы, их зарплата значительно выше средней по Челябинску. В связи с этим отмечается низкий уровень текучести кадров. Сотрудникам предприятия гарантирован социальный пакет, включающий обязательное медицинское страхование, предоставление очередных и внеочередных отпусков, бесплатное питание в столовой предприятия. Также следует отметить комфортный психологический климат в коллективе.

С целью постоянной повышении квалификации персонала осуществляется его обучение, проводится регулярная оценка качества работы персонала. Численность персонала соответствует потребностям рынка и составляет 65 человек. На момент организации предприятия численность была 10 человек.

На предприятии практически не применяется система бюджетирования, не разрабатываются финансовые планы, организация планирования находится на низком уровне. Также следует отметить, что недостаточное внимание уделяется стратегии развития предприятия.

Информационное обеспечение предприятия находится на среднем уровне. С

одной стороны, используются передовые программы в производстве и в бухгалтерии, с другой, отсутствует специализированное программное обеспечение, ориентированное на учёт потребностей клиентов, не проводится оценка удовлетворённости, однако, высокий процент реализации продукции через оптовых потребителей свидетельствует об удовлетворённости клиентов.

Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, основным недостатком которой является отсутствие четких связей между подразделениями. Однако, эта структура наиболее соответствует требованиям внешней среды. На предприятии отсутствует дилерская сеть, создание которой могло бы принести дополнительную прибыль. Однако, вся производимая продукция успешно реализуется и без создания дилерской сети, поэтому нельзя достоверно утверждать, что её создание было бы благоприятно для предприятия.

В связи с невысокой конкуренцией в отрасли, периодически проводятся маркетинговые исследования. При этом практически полностью отсутствует рекламная деятельность, нет сформулированной четкой маркетинговой стратегии.

Ценовая политика предприятия базируется на стратегии поддержания цен ниже среднерыночных при сохранении высокого качества продукции. Это возможно благодаря высокой квалификации работников, высокой технической оснащённости и грамотному руководству.

Финансовое состояние предприятия устойчивое, рентабельность, ликвидность и оборачиваемость растут в динамике, вероятность банкротства крайне низкая.

Сроки выполнения заказов составляют от 1 дня до 1 недели, в первую очередь выполняются срочные заказы от крупных клиентов, с которыми заключены долгосрочные контракты.

Территориальное расположение предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» очень удобное, учитывая, что все потребители и поставщики также расположены максимально близко.

Далее проведен SNW-анализ внутреннего окружения для предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» (таблица 1.5).

Таблица 1.5–SNW-анализ АО «Мукомольный завод «Муза»

Значимые параметры в деятельности предприятия	S (сильная)					N	W (слабая)				
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Обучение персонала				x							
Условия труда						x					
Мотивация и стимулирование персонала			x								
Текучесть кадров			x								
Квалификация персонала			x								
Оценка качества работы персонала			x								
Социальный пакет			x								
Организация планирования							x				
Уровень технической оснащенности	x										
Информационное обеспечение					x						
Качество продукции	x										
Ассортимент продукции											x
Организация маркетинга на предприятии						x					
Эффективность использования производственных площадей											x
Организационная структура предприятия					x						
Состояние охраны труда					x						
Дилерская сеть								x			
Объемы производства										x	
Численность персонала					x						
Заработная плата				x							
Имидж (деловая репутация) предприятия			x								
Психологический климат в коллективе			x								
Финансовая устойчивость предприятия			x								
Территориальное расположение			x								
Ценовая политика			x								
Сроки выполнения заказов			x								
Зависимость от поставщиков (кредиторская задолженность)	x										
Зависимость от покупателей (дебиторская задолженность)	x										
Ориентация на потребителя				x							
Стратегия развития предприятия								x			

Таким образом, можно выделить следующие слабые факторы АО «Мукомоль-

ный завод «Муза»: низкие темпы роста объёмов производства и реализации, простаивающие производственные площади, узкий ассортимент продукции. Сильные факторы внутренней среды предприятия заключаются в следующем: снижение дебиторской и кредиторской задолженности предприятия, хорошая техническая оснащённость предприятия, высокое качество продукции.

На основе основных выявленных наиболее значимых факторов внутренней и внешней среды (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) проводится SWOT-анализ.

1.2.3 Проведение SWOT-анализа

Оценку сильных и слабых сторон и внешних возможностей и угроз называют SWOT-анализом [22, С. 124]. Матрица SWOT-анализа для АО «Мукомольный завод «Муза» приведена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
– снижение дебиторской и кредиторской задолженности предприятия;	– низкие темпы роста объёмов производства и реализации;
– хорошая техническая оснащённость предприятия;	– простаивающие производственные площади;
– высокое качество продукции.	– узкий ассортимент продукции.
Возможности	Угрозы
– большая популярность хлебопекарной продукции у населения;	– отказ многих производителей от натурального сырья для удешевления продукции;
– большое число лояльных потребителей;	– динамика роста цен на бензин;
– местные поставщики сырья.	– дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).

На первом этапе была сформирована SWOT-матрица.

Вторым шагом SWOT-анализа является количественная оценка факторов из полученных списков. Оценивается каждое сочетание факторов по пятибалльной шкале. Причем если угроза значима для сильных и слабых сторон предприятия, то

оценка будет высокой.

Количественная оценка взаимного влияния факторов SWOT АО «Мукомольный завод «Муза» приведена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

В баллах

Наименование факторов SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		– снижение дебиторской и кредиторской задолженности предприятия;	– хорошая техническая оснащённость предприятия;	– высокое качество продукции.	– низкие темпы роста объёмов производства и реализации;	– простаивающие производственные площади;	– узкий ассортимент продукции.
Возможности	– большая популярность хлебобулочной продукции у населения;	2	2	3	5	5	2
	– большое число лояльных потребителей;	4	5	5	4	4	4
	– местные поставщики сырья.	2	1	5	5	4	2
Угрозы	– отказ многих производителей от натурального сырья для удешевления продукции;	3	4	3	5	5	5
	– динамика роста цен на бензин;	1	3	2	5	5	3
	– дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).	2	3	2	5	4	2

Таким образом, получается количественная оценка проблем, возникающих на пересечении сильных и слабых сторон предприятия, с возможностями и угрозами внешней среды. Суммируя полученные оценки, определяется общая значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Суммарная оценка факторов SWOT для АО «Мукомольный завод «Муза» приведена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Суммарная оценка факторов SWOT

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
– снижение дебиторской и кредиторской задолженности предприятия;	19	– низкие темпы роста объемов производства и реализации;	26
– хорошая техническая оснащённость предприятия;	24	– простаивающие производственные площади;	19
– высокое качество продукции.	26	– узкий ассортимент продукции.	22
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
– большая популярность хлебопекарной продукции у населения;	26	– отказ многих производителей от натурального сырья для удешевления продукции;	18
– большое число лояльных потребителей;	28	– динамика роста цен на бензин;	21
– местные поставщики сырья.	19	– дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).	24

Таким образом, из совокупной количественной оценки факторов (таблица 1.8) видно, что наибольшее значение среди сильных сторон занимает высокое качество продукции.

В слабых сторонах наибольшее значение заняли низкие темпы роста объемов производства и реализации. Лидирующую позицию в возможностях занимают большое число лояльных потребителей и большая популярность хлебопекарной продукции у населения. Максимальную угрозу для предприятия составляет дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).

Для комбинаций сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами нужно сформулировать возникшие проблемы. Формирование проблемного поля в рамках матрицы SWOT приведено в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Формирование проблемного поля в рамках матрицы SWOT

В баллах

Наименование факторов SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		– снижение дебиторской и кредиторской задолженности предприятия;	– хорошая техническая оснащённость предприятия;	– высокое качество продукции.	– низкие темпы роста объёмов производства и реализации;	– простаивающие производственные площади;	– узкий ассортимент продукции.
Возможности	– большая популярность хлебопекарной продукции у населения;	Дальнейшая работа с дебиторами и кредиторами по сокращению задолженности (19)	Диверсификация бизнеса путём открытия собственной хлебопекарни на производстве (63)				
	– большое число лояльных потребителей;						
	– местные поставщики сырья.						
Угрозы	– отказ многих производителей от натурального сырья для удешевления продукции;	Рассмотрение вопроса целесообразности увеличения цен (25)	Выход в другие отрасли (29)				
	– динамика роста цен на бензин;						
	– дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).						

Сформулированные решения могут быть количественно оценены с использованием оценок сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – Количественная оценка и ранжирование решений

В баллах

Ранг	Решение	Оценка
1	Диверсификация бизнеса путём открытия собственной хлебопекарни на производстве	63
2	Выход в другие отрасли	29
3	Рассмотрение вопроса целесообразности увеличения цен	25
4	Дальнейшая работа с дебиторами и кредиторами по сокращению задолженности	19

По результатам проведённого SWOT-анализа наиболее значимым решением, имеющим наивысшую количественную оценку, является диверсификация бизнеса путём открытия собственной хлебопекарни на производстве.

После того, как выполнен анализ стратегической позиции предприятия, целесообразно провести анализ финансового состояния деятельности АО «Мукомольный завод «Муза».

1.3 Анализ финансового состояния деятельности АО «Мукомольный завод «Муза»

Анализ финансового состояния деятельности АО «Мукомольный завод «Муза» проводится в следующих направлениях:

- горизонтальный и вертикальный анализ баланса;
- оценка ликвидности и платёжеспособности предприятия;
- анализ финансовой устойчивости предприятия;
- оценка эффективности деятельности (анализ деловой активности, анализ рентабельности);
- анализ вероятности банкротства.

Далее каждый раздел изучается подробно на основе бухгалтерской отчётности АО «Мукомольный завод «Муза»: бухгалтерский баланс (форма 1) и отчет о финансовых результатах (форма 2).

1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ баланса предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» осуществляется на основе бухгалтерского баланса (форма 1), представленного в Приложении А. Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия в относительном и абсолютном виде.

Результаты горизонтального анализа баланса АО «Мукомольный завод «Муза» представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Горизонтальный анализ баланса

В тыс. руб.

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение, в процентах	
	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	2018–2019 гг.	2019–2020 гг.	2018–2019 гг.	2019–2020 гг.
Актив							
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	6164	5812	16676	-352	10864	-5,71	186,92
Итого по разделу I	6164	5812	16676	-352	10864	-5,71	186,92
II. Оборотные активы							
Запасы	23053	19978	14586	-3075	-5392	-13,34	-36,97
Дебиторская задолженность	16548	15002	7469	-1546	-7533	-9,34	-100,86
Денежные средства и их эквиваленты	6238	6356	4494	118	-1862	1,89	-41,43
Итого по разделу II	45839	41336	26549	-4503	-14787	-9,82	-55,70
Баланс	52003	47148	43225	-4855	-3923	-9,34	-9,08
Пассив							
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд)	6000	6000	6000	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	24540	27442	32750	2902	5308	11,83	16,21
Итого по разделу III	30540	33442	38750	2902	5308	9,50	13,70
IV. Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	6000	6000	6000	0	0	0,00	0,00
Итого по разделу IV	6000	6000	6000	0	0	0,00	0,00
V. Краткосрочные обязательства							
Заёмные средства	11382	6237	1052	-5145	-5185	-45,20	-492,87
Кредиторская задолженность	10081	7469	3423	-2612	-4046	-25,91	-118,20
Итого по разделу V	21463	13706	4475	-7757	-9231	-36,14	-206,28
Баланс	52003	47148	43225	-4855	-3923	-9,34	-9,08

По результатам горизонтального анализа баланса отмечается значительное ежегодное увеличение внеоборотных активов за счёт пополнения основных средств на 10 864 тыс. руб. (или на 186,92%) на конец 2020 года по сравнению с 2019 годом.

Наряду с ростом внеоборотных активов АО «Мукомольный завод «Муза», оборотные активы предприятия снижаются.

Запасы снижаются в динамике на конец 2019 года на 13,34% и на конец 2020 года на 36,97%, что, наряду со снижением кредиторской и дебиторской задолженностей, говорит о повышении эффективности деятельности предприятия, предприятие стало быстрее реализовывать продукцию и быстрее получать расчёт за неё, что позволило и быстрее рассчитываться с кредиторами. Меньше продукции стало отгружаться на склад, а почти вся продукция сразу поступает в реализацию. Дебиторская задолженность предприятия снижается на 9,34% в 2019 году и на 100,86% в 2020 году, что говорит о том, что предприятие проводит активную работу с дебиторами и кредиторами.

Денежные средства предприятия снижаются на 41,43% в 2020 году из-за использования их на приобретение основных средств.

Горизонтальный анализ пассива баланса АО «Мукомольный завод «Муза» показал неизменность уставного капитала в динамике. При этом нераспределённая прибыль растёт на 11,83% в 2019 году и на 16,21% в 2020 году, что говорит о прибыльности предприятия.

Обязательства АО «Мукомольный завод «Муза» представлены краткосрочными банковскими кредитами и кредиторской задолженностью. Краткосрочные заёмные средства снизились на 45,20% в 2019 году и на 492,87% в 2020 году, что обусловлено погашением кредитных обязательств перед ПАО «Альфа-Банк» за счёт полученной прибыли. Кредиторская задолженность АО «Мукомольный завод «Муза» снизилась на 25,91% в 2019 году и на 118,20% в 2020 году, что свидетельствует об снижении периода отсрочки платежей за поставляемые сырьё и материалы, задолженность перед поставщиками и подрядчиками снижается, что является позитивным фактором.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса позволяет сделать вывод о структуре баланса в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры. Вертикальный анализ баланса для АО «Мукомольный завод «Муза» представлен в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Вертикальный анализ баланса АО «Мукомольный завод «Муза»
В процентах

Статья	Удельный вес			Изменение доли	
	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	2018–2019 гг.	2019 – 2020 гг.
Актив					
I. Внеоборотные активы					
Основные средства	11,85	12,33	38,58	0,47	26,25
Итого по разделу I	11,85	12,33	38,58	0,47	26,25
II. Оборотные активы					
Запасы	44,33	42,37	33,74	-1,96	-8,63
Дебиторская задолженность	31,82	31,82	17,28	0,00	-14,54
Денежные средства и их эквиваленты	12,00	13,48	10,40	1,49	-3,08
Итого по разделу II	88,15	87,67	61,42	-0,47	-26,25
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Пассив					
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал (складочный капитал)	11,54	12,73	13,88	1,19	1,15
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	47,19	58,20	75,77	11,01	17,56
Итого по разделу III	58,73	70,93	89,65	12,20	18,72
IV. Долгосрочные обязательства					
Заёмные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Краткосрочные обязательства					
Заёмные средства	21,89	13,23	2,43	-8,66	-10,79
Кредиторская задолженность	19,39	15,84	7,92	-3,54	-7,92
Итого по разделу V	41,27	29,07	10,35	-12,20	-18,72
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В соответствии с данными, представленными в таблице 1.12, видно, что внеоборотные активы представлены основными средствами, которые составляют от 11,85% до 38,58% валюты баланса, при этом их доля в общем объёме растёт за счёт снижения доли запасов, дебиторской задолженности и денежных средств.

В оборотных активах наибольшую долю занимают запасы – от 33,74% до 44,33%. Их доля снижается в связи со снижением величины данной статьи в абсолютном выражении.

Дебиторская задолженность занимает от 17,28% до 31,82%, так как предприятие ведёт активную работу с дебиторами, всячески поощряя быстрый расчёт за поставленную продукцию (скидки, бонусы, подарки и прочее).

Снижается доля денежных средств АО «Мукомольный завод «Муза» в 2020 году за счёт существенного снижения данной статьи в денежном выражении в результате приобретения основных средств.

Доля собственного капитала в пассиве баланса несколько увеличивается – на 1,19% на конец 2019 года и на 1,15% на конец 2020 года, что положительно характеризует состояние предприятия, свидетельствуя о том, что прибыль предприятия растёт и доля прибыли в пассивах тоже.

Доля заёмных банковских средств и кредиторской задолженности снижается в 2019 и 2020 годах, что благоприятно для предприятия.

Таким образом, по результатам горизонтального анализа баланса можно отметить, что внеоборотные активы увеличиваются благодаря внедрению нового оборудования, а оборотные активы снижаются за счёт снижения запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. Пассив баланса предприятия показал увеличение нераспределённой прибыли и снижение величины долгосрочных кредитов и задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

Вертикальный анализ предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» позволил выявить, что доля внеоборотных активов растёт, тогда как доля оборотных активов снижается. В пассивной части баланса отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается в части долгосрочных обязательств и в части кредиторской задолженности.

1.3.2 Оценка ликвидности и платёжеспособности предприятия

Ликвидность – это способность превращения активов организации, компании в наличные деньги [15].

Для оценки платежеспособности предприятия используется три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств. В процессе анализа финансовой отчетности используют следующие основные показатели ликвидности.

Коэффициент общей ликвидности предприятия ($K_{\text{общ.ликв.}}$) рассчитывается по формуле (1.1).

$$K_{\text{общ.ликв.}} = \frac{\text{Об.А}}{\text{КО}}, \quad (1.1)$$

где Об.А – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности предприятия ($K_{\text{сроч.ликв.}}$) рассчитывается по формуле (1.2).

$$K_{\text{сроч.ликв.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (1.2)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности предприятия ($K_{\text{абс.ликв.}}$) рассчитывается по формуле (1.3).

$$K_{\text{абс.ликв.}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}. \quad (1.3)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{\text{собс}}$) рассчитывается по формуле (1.4).

$$K_{\text{собс}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{Об.А}}, \quad (1.4)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Далее рассмотрим значения коэффициентов ликвидности АО «Мукомольный завод «Муза» в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{абс.ликв.}}$)	0,15 – 0,20	0,29	0,46	1,00
Коэффициент срочной ликвидности ($K_{\text{сроч.ликв.}}$)	0,50 – 0,80	1,06	1,56	2,67
Коэффициент общей ликвидности ($K_{\text{общ.ликв.}}$)	1,00 – 3,00	2,14	3,02	5,93
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{\text{собс}}$)	> 0,10	0,53	0,67	0,83
Собственный оборотный капитал (СОК), в тыс. руб.	> 0,00	24376	27630	22074

Коэффициент абсолютной ликвидности АО «Мукомольный завод «Муза» выше нормы во всех периодах, что свидетельствует о достаточности денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент срочной ликвидности АО «Мукомольный завод «Муза» выше нормативного значения, что свидетельствует о достаточном количестве быстрореализуемых активов для погашения кредиторской задолженности.

Коэффициент общей ликвидности АО «Мукомольный завод «Муза» соответствует нормативному значению и выше него во всех периодах, что свидетельствует

ет о достаточности оборотных средств для формирования краткосрочных обязательств, что положительно для предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормативному значению, это говорит о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Чистый оборотный капитал положительный на конец всех периодов, это благоприятно характеризует деятельность предприятия, то есть собственного капитала достаточно для формирования внеоборотных активов.

Графически показатели ликвидности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» представлены на рисунке 1.3.

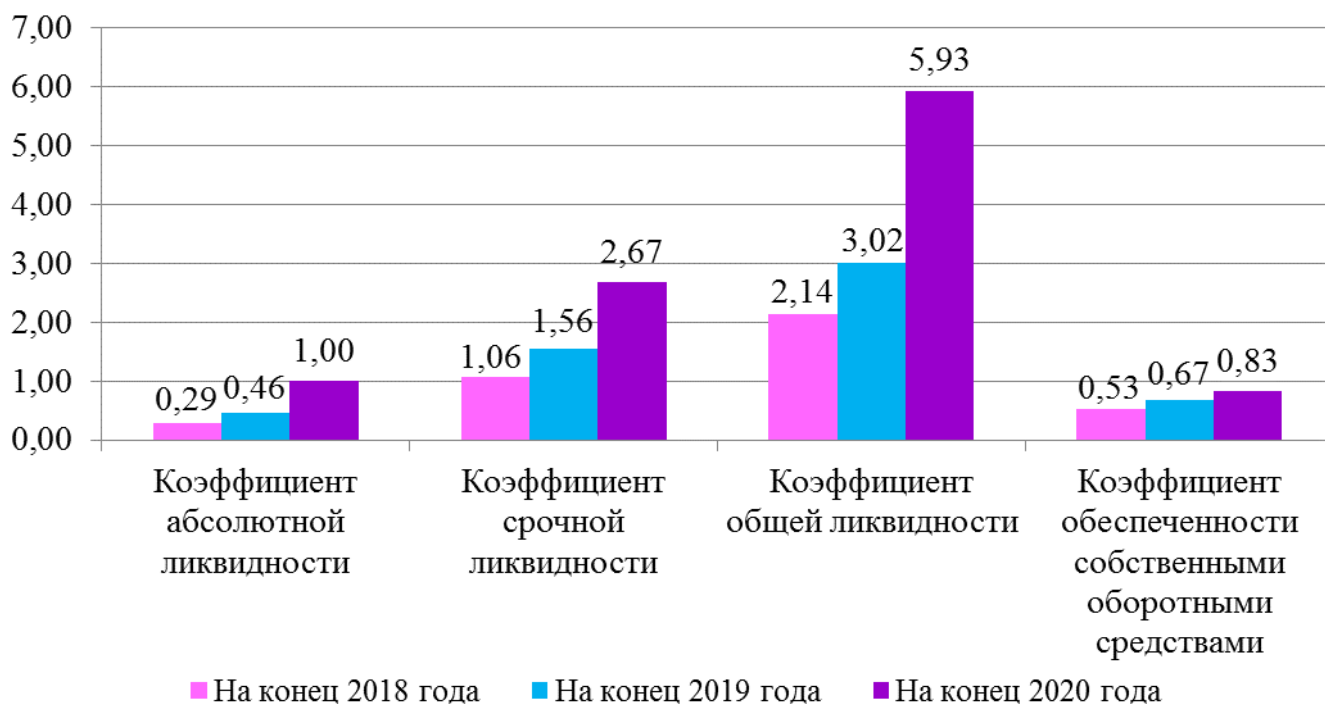


Рисунок 1.3 – Показатели ликвидности предприятия

Таким образом, все коэффициенты ликвидности АО «Мукомольный завод «Муза» соответствуют нормативным значениям или превышают их, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков [15].

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на четыре группы.

А1. Наиболее ликвидные активы –денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Данная группа рассчитывается по формуле (1.5):

$$A1 = ДС + ФВ, \quad (1.5)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – краткосрочные финансовые вложения.

А2. Быстро реализуемые активы предприятия – дебиторская задолженность (формула (1.6)):

$$A2 = ДЗ, \quad (1.6)$$

где ДЗ –дебиторская задолженность.

А3. Медленно реализуемые активы – статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость и прочие оборотные активы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.7):

$$A3 = З + ДБЗ + НДС + ПОА, \quad (1.7)$$

где З – запасы;

ДБЗ – долгосрочная дебиторская задолженность;

НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

ПОА – прочее оборотные активы.

А4. Трудно реализуемые активы – статьи раздела I актива баланса – внеоборотные активы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.8):

$$A4 = ВНА, \quad (1.8)$$

где ВНА – внеоборотные активы.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

П1. Наиболее срочные обязательства – к ним относится кредиторская задолженность. Данная группа рассчитывается по формуле (1.9):

$$П1 = КЗ, \quad (1.9)$$

где КЗ – кредиторская задолженность.

П2. Краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.10):

$$П2 = КЗС + ЗВД + ПКО, \quad (1.10)$$

где КЗС – краткосрочные заемные средства;

ЗВД– заложенность участникам по выплате доходов;

ПКО – прочие краткосрочные обязательства.

П3. Долгосрочные пассивы – это статьи баланса, относящиеся к разделам IV и V, т.е. долгосрочные заемные средства, а также доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов. Данная группа рассчитывается по формуле (1.11):

$$П3 = ДО + ДБП + РПР, \quad (1.11)$$

где ДО– долгосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов;

РПР– резервы предстоящих расходов и платежей.

П4. Постоянные, или устойчивые, пассивы – это статьи раздела III баланса «Капитал и резервы».

Данная группа рассчитывается по формуле (1.12):

$$П4 = СК, \quad (1.12)$$

где СК – капитал и резервы (собственный капитал предприятия).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения, представленные формулой (1.13) [15].

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4. \quad (1.13)$$

Для анализа ликвидности баланса сгруппируем активы по степени ликвидности и обязательства по срокам их погашения. Для анализа ликвидности баланса составляется таблица 1.14.

Таблица 1.14 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Актив	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.	Пассив	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.
A1	6238	6356	4494	П1	10081	7469	3423
A2	16548	15002	7469	П2	11382	6237	1052
A3	23053	19978	14586	П3	0	0	0
A4	6164	5812	16676	П4	30540	33442	38750
ВБ	52003	47148	43225	ВБ	52003	47148	43225

Сравнение показателей ликвидности баланса предприятия на конец 2018 – 2020 гг. представлено в таблице 1.15.

Таблица 1.15– Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2018 года			На конец 2019года			На конец 2020года		
	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	>	П1
A1 ≥ П1	A1	>	П1	A1	>	П1	A1	>	П1
A2 ≥ П2	A2	>	П2	A2	>	П2	A2	>	П2
A3 ≥ П3	A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3
A4 ≤ П4	A4	<	П4	A4	<	П4	A4	<	П4

Анализ таблицы 1.15 показал, что условия абсолютной ликвидности не соответствуют нормативным значениям на конец 2018 и 2019 годов. Из соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, первое неравенство не выполняется, следовательно, баланс нельзя признать ликвидным. Однако, в данных периодах выполняется неравенство $A1 + A2 > П1 + П2$, следовательно, ликвидность оценивается как текущая. На конец 2020 года отмечается абсолютная ликвидность баланса, выполняются все условия.

Таким образом, на конец 2018 и 2019 годов отмечается текущая ликвидность баланса, а на конец 2020 года – абсолютная ликвидность.

1.3.3 Оценка финансовой устойчивости предприятия

Относительные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов [33]. Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием собственных и заемных средств и оценивается с помощью системы финансовых коэффициентов. Информационной базой для их расчета являются статьи актива и пассива бухгалтерского баланса [34]. Рассмотрим формулы расчёта финансовой устойчивости.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) ($K_{ФА}$) рассчитывается по формуле (1.14):

$$K_{ФА} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (1.14)$$

где ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости (заёмного капитала) ($K_{ФЗ}$) рассчитывается по формуле (1.15):

$$K_{ФЗ} = \frac{ЗК}{ВБ}, \quad (1.15)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент финансирования предприятия (K_{ϕ}) рассчитывается по формуле (1.16):

$$K_{\phi} = \frac{СК}{ЗК}. (1.16)$$

Коэффициент долгосрочной финансовой независимости (K_{ϕ}) рассчитывается по формуле (1.17):

$$K_{\text{дфз}} = \frac{СК + ДО}{ВБ}. (1.17)$$

Коэффициент структуры долгосрочных вложений ($K_{\text{дв}}$) рассчитывается по формуле (1.18):

$$K_{\text{дв}} = \frac{ДО}{ВОВА}. (1.18)$$

Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций ($K_{\text{одв}}$) рассчитывается по формуле (1.19):

$$K_{\text{одв}} = \frac{ВОВА}{ДО + СК}. (1.19)$$

Коэффициент задолженности (K_3) рассчитывается по формуле (1.20):

$$K_3 = \frac{ЗК}{СК}. (1.20)$$

Относительные показатели финансовой устойчивости АО «Мукомольный завод «Муза» на конец 2018 – 2020 годов представлены в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Оценка финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
Коэффициент финансовой независимости ($K_{ФА}$)	$> 0,5$	0,59	0,71	0,90
Коэффициент задолженности ($K_{ФЗ}$)	$< 1,0$	0,70	0,41	0,12
Коэффициент самофинансирования ($K_{Ф}$)	$> 1,0$	1,42	2,44	8,66
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости ($K_{ДФЗ}$)	-	0,59	0,71	0,90
Коэффициент структуры долгосрочных вложений ($K_{ДВ}$)	-	0,20	0,17	0,43
Коэффициент финансовой зависимости ($K_З$)	$< 0,5$	0,41	0,29	0,10

Согласно результатам, отображённым в таблице 1.16, можно сделать выводы:

- коэффициент финансовой независимости соответствует нормативному значению и растёт в динамике, следовательно, предприятие имеет собственных средств больше, чем заемных, что говорит о его финансовой независимости;
- коэффициент задолженности АО «Мукомольный завод «Муза» снижается в динамике, не превышает нормативные значения, что свидетельствует об уменьшающейся величине заёмных средств;
- коэффициент самофинансирования АО «Мукомольный завод «Муза» соответствует нормативу и растёт в динамике, что также свидетельствует о независимости предприятия от внешних источников;
- коэффициент долгосрочной финансовой независимости растёт, что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия;
- коэффициент структуры долгосрочных вложений растёт в динамике, что благоприятно для предприятия;
- коэффициент финансовой зависимости снижается, что свидетельствует том, что обязательства сначала снижаются, а собственные средства растут, благодаря чему независимость предприятия растёт.

Для наглядности оценки финансовой устойчивости АО «Мукомольный завод «Муза» представлены полученные данные на рисунке 1.4.

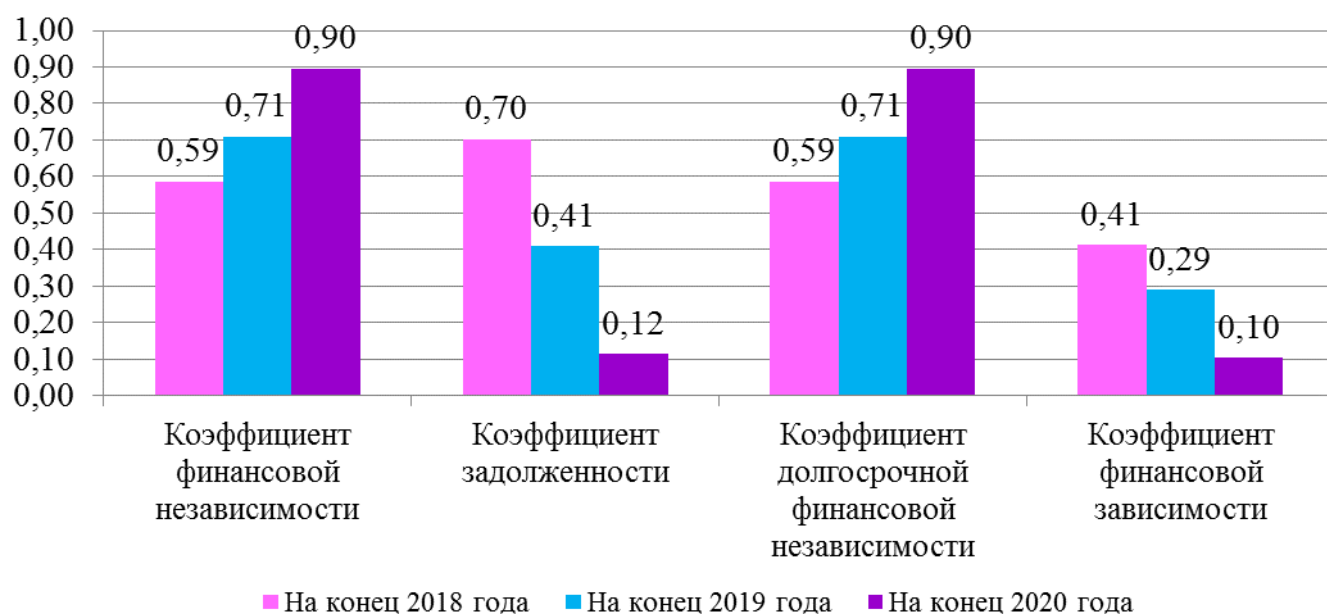


Рисунок 1.4 – Оценка финансовой устойчивости АО «Мукомольный завод «Муза»

Таким образом, анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность с течением времени.

С помощью метода Шеремета можно определить тип финансовой устойчивости предприятия за 3 года.

Трем показателям $N1$, $N2$, $N3$ соответствуют показатели обеспеченности запасами и затратами этими источниками $E1$, $E2$, $E3$. Принято выделять четыре типа состояния предприятия [19]:

- $E1 > 0, E2 > 0, E3 > 0$ – абсолютная финансовая устойчивость (1.1.1);
- $E1 < 0, E2 > 0, E3 > 0$ – нормальная финансовая устойчивость предприятия, гарантирующая платежеспособность (0.1.1);
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 > 0$ – неустойчивое финансовое состояние предприятия, связанное с нарушением платежеспособности (0.0.1);
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 < 0$ – кризисное финансовое состояние (0.0.0).

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия приведен в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Анализ финансовой устойчивости предприятия

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.
1. Источники собственных средств	30540	33442	38750
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	6164	5812	16676
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	24376	27630	22074
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	24376	27630	22074
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	11382	1052	6237
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 + п.6)	35758	28682	28311
8. Величина запасов и затрат	23053	19978	14586
9. Излишек (+) / недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	1323	7652	7488
10. Излишек (+) / недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	1323	7652	7488
11. Излишек (+) / недостаток (-) общей величины формирования запасов и затрат (п.7 – п.8)	12705	7652	7488
Трёхкомпонентный критерий	S (1; 1; 1)		
Тип финансовой ситуации	Абсолютно устойчивое финансовое состояние предприятия		

Результаты анализа финансовой устойчивости, представленные в таблице 1.5, показали, что предприятие на конец всех рассматриваемых периодов имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и свидетельствует об наличии возможности покрытия запасов исключительно собственными средствами.

1.3.4 Оценка эффективности деятельности

1.3.4.1 Оценка деловой активности

Деловая активность выражает эффективность использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов во всем бизнесе. Деловая активность характеризует качество управления, возможности экономического роста и достаточность капитала организации. Значение анализа деловой активности заключается в формировании обоснованной оценки эффективности и интенсивности использования ресурсов организации и в выявлении резервов их повышения [15].

Коэффициент оборачиваемости активов предприятия ($K_{обА}$) рассчитывается по формуле (1.21):

$$K_{обА} = \frac{Вр}{\bar{А}}, \quad (1.21)$$

где $Вр$ – выручка от реализации;

$\bar{А}$ – среднегодовая стоимость активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($K_{обОА}$) рассчитывается по формуле (1.22):

$$K_{обОА} = \frac{Вр}{\overline{ОА}}, \quad (1.22)$$

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

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (1.23):

$$K_{\text{обСК}} = \frac{B_p}{\overline{СК}}, \quad (1.23)$$

где $\overline{СК}$ – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости запасов предприятия рассчитывается по формуле (1.24):

$$K_{\text{обЗ}} = \frac{C/c}{\overline{З}}, \quad (1.24)$$

где C/c – себестоимость,

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

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.25):

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

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

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.26):

$$K_{\text{обКЗ}} = \frac{C/c}{\overline{КЗ}}, \quad (1.26)$$

где $\overline{КЗ}$ – среднегодовая стоимость кредиторской задолженности.

Фондоотдача рассчитывается по формуле (1.27):

$$\Phi_o = \frac{B_p}{\overline{ОС}}, \quad (1.27)$$

где $\overline{ОС}$ – среднегодовая стоимость основных средств.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ($K_{\text{обВОА}}$) рассчитывается по формуле (1.28):

$$K_{обВОА} = \frac{Вр}{\overline{ВОА}}, \quad (1.28)$$

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

Показатели деловой активности (оборачиваемости) АО «Мукомольный завод «Муза», представленные в таблице 1.18, характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия.

Таблица 1.18 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	В оборотах	
	За 2019 год	За 2020 год
Коэффициент оборачиваемости активов ($K_{обА}$)	0,91	1,14
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ($K_{обВОА}$)	7,53	4,56
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($K_{обОА}$)	1,03	1,51
Коэффициент оборачиваемости запасов ($K_{обЗ}$)	2,10	2,97
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($K_{обДЗ}$)	2,86	4,57
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($K_{обКЗ}$)	5,14	9,42
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($K_{обСК}$)	1,41	1,42
Фондоотдача (Φ_0), в руб. / руб.	7,53	4,56

В соответствии с данными таблицы 1.18 видно, что в целом показатели улучшаются, а именно:

– коэффициент оборачиваемости активов составляет 0,91 в 2019 году, а к 2020 году возрастает до 1,14, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в активы в 2020 году, увеличилась;

– коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов АО «Мукомольный завод «Муза» составляет 7,53 в 2019 году, а к 2020 году снижается до 4,56, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного во внеоборотные активы в 2020 году, снизилась. Это обусловлено резким приростом внеоборотных активов по сравнению с небольшой динамикой роста выручки;

– коэффициент оборачиваемости оборотных активов АО «Мукомольный завод «Муза» составляет 1,03 в 2019 году, а к 2020 году возрастает до 1,51, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в оборотные активы в 2020 году, увеличилась;

– коэффициент оборачиваемости запасов АО «Мукомольный завод «Муза» составляет 2,10 в 2019 году, а к 2020 году возрастает до 2,97, это говорит о том, что за год запасов были реализованы в 2020 году на 41,65% больше, чем в 2019 году;

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности составляет 2,86 в 2019 году, в 2020 году он возрастает до 4,57, значит, величина неоплаченной дебиторской задолженности снизилась за рассматриваемый период;

– коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности составляет 5,14 в 2019 году, а к 2020 году возрастает до 9,42, это говорит о том, что кредиторская задолженность за рассматриваемый период обернулась больше раз в 2020 году;

– коэффициент оборачиваемости собственного капитала остался практически неизменным (вырос на 0,01 оборот), так как динамика роста выручки и динамика роста среднегодового собственного капитала почти совпали;

– фондоотдача снизилась с 7,53 руб./руб. в 2019 году до 4,56 руб./руб. к 2020 году, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в основные производственные фонды в 2020 году, снизилась. Это обусловлено резким приростом основных средств по сравнению с небольшой динамикой роста выручки;

Показатели деловой активности АО «Мукомольный завод «Муза» представлены на рисунке 1.5.

В оборотах

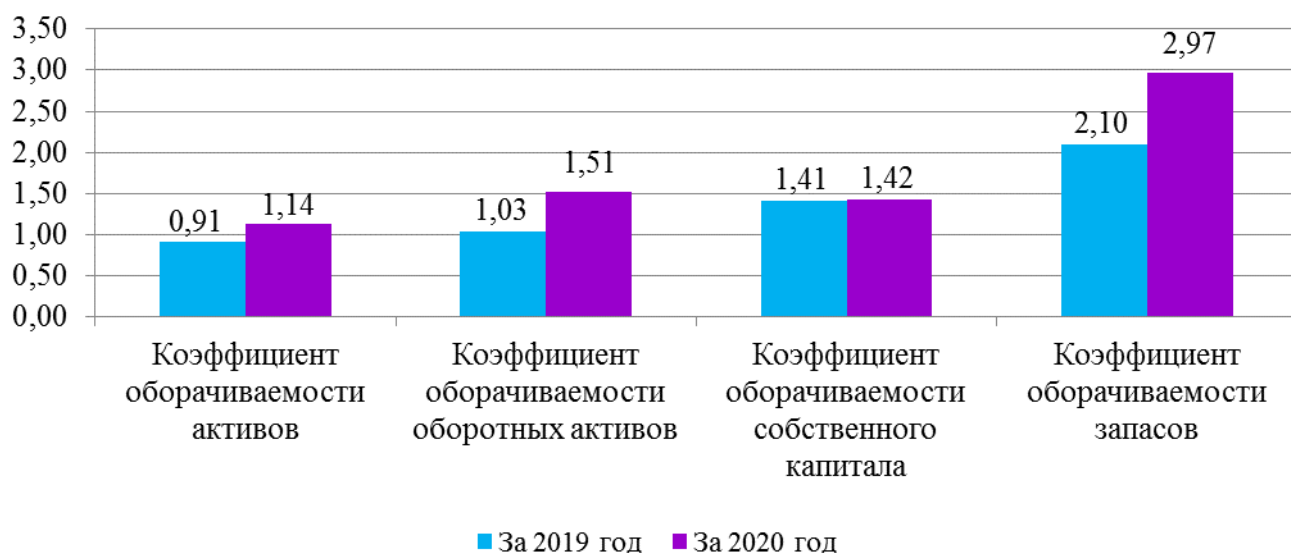


Рисунок 1.5 – Оценка показателей деловой активности предприятия
 Таким образом, все коэффициенты, за исключением оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи, увеличиваются в динамике, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности АО «Мукомольный завод «Муза».

1.3.4.2 Оценка рентабельности

Рентабельность отражает степень эффективности использования ресурсов. Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия. Далее представлены формулы расчёта.

Рентабельность активов (R_A) рассчитывается по формуле (1.29):

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{\bar{A}} \cdot 100\%. \quad (1.29)$$

где ЧП – чистая прибыль;

\bar{A} – среднегодовая стоимость активов.

Рентабельность реализации ($R_{\text{реал.}}$) рассчитывается по формуле (1.30):

$$R_{\text{реал.}} = \frac{\text{ЧП}}{B} \cdot 100\%. \quad (1.30)$$

где B – выручка от реализации.

Рентабельность собственного капитала предприятия ($R_{СК}$) рассчитывается по формуле (1.31).

$$R_{СК} = \frac{\overline{ЧП}}{\overline{СК}} \cdot 100\%. \quad (1.31)$$

где $\overline{СК}$ – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Рентабельность производства предприятия ($R_{произв.}$) рассчитывается по формуле (1.32):

$$R_{произв.} = \frac{П_{от\ реал.}}{С} \cdot 100\%. \quad (1.32)$$

где $П_{от\ реал.}$ – прибыль от реализации продукции;

$С$ – себестоимость.

Виды коэффициентов рентабельности и значения показателей для АО «Мукомольный завод «Муза» приведены в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Показатели рентабельности АО «Мукомольный завод «Муза»
В процентах

Наименование показателя	За 2019 год	За 2020 год
Рентабельность реализованной продукции	6,77	11,01
Рентабельность производства	4,15	11,96
Рентабельность совокупных активов	5,85	11,75
Рентабельность собственного капитала	9,07	14,71

Наглядно показатели рентабельности АО «Мукомольный завод «Муза» представлены на рисунке 1.6.

В процентах

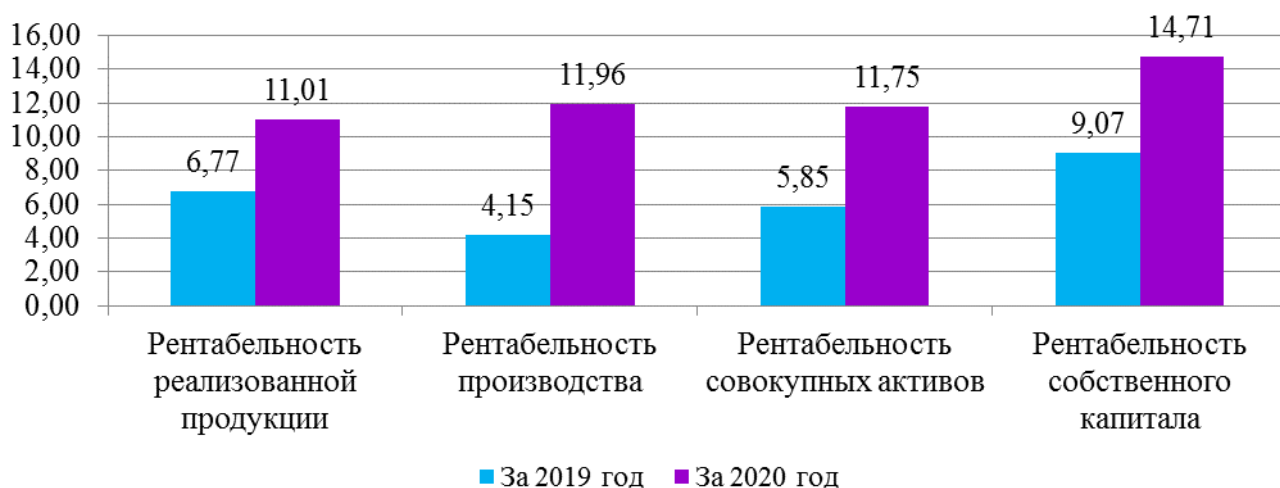


Рисунок 1.6 – Показатели рентабельности АО «Мукомольный завод «Муза»

Коэффициент рентабельности реализованной продукции показывает, что в 2019 году один рубль реализованной продукции приносил почти 7 копеек чистой прибыли. В 2020 году ситуация улучшилась до 11 копеек.

Рентабельность производства АО «Мукомольный завод «Муза» возросла с 4,15% в 2019 году до 11,96% в 2020 году, что также благоприятно для предприятия, так как динамика роста прибыли от реализации выше динамики роста себестоимости продукции.

Коэффициент рентабельности активов АО «Мукомольный завод «Муза» увеличился с 5,85% в 2019 году до 11,75% в 2020 году, что свидетельствует о повышении способности предприятия порождать прибыль.

Коэффициент рентабельности собственного капитала также вырос с 9,07% в 2019 году до 14,71% в 2020 году. Такая динамика свидетельствует об улучшении эффективности вложений денежных средств собственниками в предприятие.

Таким образом, значение показателей рентабельности АО «Мукомольный завод «Муза» находятся на высоком уровне, отмечается существенная динамика их роста, что положительно характеризует предприятие.

1.3.5 Анализ вероятности банкротства

Рассчитаем вероятность угрозы банкротства по пятифакторной модели Альт-

мана.

Модель Альтмана имеет следующий вид (формула 1.33) [35]:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,100 X_3 + 0,420 X_4 + 0,995 X_5, \quad (1.33)$$

где Z – интегральный показатель уровня угрозы банкротства;

X_1 – отношение собственных оборотных активов (чистого оборотного капитала) к сумме активов;

X_2 – рентабельность активов (нераспределенная прибыль к сумме активов);

X_3 – отношение прибыли до налогообложения к сумме активов (уровень доходности активов);

X_4 – коэффициент соотношения собственного и заемного капитала;

X_5 – отношение валовой выручки к сумме активов.

Методика расчёта Z -счёта Альтмана на примере АО «Мукомольный завод «Муза» представлена в таблице 1.20.

Таблица 1.20 – Методика расчёта Z -счёта Альтмана

Наименование показателя	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
X_1	0,469	0,586	0,511
X_2	0,472	0,582	0,758
X_3	0,230	0,063	0,128
X_4	1,423	2,440	8,659
X_5	0,780	0,957	1,187
Z -счёт	2,824	3,086	6,222

Уровень угрозы банкротства в модели Альтмана оценивается как представлено в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Угроза банкротства в модели Альтмана

Значение Z	Вероятность банкротства
Менее 1,81	очень высокая
От 1,81 до 2,7	высокая
От 2,7 до 2,99	вероятность невелика
Более 2,99	вероятность ничтожна, очень низкая

Таким образом, на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как очень низкая.

Выводы по разделу один

АО «Мукомольный завод «Муза» существует на рынке с 1996 года и осуществляет производство муки.

В АО «Мукомольный завод «Муза» применяется линейно-функциональная структура управления, которая обеспечивает проведение единоначалия и создает предпосылки для квалифицированного руководства соответствующими подразделениями.

Стратегический анализ деятельности предприятия показал, что наибольшее значение среди сильных сторон занимает высокое качество продукции. В слабых сторонах наибольшее значение заняли низкие темпы роста объёмов производства и реализации. Лидирующую позицию в возможностях занимают большое число лояльных потребителей и большая популярность хлебопекарной продукции у населения. Максимальную угрозу для предприятия составляет дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).

По результатам проведённого SWOT-анализа наиболее значимым решением, имеющим наивысшую количественную оценку, является диверсификация бизнеса путём открытия собственной хлебопекарни на производстве.

Далее был проведён анализ финансового состояния предприятия.

По результатам горизонтального анализа баланса можно отметить, что внеоборотные активы увеличиваются благодаря внедрению нового оборудования, а оборотные активы снижаются за счёт снижения запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. Пассив баланса предприятия показал увеличение нераспределённой прибыли и снижение величины долгосрочных кредитов и задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

Вертикальный анализ предприятия позволил выявить, что доля внеоборотных

активов растёт, тогда как доля оборотных активов снижается. В пассивной части баланса отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается в части долгосрочных обязательств и в части кредиторской задолженности.

Все коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным значениям или превышают их, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности.

На конец 2018 и 2019 годов отмечается текущая ликвидность баланса, а на конец 2020 года – абсолютная ликвидность.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность с течением времени.

Предприятие на конец всех рассматриваемых периодов имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и свидетельствует об наличии возможности покрытия запасов исключительно собственными средствами.

Все коэффициенты, за исключением оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи, увеличиваются в динамике, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Значение показателей рентабельности АО «Мукомольный завод «Муза» находятся на высоком уровне, отмечается существенная динамика их роста, что положительно характеризует предприятие.

На конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как очень низкая.

Таким образом, на предприятии АО «Мукомольный завод «Муза» отмечаются в основном положительные моменты, отрицательных моментов крайне мало (снижение валюты баланса, денежных средств, снижение мобильности активов, снижение оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи).

2РАЗРАБОТКА ПРОЕКТАПО ОТКРЫТИЮ СОБСТВЕННОЙ ХЛЕБОПЕКАРНИ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

2.1Суть проекта и его окружение

По данными финансового анализа можно выявить ряд позитивных моментов:

– внеоборотные активы увеличиваются благодаря внедрению нового оборудования, а оборотные активы снижаются за счёт снижения запасов, дебиторской задолженности;

– происходит увеличение нераспределённой прибыли и снижение величины долгосрочных кредитов и задолженности перед поставщиками и подрядчиками;

– отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, доля заёмных средств снижается;

– все коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным значениям или превышают их, что говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия

собственных средств для финансирования текущей деятельности;

– на конец 2018 и 2019 годов отмечается текущая ликвидность баланса, а на конец 2020 года – абсолютная ликвидность;

– предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность с течением времени;

– предприятие имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что свидетельствует об наличии возможности покрытия запасов исключительно собственными средствами;

– все коэффициенты, за исключением оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи, увеличиваются в динамике, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия;

– значение показателей рентабельности находятся на высоком уровне, отмечается динамика их роста;

– вероятность банкротства оценивается как очень низкая.

Наряду с положительными моментами в финансовом состоянии предприятия, имеются и отрицательные стороны:

– снижение валюты баланса, денежных средств;

– рост доли внеоборотных активов и снижение доли оборотных (снижение мобильности активов);

– снижение оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи.

Стратегический анализ деятельности предприятия выявил, что наибольшее значение среди сильных сторон занимает высокое качество продукции. В слабых сторонах наибольшее значение заняли низкие темпы роста объёмов производства и реализации. Лидирующую позицию в возможностях занимают большое число лояльных потребителей и большая популярность хлебопекарной продукции у населения. Максимальную угрозу для предприятия составляет дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).

Сопоставление результатов финансового и стратегического анализов позволило выделить проект, который максимально удовлетворяет состоянию предприятия и рыночной ситуации. Проект заключается в открытии собственной хлебопекарни

на производстве.

Цель проекта – увеличить выручку и прибыль АО «Мукомольный завод «Муза» за счет открытия собственной хлебопекарни на производстве.

Предполагаемые результаты: увеличение прибыльности деятельности за счет дополнительного объема продаж.

Проект будет осуществляться на территории г. Челябинска, в связи с этим складывается определенное налоговое окружение (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Условия налогообложения

Название налога	Налогооблагаемая база	Период	Ставка, процент
Налог на прибыль	Балансовая прибыль	Месяц	20,0
Страховые взносы	Зарплата	Месяц	30,0
Налог на имущество	Остаточная стоимость имущества	Квартал	2,2
НДС	Добавленная стоимость	Месяц	20,0

Начисление налогов будет производиться по общей системе налогообложения в соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации. Предполагается, что все налоговые ставки останутся неизменными на протяжении всего проекта. Ставка рефинансирования с 17 декабря 2021 года составляет 6%, ключевая ставка и ставка рефинансирования совпадают [33].

Начало проекта – 1 января 2021 года. Валюта проекта – руб.

Расчетный период – 4 года.

2.2 План маркетинга

Реализация хлебобулочной продукции будет осуществляться только конечным потребителям через торговые сети, поэтому для определения прогнозного объема продаж следует опросить конечных потребителей сетевых магазинов.

Было проведено два этапа анкетирования посетителей сетевых магазинов: «SPAR» («Молния»), «Дикси», «Ашан», «Магнит», «Метро», «Монетка»,

«Лента», «Пятерочка». Анкеты приведены в приложении В, результаты анкетирования представлены в приложении Г.

На первом этапе опроса выявлялась конкретная хлебобулочная продукция, которая больше всего может заинтересовать потребителей. С этой целью интервьюеры во всех гипермаркетах, в которые АО «Мукомольный завод «Муза» поставляет муку для розничных потребителей, проводили опрос в течение месяца на основании анкеты, приведённой в приложении В.

После заполнения анкеты, клиенты гипермаркетов отдавали её обратно интервьюерам. Через месяц опрос был завершён, по результатам анализа треть клиентов гипермаркетов (54 267 человек – 33,39%) проголосовало за булочки, рустики (фаготини), ватрушки, пончики, круассаны, шаньги и пироги. Хлеб и другие мучные кулинарные изделия тоже пользовались спросом, но значительно меньшим (9,69% опрошенных).

На втором этапе был определен потенциальный объём продаж, так как в результате опроса удалось выявить спрос на каждый подвид продукции.

На челябинском рынке очень много конкурентов. Рассматривать все предприятия в отдельности не представляется возможным, однако можно выделить пять больших категорий конкурентов. Рассмотрим конкурентов по категориям, результаты анализа приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Достоинства и недостатки конкурентов

Наименование	Достоинства	Недостатки
Пекарни	Горячая, свежая продукция	Высокая цена продукции
	Возможность проводить акции (скидка 30% на выпечку за час до закрытия)	Высокие затраты вследствие немассового производства
	Непосредственное общение с клиентом	Узкий круг клиентов
	Отсутствуют затраты на транспортировку	Часы работы пекарен меньше, чем в гипермаркетах
	Расположены рядом с домом	Короткий срок хранения продукции

	-	Продукция не упакована так, чтобы её не могли потрогать люди грязными руками
Собственные пекарни сетевых гипермаркетов («Магнит», «Молния», «Ашан» и другие)	Горячая, свежая продукция	Узкий ассортимент продукции
	Отсутствуют затраты на транспортировку	Узкий круг клиентов
	-	Короткий срок хранения продукции
	-	Продукция не упакована так, чтобы её не могли потрогать люди грязными руками
Аналогичная продукция других производителей в сетевых гипермаркетах	Большой охват потребителей, большие объёмы продаж	Большие отходы (большой процент нереализованной продукции)
	Экономия на издержках	Нет возможности готовить сразу, на глазах у клиента, нет контакта с клиентом
	Более длительный срок хранения продукции	Недостаточно свежая продукция, не горячая

Окончание таблицы 2.2

Наименование	Достоинства	Недостатки
Аналогичная продукция других производителей в сетевых гипермаркетах	Продукция хранится в индивидуальной упаковке, расфасовка осуществляется с учётом санитарных норм	Дополнительные транспортные расходы
Предприятия общественного питания (кафе, рестораны и т.п.)	Не являются прямыми конкурентами, хлебобулочная продукция занимает очень малую долю от выручки	
	Продукция готовится непосредственно перед подачей, как правило, очень вкусная	Высокая цена
		Большие затраты на маркетинг
Небольшие отходы, продукция производится под потребителя	Как правило, продукцию не берут с собой домой	
Интернет-заведения общественного	Приемлемые цены	Небольшой охват клиентов
	В любое время суток доставляют продукцию на дом	Большие затраты на маркетинг в соцсетях

питания (пекарни, кафе, рестораны и т.п.) в сети Интернет	Экономия на аренде, ремонте помещения, мебели и некоторых других моментах	Невозможно потрогать, посмотреть вживую на продукцию, понюхать её
	Небольшие отходы, продукция производится под потребителя	Проблема санитарии: неизвестно в каких условиях производится продукция

Пекарни будут косвенными конкурентами, так как их продукция существенно дороже, выше и суммарные затраты пекарен, продукция выпускается в небольшом количестве. Однако в пекарнях покупатель берёт в руки горячую, только что испечённую продукцию, что является преимуществом таких заведений, также они выигрывают за счёт непосредственного общения продавца и клиента, в гипермаркетах такого общения нет. Дополнительным преимуществом является отсутствие затрат на транспортировку.

Далее следует рассмотреть собственные пекарни сетевых гипермаркетов («Магнит», «Молния», «Ашан» и другие). Здесь также достоинством является горячая продукция, однако, не все наиболее востребованные виды хлебопекарной продукции здесь производятся. Такие заведения также, как и пекарни, экономят на затратах на транспортировку, однако, обладают и схожим недостатком – короткий срок хранения продукции.

Аналогичная продукция других производителей в сетевых гипермаркетах обладает рядом достоинств: большой охват потребителей, большие объёмы продаж, экономия на издержках, более длительный срок хранения продукции. Однако отмечаются и недостатки, которые не присущи частным пекарням и собственным пекарням гипермаркетов: большие отходы (большой процент нереализованной продукции), нет возможности готовить сразу, на глазах у клиента, нет контакта с клиентом, недостаточно свежая продукция, не горячая, появляются дополнительные транспортные расходы.

Не являются прямыми конкурентами предприятия общественного питания (кафе, рестораны и т.п.), так как хлебобулочная продукция занимает очень малую долю от их выручки, однако, их также следует рассмотреть как один из подвидов

конкурентов. Преимущества этих организаций: продукция готовится непосредственно перед подачей, как правило, очень вкусная, небольшие отходы, так как продукция производится под потребителя. Среди недостатков выделяется высокая цена, большие затраты на маркетинг и тот момент, что, как правило, продукцию не берут с собой домой.

Достаточно сильными конкурентами можно признать Интернет-заведения общественного питания (пекарни, кафе, рестораны и т.п. в сети Интернет). Из положительных моментов отмечаются следующие: приемлемые цены, в любое время суток доставляют продукцию на дом, экономия на аренде, ремонте помещения, мебели, а также небольшие отходы, так как продукция производится под потребителя. Отрицательные черты: небольшой охват клиентов, большие затраты на маркетинг в социальных сетях, невозможно потрогать, посмотреть вживую на продукцию, понюхать её, проблема санитарии (неизвестно в каких условиях производится продукция).

Таким образом, проведя анализ, основных категорий конкурентов, можно сделать вывод, что наиболее сильную конкуренцию окажет аналогичная продукция других производителей в сетевых гипермаркетах. Самым сильным конкурентом будет «Мэри», так как продукция этого производителя достаточно дешёвая и ассортимент очень широкий, однако, не по всей номенклатуре продукции ассортимент будет пересекаться. Далее рассматриваются цены основных конкурентов по аналогичным видам продукции (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Расчёт средней цены

Наименование	АО «Мукомольный завод «Муза»	Конкуренты					Средняя цена
		«Мэри»	«Хлебпром» («Dount»)	«Лента»	Сеть пекарен «ХлебоПечка»	Сеть пекарен «Хлебница»	
– булочка 1 (с сахаром, с маком, с повидлом);	10	15	-	18	-	-	16,50
– булочка 2 (с творогом, с изюмом, с кусочками шоколада);	15	18	-	23	-	-	20,50

– рустини / фаготини (с сыром, с шоколадным кремом, с ореховым кремом);	20	22	-	25	-	-	23,50
– ватрушка (с повидлом, с творогом, с картофелем и сыром);	25	25	-	30	-	-	27,50
– пончик (карамельный, клубничный, ореховый, шоколадный, ягодный, йогуртовый);	35	-	58	40	-	-	49,00
– круассан (с сыром, шоколадом, сгущённым молоком, вареньем, повидлом);	28	30	-	30	-	-	30,00
– шаньга (с картофелем и беконом, с творогом, с клубничным повидлом);	18	20	-	34	-	-	27,00
– пирог 2 кг с капустой и яйцом; с повидлом;	380	-	-	324	500	500	441,33
– пирог 2 кг с картофелем и фаршем; и свининой; и говядиной; и грибами; и курицей;	480	-	-	560	640	640	613,33
– пирог 2 кг с сёмгой и рисом, сёмгой и картофелем.	1 000	-	-	-	1 600	1 600	1600,00

Цены для сравнения взяты с учётом различных акционных предложений от конкурентов. В соответствии с представленными данными видно, что АО «Мукомольный завод «Муза» планирует поставить цену ниже среднерыночной, при этом, благодаря современным технологиям, высокому качеству и высокой производительности удастся увеличить объёмы продаж и прибыльность деятельности. По результатам анкетирования можно составить таблицу 2.4 для расчёта потенциального дохода предприятия (с учётом НДС).

Таблица 2.4 – Расчёт потенциальных доходов предприятия

В руб.

Наименование продукции	Цена	Количество, в шт.	Выручка
– булочка 1 (с сахаром, с маком, с повидлом);	10	462 032	4 620 317
– булочка 2 (с творогом, с изюмом, с кусочками шоколада);	15	342 734	5 141 010
– рустини / фаготини (с сыром, с шоколадным кремом, с ореховым кремом);	20	109 085	2 181 697
– ватрушка (с повидлом, с творогом, с картофелем и сыром);	25	55 944	1 398 611
– пончик (карамельный, клубничный, ореховый, шо-	35	121 514	4 253 001

коладный, ягодный, йогуртовый);			
– круассан (с сыром, шоколадом, сгущённым молоком, вареньем, повидлом);	28	209 063	5 853 767
– шаньга (с картофелем и беконом, с творогом, с клубничным повидлом);	18	90 156	1 622 815
– пирог 2 кг с капустой и яйцом; с повидлом;	380	4 617	1 754 631
– пирог 2 кг с картофелем и фаршем; и свининой; и говядиной; и грибами; и курицей;	480	7 596	3 646 297
– пирог 2 кг с сёмгой и рисом, сёмгой и картофелем.	1000	1 471	1 471 372
Итого	-	-	31 943 519

Потенциальные доходы предприятия на первом этапе составят порядка 32 млн. руб. в год. Далее объёмы продаж будут расти минимум на 5% ежегодно.

2.3 Иерархическая система работ

2.3.1 Матрица ответственности

После проведения маркетинговых исследований следует более подробно рассмотреть сферу ответственности участников проекта, разработать календарный график и инвестиционный план.

Составление матрицы ответственности необходимо для описания и структурирования ответственности за выполнение работ. Она содержит список работ по одной оси, список исполнителей, принимающих участие в выполнении работ, по другой. Прежде всего, за все происходящее в проекте отвечает один человек – руководитель проекта. Но, поскольку задач в проекте много, а руководитель – один, ему приходится делегировать ответственность за отдельные задачи и группы задач другим членам команды. Матрица ответственности приведена в таблице Д.1 приложения Д. После того, как определена ответственность каждого участника проекта, следует разработать календарный график.

2.3.3 Календарный график проекта

Календарный план проекта приведён в приложении Д на рисунке Д.1. Длительность инвестиционной стадии составляет 9 месяцев: с 1 января 2021 года и до 1 сентября 2021 года. Подробное описание продолжительности проекта приведено в таблице Е.1 приложения Е. Длительность и стоимость каждой задачи установлена специалистами АО «Мукомольный завод «Муза» экспертным путем. Рассмотрим кратко процесс производства хлебобулочной продукции. Технологический процесс приготовления мучных кондитерских изделий включает в себя следующие стадии: хранение и подготовка сырья к производству (просеивание муки, подготовка ингредиентов); приготовление и замес теста; разделка теста и формование полуфабрикатов или изделий из него; расстойка (дрожжевое тесто); выпечка и охлаждение полуфабрикатов или изделий; приготовление отделочных полуфабрикатов (кремов, сиропов, помадок); отделка кондитерских изделий; кратковременное хранение готовой продукции. Согласно технологического процесса организуют рабочие места: кладовая суточного запаса сырья; моечная; моечная для обработки яиц; тестомесильное и тесторазделочное отделение; выпечное отделение; место для приготовления фаршей, начинок и других отделочных полуфабрикатов; место для оформления кремовых изделий; экспедиция. Поставщики по проекту приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Поставщики по проекту

Наименование товара / работы / услуги	Наименование контрагентов
Ремонтные работы по проекту	ООО «МонтажСтройСервис» (г. Челябинск)
Рекламные листовки и брошюры	Типография ООО «Сити-Принт» (г. Челябинск)
Кредитные ресурсы	ПАО «Альфа-Банк» (г. Челябинск)
Мебель	ООО «Мебельные технологии» (г. Челябинск)
Оргтехника	ООО «Санрайз» (г. Челябинск)
Производственное оборудование, монтаж и пусконаладочные работы, обучение	Интернет-магазин «Bakery» (ООО «Индустрия-Холдинг») (г. Москва)
Вспомогательное оборудование и кухонная утварь	ООО «Реал-Трейд», ООО «ХолодПрофи», ООО «Компания «ВЕГА» (г. Челябинск)

Сырьё	ООО «Торговая компания «ПродЛидер», «Афанасьевский маслозавод им. А. Никитина», ООО «магнат», ООО «ОптСахар», ООО ТД «Люкс» (г. Челябинск).
Упаковочные материалы	ООО «Экопак» (г. Челябинск)
Спецодежда	ООО «Уральская фабрика профессиональной одежды» (г. Челябинск)
Доставка оборудования	ООО «Негабарит» (г. Челябинск)

После того, как разработан календарный план, следует разработать инвестиционный план проекта.

2.4 Инвестиционный план

Инвестиционный план содержит план реализации важнейших этапов осуществления инвестиционного проекта. В таблице Е.1 приложения Е представлены инвестиционные затраты АО «Мукомольный завод «Муза» на приобретение оборудования по мероприятию и другие единовременные вложения в проект (с учётом НДС). Сумма инвестиционных затрат предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» по проекту отображена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Инвестиционные затраты

	В руб.
Наименование	Сумма
Маркетинговые исследования	100 000
Ремонт помещения	469 000
Мебель	140 000
Оргтехника	220 000
Производственное оборудование	6 418 000
Вспомогательное оборудование и кухонная утварь	1 584 500
Сырьё	467 247
Упаковочные материалы	47 000
Рекламные брошюры и листовки	140 000
Спецодежда	150 000
Доставка оборудования, установка, обучение	372 540

Итого	10 108 287
-------	------------

Источником формирования затрат будут являться собственные и заёмные средства. Проект будет осуществлён за счёт имеющихся в наличии денежных средств, а также заёмных кредитных средств, так как на расчётном счёте предприятия имеются денежные средства лишь в размере 4 494 тыс. руб., а нераспределённая прибыль предприятия на конец 2020 года составила 32 750 тыс. руб.

В качестве банка кредитора будет ПАО «Альфа-банк» (давний партнёр предприятия). Срок кредита – 3 года 6 месяцев.

Распределение задач во времени представлено с помощью диаграммы Ганта на рисунке И.1 приложения И. Из рисунка И.1 видно, что благодаря тому, что несколько этапов выполнялось параллельно, инвестиционную стадию получилось сократить до 9 месяцев.

Амортизация будет начисляться лишь на то приобретаемое оборудование, стоимость каждой единицы которого не превышает 100 тыс. руб. Согласно классификатору основных средств, на оборудование, стоимость которого менее 100 тыс. руб. амортизация не начисляется, денежные средства сразу списываются на затраты. К такому оборудованию отнесены пекарня «Волга 7000 ГЛ газовая», стоимостью 6 418 000 руб. и сроком амортизации 5 лет, а также холодильные шкафы (2 шт.) стоимостью 150 000 руб. каждый и сроком амортизации 2 года.

2.5 Операционный план

Для того, чтобы составить операционный план, необходимо рассчитать предполагаемые выручку и затраты проекта. Сначала следует рассмотреть переменные затраты проекта. Переменные затраты по проекту представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Переменные затраты на единицу продукции

В руб.

Наименование	– булочка 1 (с сахаром, с маком, с повидлом)	– булочка 2 (с творогом, с изюмом, с кусочками шоколада)	– рустики / фаготини (с сыром, с шоколадным кремом, с ореховым кремом)	– вагрушка (с повидлом, с творогом, с картофелем и сыром)	– пончик (карамельный, клубничный, ореховый, шоколадный, ягодный, йогуртовый)	– круассан (с сыром, шоколадом, ступённым молоком, вареньем, повидлом)	– шаньга (с картофелем и беконом, с творогом, с клубничным повидлом)	– пирог 2 кг с капустой и яйцом	– пирог 2 кг с картофелем и фаршем; и свиной; и говяжьей; и грибами; и курицей	– пирог 2 кг с сёмгой и рисом, сёмгой и картофелем
Средний вес готового изделия, в гр.	40	50	60	65	40	50	60	2000	2000	2000
Затраты на закуп сырья:	3,22	4,91	6,55	8,08	10,22	8,41	5,85	93,01	135,01	306,51
– основное сырьё;	0,35	0,43	0,52	0,56	0,35	0,43	0,52	17,33	17,33	17,33
– вспомогательное сырьё;	2,18	3,60	4,98	6,38	9,18	7,10	4,28	66,93	108,93	280,43
– упаковка.	0,70	0,88	1,05	1,14	0,70	0,88	1,05	8,75	8,75	8,75
Заработная плата основных производственных рабочих	1,50	2,25	3,00	3,75	5,25	4,20	2,70	57,00	72,00	150,00
Прочие расходы:	1,80	2,70	3,60	4,50	6,30	5,04	3,24	68,40	86,40	180,00
– транспортные расходы;	0,50	0,75	1,00	1,25	1,75	1,40	0,90	19,00	24,00	50,00
– электроэнергия;	0,30	0,45	0,60	0,75	1,05	0,84	0,54	11,40	14,40	30,00
– потери.	1,00	1,50	2,00	2,50	3,50	2,80	1,80	38,00	48,00	100,00
Итого	6,52	9,86	13,15	16,33	21,77	17,65	11,79	218,41	293,41	636,51

Основное сырьё – мука. Вспомогательное сырьё: яйца, молоко, вода, дрожжи сухие быстродействующие, сахар, соль, начинки и добавки вкусовые, масло сливочное, масло подсолнечное, капуста, картофель, мясо (свинина / говядина / птица / фарш), сёмга и многое другое.

Муки требуется около 60 – 70% от веса готового изделия.

Затраты на упаковку почти не отличаются между изделиями, за исключением двухкилограммовых изделий.

Заработная плата основных производственных рабочих (специалисты-технологи) составляет 15% от продаж. Таким образом, при объёме продаж в 31 943 519 руб. в первый год реализации проекта, суммарный годовой фонд оплаты труда 10 работников (5 человек в смену) составляет 4791 528 руб., следовательно, ежемесячная заработная плата составит 30 715 руб. на человека. Это учитывая, что план будет выполняться, но не перевыполняться. При перевыполнении плана заработная плата будет выше. Производственная мощность оборудования – 7 000 шт. в смену, по плану производительность составит 2 361 шт. в смену, т.е. загрузка оборудования будет 33,73%.

Транспортные расходы прогнозируются на уровне 5% от объёмов продаж, а электроэнергии – 3% от объёмов продаж.

По статистическим данным потери в отходы и брак составят не более 10% от выручки.

Далее рассмотрены постоянные затраты проекта.

Затраты на канцелярские принадлежности (бумага, карандаши, ручки, линейки, ластик, калькуляторы и прочая канцелярия) увеличатся не более, чем на 500 рублей в месяц. Затраты на электроэнергию (на освещение помещения) по статистическим данным составит 5 000 рублей в месяц.

Вспомогательные материалы для оборудования составят порядка 500 руб. в месяц.

Основную долю постоянных затрат составляют затраты на оплату труда. Система оплаты труда персонала построена таким образом, что доходы почти всех сотрудников связаны с объемами производства.

Расчет фонда оплаты труда сотрудников, находящихся на окладной системе оплаты труда, представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчеты по оплате труда

Наименование	Численность, в чел.	Оклад в месяц, в руб.	Периодичность выплат
Управление			

Генеральный директор (доплата)	1	5 000	период производства
Главный бухгалтер (доплата)	1	2 000	период производства
Начальник отдела кадров (доплата)	1	2 000	период производства
Заместитель генерального директора по экономике (доплата)	1	2 000	период производства
Начальник отдела снабжения (доплата)	1	2 000	период производства
Начальник отдела сбыта (доплата)	1	2 000	период производства
Начальник транспортного цеха (доплата)	1	2 000	период производства
Начальник материального склада (доплата)	1	2 000	период производства
Главный механик (доплата)	1	2 000	период производства
Производство			
Начальник цеха производства хлебобулочной продукции	1	50 000	период производства
Инженер по ремонту оборудования	1	35 000	период производства
Менеджеры по сбыту	2	25 000	период производства
Менеджеры по закупу	2	25 000	период производства
Маркетинг			
Начальник отдела маркетинга (доплата)	1	2 000	период производства
Маркетолог (доплата)	1	2 000	период производства

Из таблицы 2.8 видно, что многие работники предприятия будут получать доплату к заработной плате в течение периода производства. Социальные отчисления составляют 30% от суммы заработной платы и выплачиваются предприятием за всех работников. НДФЛ выплачивается работником, поэтому отдельно не выделяется. Основные сотрудник будут на сдельной системе оплаты труда.

Дополнительно принимаются в штат начальник цеха производства хлебобу-

лочной продукции (1 чел.), инженер по ремонту оборудования (1 чел.), менеджеры по сбыту (2 чел.), менеджеры по закупу (2 чел.).

Постоянными затратами в программе «ProjectExpert» являются общие издержки. Информация по ним представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Общие расходы

В руб.	
Наименование	Сумма
Управление	
Канцелярские расходы	500
Производство	
Электроэнергия на освещение помещения	5 000
Вспомогательные материалы для оборудования	500
Итого	6 000

Далее следует рассмотреть финансовый план, который позволит выявить источники финансирования.

2.6 Финансовый план

Чтобы рассчитать достаточно ли только собственных средств для финансирования необходимо сравнить притоки и оттоки денежных средств по проекту с учетом наличности, имеющейся на начало реализации проекта (таблица А.1 приложения А – строка баланса «Денежные средства»). Денежных средств у предприятия 4 494 тыс. руб., а инвестиционные затраты составляют 10 108 287 руб., следовательно, для реализации проекта собственных средств недостаточно.

Для финансирования проекта необходимо взять кредит. Самые выгодные ставки по кредиту – 11% годовых – предлагает ПАО «Альфа-Банк» как давний партнёр предприятия. В кредит будет взято 6 млн. руб. на 3 годаб месяцев, проценты начисляются на остаток, остальное (4 258 287 руб.) – наличные средства.

2.7 Результат и экономическая эффективность мероприятия

Прогнозная финансовая отчётность по проекту представлена в приложениях Л – Н на рисунках Л.1 – Н.1.

После того, как рассчитан экономический результат проекта, можно перейти к анализу проекта с точки зрения его эффективности. В данном случае будут использоваться собственные и заёмные средства, поэтому ставка дисконтирования будет рассчитываться по модели WACC. Ставка дисконтирования определяется по этой модели как средневзвешенная стоимость капитальных активов (WACC), которая учитывает стоимость собственного капитала и стоимость заёмных средств. WACC – это сумма взвешенных по доле оценок стоимости капитала, использованного в проекте [4] формула (2.1).

$$WACC = \sum SK \cdot D1 + \sum ЗК \cdot D2, \quad (2.1)$$

где $\sum SK$ – ставка по собственному капиталу (9,22%);

$\sum ЗК$ – ставка по заёмному капиталу (11,00%);

$D1$ – доля собственного капитала (40,64%);

$D2$ – доля заёмного капитала (59,36%).

Ставка по собственному капиталу рассчитывается по формуле (2.2).

$$r = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f), \quad (2.2)$$

где r – ставка собственного капитала;

R_f – безрисковая ставка дохода;

β – зависимость доходности портфеля от рыночного риска.

В качестве безрисковых активов рассматривается ключевая ставка. На 22 января 2020 года ставка составляла 4,25% годовых [11]. β -коэффициент равен 0,23 для пищевой промышленности (приложение Р), так как деятельность предприятия можно отнести к производству товаров потребительского нециклического спроса. Средняя ставка доходности отрасли рассчитывается по формуле (2.3):

$$1 + R_m = \left(1 + \frac{E_m}{100}\right) / \left(1 + \frac{i}{100}\right), \quad (2.3)$$

где R_m – реальная средняя ставка доходности отрасли;

E_m – номинальная средняя ставка доходности отрасли (средняя доходность по трем ПИФам: 29,38%);

i – прогнозируемый темп инфляции, 5% годовых [11].

Для определения ставки доходности отрасли были рассмотрены ПИФы «Альфа–Капитал Ресурсы» (35,29%), «Альфа–Капитал Баланс» (14,48%) и «Альфа–Капитал Технологии» (6,99%). Ставки доходности взяты за год с 30.11.2019 г. по 30.11.2020 г. Среднее значение составило 14,13% [29]. Реальная средняя ставка доходности отрасли составит:

$$R_m = \frac{1 + 0,2938}{1 + 0,05} = 0,1413 \text{ или } 14,13\%.$$

Ставка по собственному капиталу составляет:

$$R_e = 0,0425 + 0,23 \cdot (0,1413 - 0,0425) = 0,0922 = 9,22\%.$$

Ставка дисконтирования составляет:

$$WACC = 9,22 \cdot 0,5936 + 11,00 \cdot 0,4064 = 9,95\%.$$

Далее рассчитаем основные показатели экономической эффективности предлагаемого к реализации проекта.

При анализе инвестиционной деятельности предприятия используются такие критерии как NPV, PI, IRR, PP и DPP. Критерий NPV является наиболее универсальным и предпочтительным при анализе инвестиционных мероприятий, поскольку именно он характеризует возможный прирост благосостояния владельцев предприятия.

Критерий NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого мероприятия и аддитивен в пространственно-временном аспекте, т.е. NPV различных мероприятий можно суммировать для нахождения общего эффекта [2].

Рассчитаем NPV при ставке дисконтирования равной 9,95%. Формула расчёта NPV выглядит следующим образом (формула 2.4):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.4)$$

где S_t – чистые дисконтированные потоки (притоки) от реализации проекта;

I_0 – первоначальные инвестиции;

r – ставка дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход равен 2 592 725 руб.

Индекс доходности по проекту есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту (формула 2.5):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n S_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0}. \quad (2.5)$$

В формуле (2.4) представлен индекс доходности, который отражает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу и равен 1,25. Данное значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконтированных притоков за весь период существования мероприятия в 1,25 раза больше, чем дисконтированных инвестиций.

Еще одним показателем оценки эффективности проекта является внутренняя норма рентабельности (IRR). Показатель является такой ставкой дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость равна нулю (формула 2.6) [2].

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0. \quad (2.6)$$

Получившееся значение внутренней нормы рентабельности (27,91%) больше ставки дисконтирования (9,95%) на 17,96%, что придает солидный запас финансовой прочности проекту.

Рентабельность инвестиций рассчитывается по формуле (2.7):

$$RI = (PI - 1) \cdot 100\%. \quad (2.7)$$

Учитывая, что индекс доходности составил 1,25, тогда норма рентабельности составит 25%. Полученные результаты расчетов индекса доходности и рентабельности инвестиций говорят о том, что дисконтированные потоки проекта за весь период в 1,25 раза больше дисконтированных инвестиций, и отдача с рубля инвестиций составляет 25 копеек.

Для оценки эффективности проекта так же используют временные показатели – простой и дисконтированный сроки окупаемости. Простой срок окупаемости – период, за который первоначальные инвестиции покроются прибылью от проекта [2]. Простой срок окупаемости рассчитывается по формуле (2.8).

$$PP = \frac{I_0}{NP} \cdot 365, \quad (2.8)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции по мероприятию;

NP – чистая прибыль от проекта.

Простой срок окупаемости отражает время, за которое притоки проекта сравняются с оттоками, то есть когда накопленный по периодам проекта чистый денежный поток сменит знак с минуса на плюс, и больше не будет изменяться. В данном случае – это 35 месяцев (2 года 11 месяцев).

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – период, за который дисконтированные притоки от мероприятия покроют дисконтированные инвестиции [2], он рассчитывается по формуле (2.9):

$$\sum_{t=1}^{DPP} S_t \geq I_0. \quad (2.9)$$

Суммирование по DPP означает момент времени, когда сумма дисконтированных денежных потоков от проекта должна превышать инвестиции. Дисконтированный срок окупаемости больше простого срока окупаемости из-за расчёта дисконтированных потоков и составляет 39 месяцев (3 года 3 месяца).

Значения показателей эффективности проекта представлены на рисунке 2.1.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	9,95	9,95
Период окупаемости - РВ, мес.	35	35
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	39	39
Средняя норма рентабельности - ARR, %	36,52	36,52
Чистый приведенный доход - NPV	2 592 725	45 486
Индекс прибыльности - PI	1,25	1,25
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	27,91	27,91
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	13,59	13,59

Рисунок 2.1 – Показатели экономической эффективности

По данным из таблицы 2.1 можно сказать, что проект производства хлебобулочной продукции можно реализовывать, так как все показатели соответствуют нормативам: чистая приведенная стоимость положительная; индекс доходности более единицы; рентабельность инвестиций больше нуля; простой и дисконтированный срок окупаемости меньше расчетного периода; внутренняя норма доходности больше ставки дисконтирования. После того, как определены основные показатели эффективности, следует провести анализ риска проекта.

2.8 Анализ рисков

2.8.1 Анализ безубыточности

Анализ рисков следует начать с анализа безубыточности. Анализ безубыточности позволяет определить такой уровень реализации, при котором проект не приносит ни прибыль, ни убытки (формула 2.10).

$$T_{бу} = \frac{В \cdot ПЗ}{В - ПерЗ}, \quad (2.10)$$

где $T_{бу}$ – точка безубыточности;

$ПЗ$ – постоянные затраты;

$ПерЗ$ – переменные затраты.

Данные по расчету анализа безубыточности в денежном выражении предприятия приведены на рисунке П.1 приложения П.

Следует отметить, что в соответствии с данными рисунка П.1 видно, что по всем позициям предприятие получает прибыль, средний запас финансовой прочности составляет 44,46%. Наибольший запас финансовой прочности составляет 54,41% – по пирогам из капусты с яйцом, наименьший – по рустини (фаготини) – 39,82%.

Приемлемый уровень безубыточного объема продаж и операционного рычага, а также хорошие показатели эффективности свидетельствуют о том, что проект следует принять к реализации.

Результаты расчета анализа безубыточности по предприятию в целом в денежном выражении наглядно представлены на рисунке 2.2.

В руб.

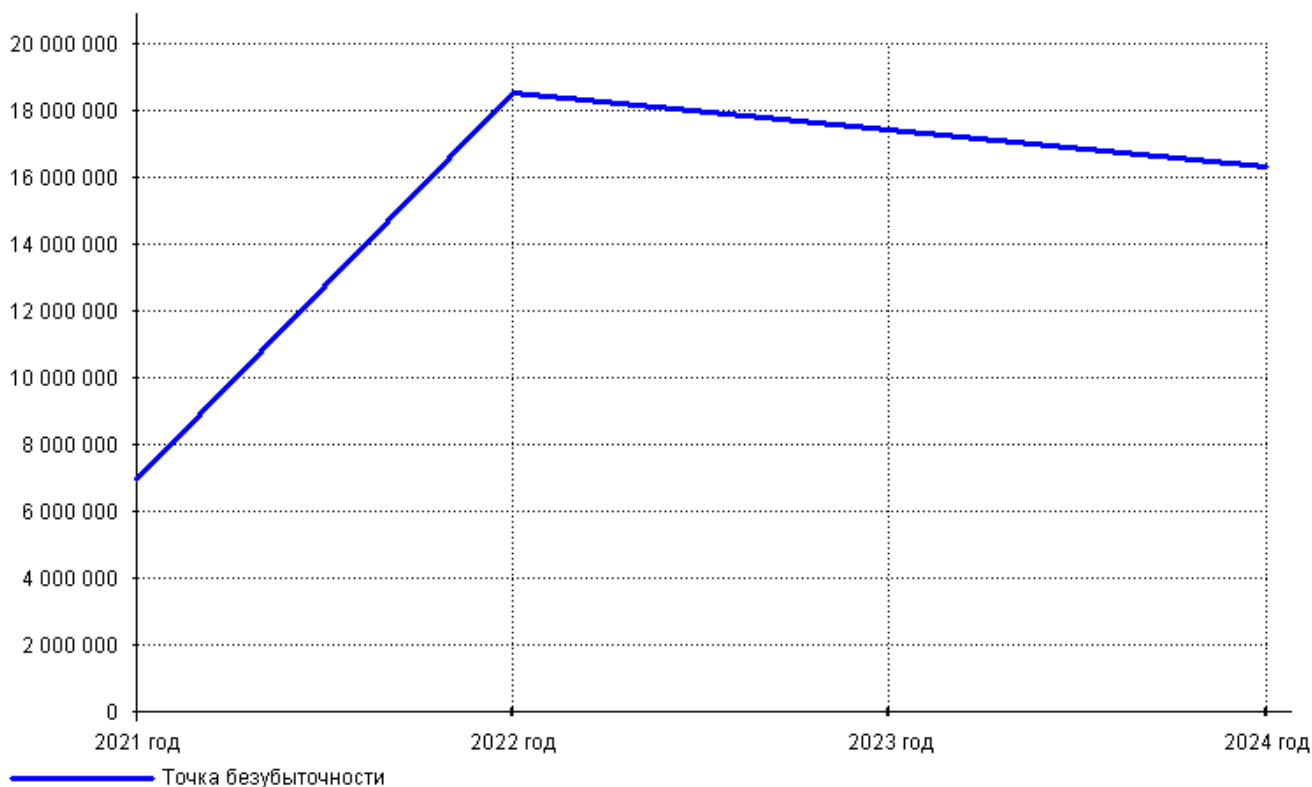


Рисунок 2.2 – Анализ безубыточности в денежном выражении

Как видно из полученных данных, запланированный объем продаж превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Снижение объема продаж на 44,46% в среднем по всей номенклатуре продукции по сравнению с прогнозным значением даст проект с нулевой доходностью. Таким образом, проект имеет хороший запас финансовой прочности.

2.8.2 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется NPV [2].

Для данного анализа были выбраны следующие факторы с определенными границами отклонений:

- объем сбыта (отклонения от минус до плюс 30%);
- цена (отклонения от минус до плюс 30%);

- прямые издержки (отклонения от минус до плюс 30%);
- заработная плата (отклонения от минус до плюс 30%);
- общие издержки (отклонения от минус до плюс 30%).

Анализ чувствительности чистой приведенной стоимости приведён на рисунке 2.3.

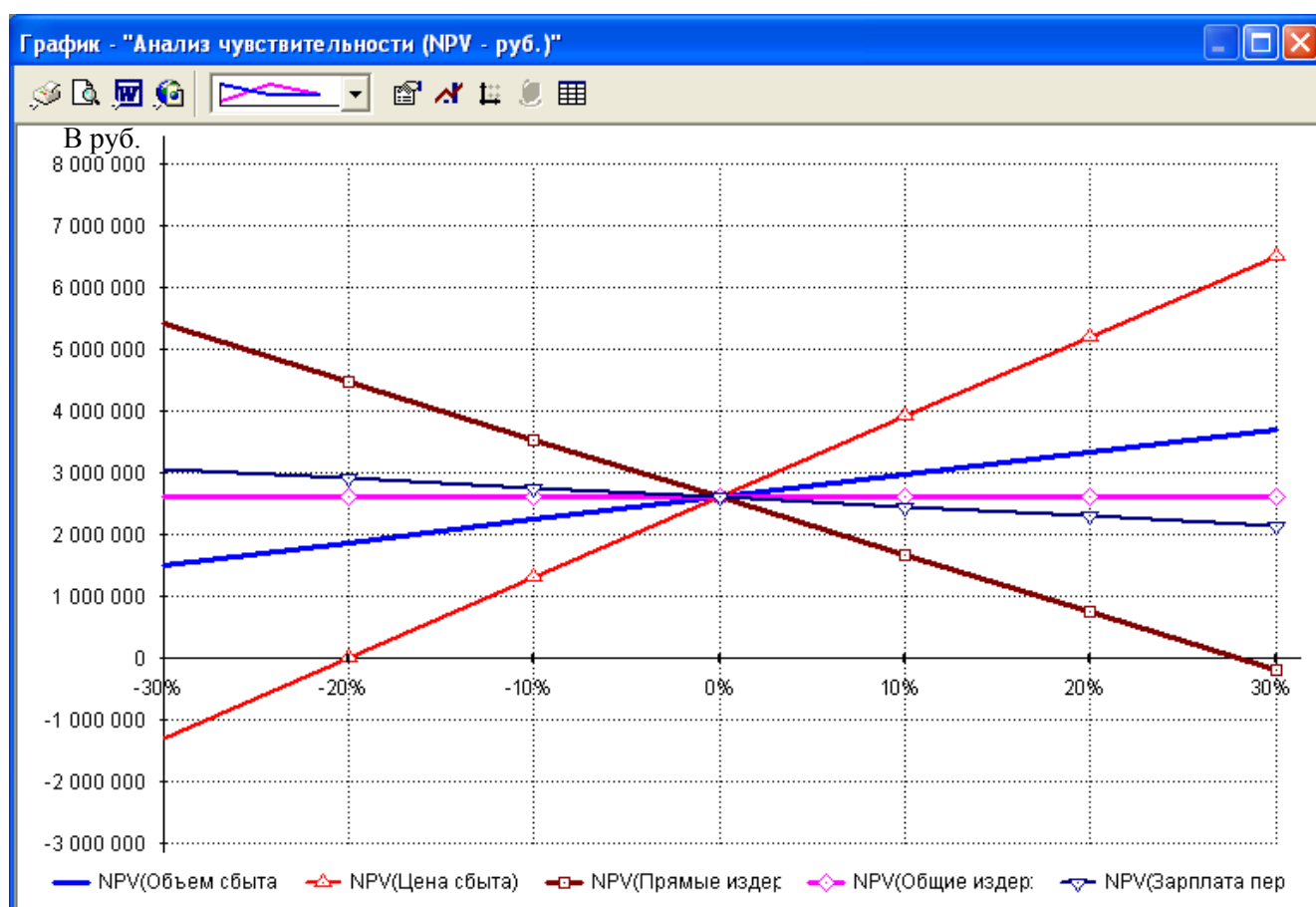


Рисунок 2.3 – Анализ чувствительности чистой приведенной стоимости

Наиболее сильное влияние на чистый приведенный доход оказывают цена и прямые издержки. Уменьшение цены на 20% приведет к снижению чистого приведенного дохода проекта до нуля. Однако, цены на хлебобулочную продукцию будут находиться на минимальном уровне (ниже среднерыночных), поэтому вероятность ещё большего их снижения почти нулевая.

Далее по степени влияния на чистый приведенный доход можно выделить прямые издержки. При их увеличении на 27%, чистый приведенный доход будет

равен нулю. Однако, этот параметр напрямую зависит от объемов продаж. Не следует опасаться увеличения прямых затрат без роста объемов продаж, следовательно, данный фактор не является крайне важным.

Изменение остальных факторов оказывает минимальное воздействие на чистую приведенную стоимость, об этом свидетельствует маленький угол наклона прямых. Поэтому снижение объема сбыта, увеличение общих издержек и заработной платы персонала носит минимальный риск для проекта.

Таким образом, анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта на 20% NPV проекта станет отрицательным. Снижение цены невозможно, так как она будет минимальной. Что касается остальных параметров проекта, то при их изменении более, чем на 27% в разные стороны проект остаётся прибыльным, следовательно, эти показатели не влияют существенным образом на изменение NPV.

2.8.3 Анализ Монте-Карло

Метод Монте-Карло – это метод стохастического имитационного моделирования процессов функционирования исследуемого объекта [2].

После определения факторов и границ отклонений устанавливается число расчетов – в данном случае 1 000.

В ходе проведенного анализа рисков методом Монте-Карло устойчивость проекта составила 100%, то есть в 10 случаях из 10 проект может быть доведен до завершения, риск возникновения дефицита средств отсутствует. Чем выше устойчивость, тем выше вероятность реализации проекта. Однако, хороший показатель устойчивости еще не гарантирует качество инвестиционных критериев, поэтому следует рассмотреть средние значения показателей эффективности. Они являются удовлетворительными, что позволяет надеяться на то, что большинство расчетов дает приемлемые результаты.

Результаты анализа Монте-Карло по проекту открытия хлебобулочного цеха на предприятии представлены на рисунке 2.4.

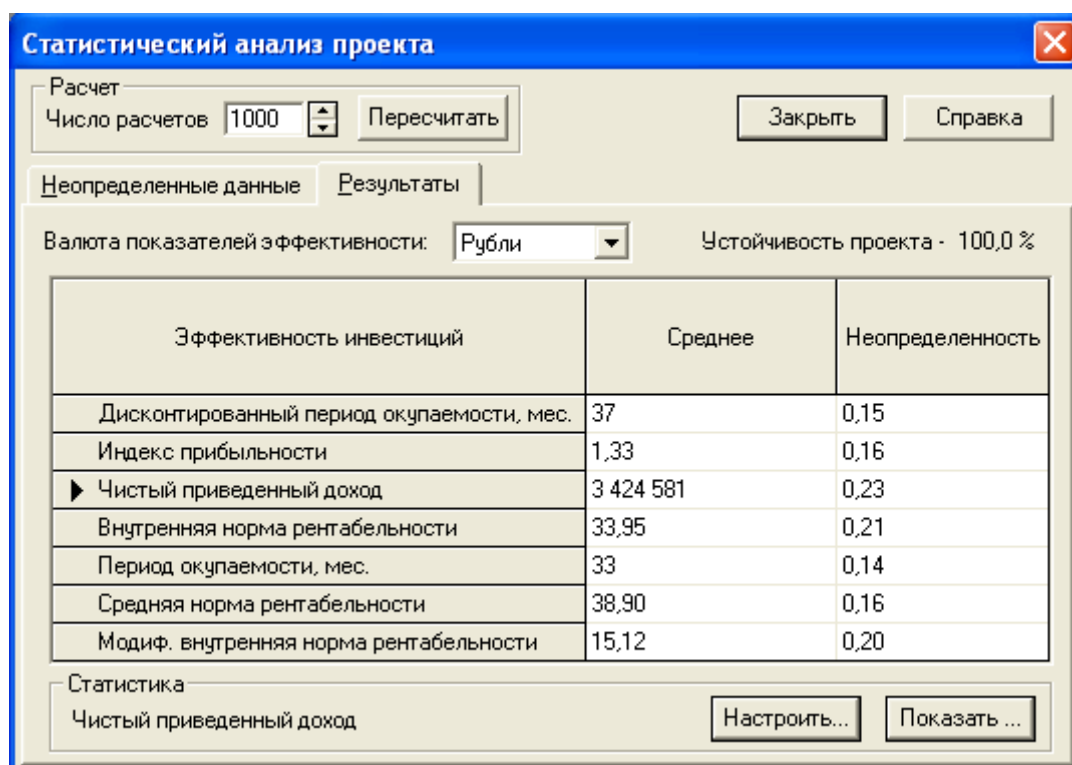


Рисунок 2.4 – Результаты анализа рисков методом Монте-Карло

Для окончательных выводов необходимо учитывать также параметр неопределенности, то есть разброс результатов. Чем меньше неопределенность, тем ближе лежат значения случайных величин в разрезе каждого показателя, тем точнее средняя величина и меньше риск, что значение показателя отклонится от ожидаемой средней величины. Приемлемым отклонением будем считать величины в пределах 30%. В данном случае наиболее высокая неопределенность у чистой приведенной стоимости – 23%. Однако, она не превышает установленное значение, следовательно, можно сказать, что риска получения средних значений, отличающихся от полученных по чистой приведенной стоимости нет.

Гистограмма распределения вероятностей значений чистого приведенного дохода приведена на рисунке 2.5.

В данном случае гистограмма имеет один пик – это наиболее благоприятная ситуация. В этом случае все значения показателя группируются вокруг средней величины, которая близко к пику. Ширина пика небольшая, что подтверждает невысокую величину неопределенности для чистой приведенной стоимости.

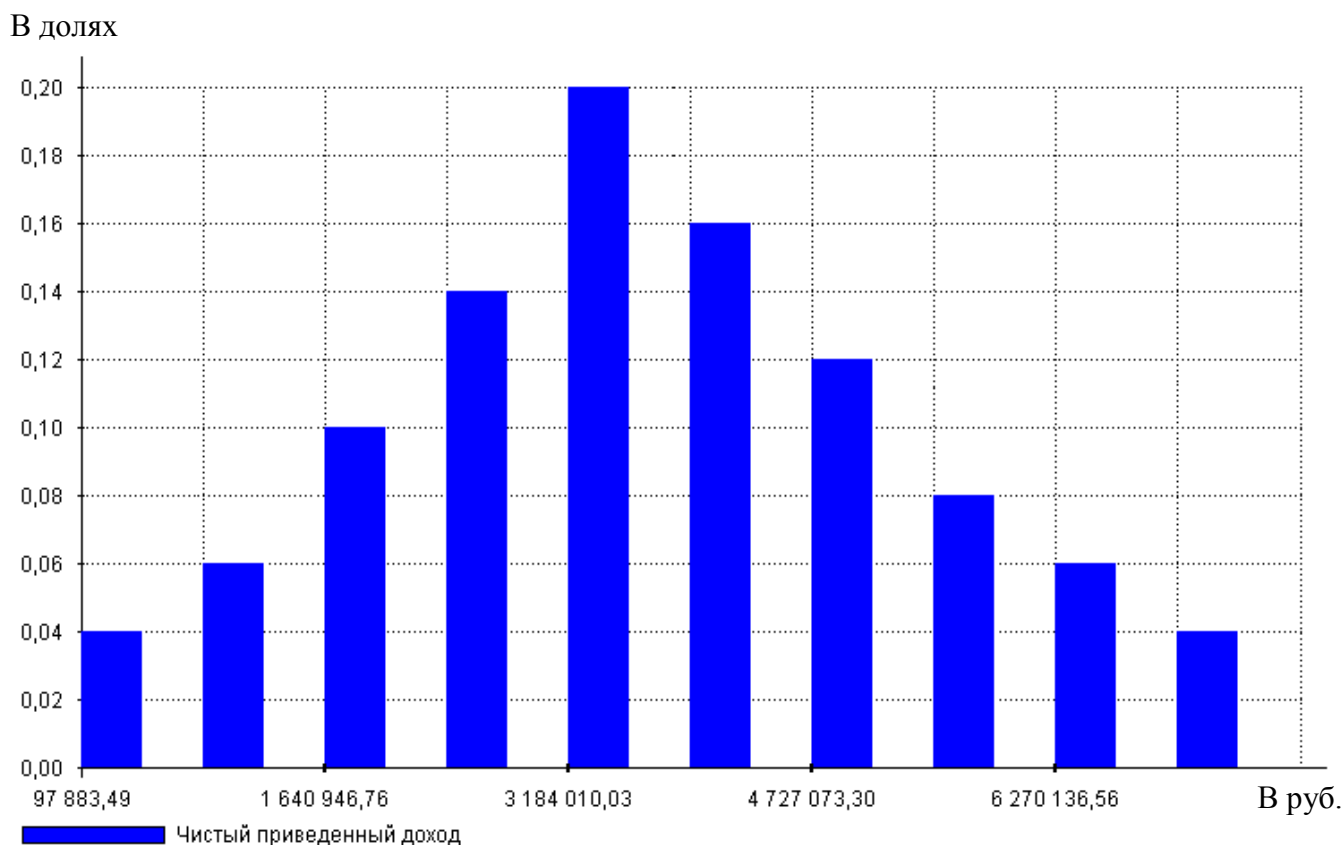


Рисунок 2.5 – Гистограмма распределения вероятностей значений NPV

Из рисунка 2.5 видно, что вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости отсутствует. Проект стоит принять к реализации, так как вероятность получения убытка минимальна.

2.9 Разработка системы управления проектом

2.9.1 Составление перечня работ и построение сетевого графика

Сеть представляет собой направленный математический граф, моделирующий совокупность и последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью. Графическое изображение сетевого графика представлено на рисунке 2.6, где i, j – порядковый номер события, T_{pi}, T_{pj} – ранние сроки свершения начального и конечного событий, T_{ni}, T_{nj} – поздние сроки свершения начального и конечного событий, R_i, R_j – резервы времени начального и конечного событий, t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

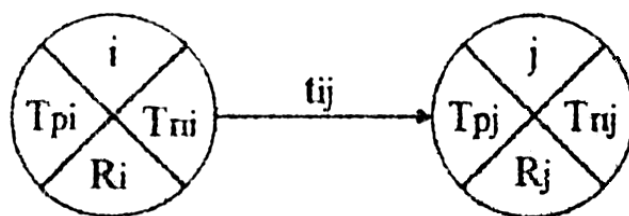


Рисунок 2.6 – Изображение событий и работ сетевого графика

Расчет ожидаемой продолжительности каждой работы определяется по формуле (2.11).

$$t_{ij \text{ ож}} = 0,6 \cdot t_{ij \text{ мин}} + 0,4 \cdot t_{ij \text{ макс}} , \quad (2.11)$$

где $t_{ij \text{ ож}}$ – ожидаемая продолжительность работы;

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

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

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле (2.12).

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij \text{ макс}} - t_{ij \text{ мин}}), \quad (2.12)$$

где σ_{ij} – среднеквадратическое отклонение.

Значение дисперсии определяется по формуле (2.13).

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \quad (2.13)$$

где D_{ij} – дисперсия.

Рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного события равен нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем нахождения максимума из сумм, состоящих из раннего срока, который предшествует данному событию, и длительности работы, ведущей к данному событию.

Ранний срок свершения завершающего события принимается в качестве его же позднего срока свершения.

Поздний срок свершения промежуточного события рассчитывается при просмотре сетевого графика справа-налево и равен минимальной разности позднего срока свершения события, следующего за данным событием, и продолжительности работы, соединяющей эти события.

В таблице 2.10 представлен перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика.

Таблица 2.10 – Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ СГ
В днях

Но- мер	Код работы	Наименование работы	$t_{ij \text{ мин}}$	$t_{ij \text{ ож}}$	$t_{ij \text{ макс}}$	σ_{ij}	D_{ij}
1	0,1	Разработка идеи проекта внедрения нового вида продукции – хлебобулочной продукции	13	15	17	0,8	0,64
2	1,2	Анализ рынка числа потенциальных потребителей	14	16	18	0,8	0,64
3	2,3	Распечатка анкет, размещение их на предприятиях-контрагентов, опрос потенциальных потребителей (2 этапа), подведение результатов анкетирования	72	74	76	0,8	0,64
4	3,4	Освобождение свободных производственных площадей на предприятии от мусора и рассмотрение возможности создания дополнительных рабочих мест в административных отделах	13	15	17	0,8	0,64
5	4,5	Разработка бизнес-плана проекта, в том числе и для ПАО «Альфа-Банк»	13	15	17	0,8	0,64
6	5,6	Поиск и выбор контрагентов для проведения ремонта в помещении, где будет осуществляться производство новой продукции	5	7	9	0,8	0,64
7	5,7	Поиск и выбор поставщиков оборудования для производства хлебобулочной продукции и поставщиков вспомогательного сырья	6	8	10	0,8	0,64
8	5,8	Поиск предприятия по созданию рекламных брошюр и листовок, размещению информации о новой продукции во всех гипермаркетах, сотрудничающих с АО «Мукомольный завод «Муза»	5	7	9	0,8	0,64
9	6,9	Поиск поставщиков мебели и оргтехники	6	8	10	0,8	0,64
10	7,9	Поиск поставщиков спецодежды	6	8	10	0,8	0,64

Окончание таблицы 2.10

Но- мер	Код работы	Наименование работы	В днях				
			$t_{ij \text{ мин}}$	$t_{ij \text{ ож}}$	$t_{ij \text{ макс}}$	σ_{ij}	D_{ij}
11	8,9	Подача заявки в коммерческие банки на получение кредита, вынесение положительного решения	6	8	10	0,8	0,64
12	9,10	Подписание кредитного договора, выдача кредита	1	3	5	0,8	0,64
13	10,11	Заключение договора на проведение ремонтных работ, оплата по договору	3	5	7	0,8	0,64
14	10,12	Заключение договора на поставку оборудования для производства хлебобулочной продукции, оплата по договору	4	6	8	0,8	0,64
15	10,13	Заключение договора на поставку вспомогательного сырья для производства хлебобулочной продукции, оплата по договору	3	5	7	0,8	0,64
16	11,14	Заключение договора с предприятием по созданию рекламных брошюр и листовок, размещению информации о новой продукции во всех гипермаркетах, сотрудничающих с АО «Мукомольный завод «Муза», оплата по договору	4	6	8	0,8	0,64
17	12,14	Заключение договора на поставку мебели и оргтехники	4	6	8	0,8	0,64
18	13,14	Заключение договора на поставку спецодежды	4	6	8	0,8	0,64
19	14,15	Проведение ремонтных работ	12	14	16	0,8	0,64
20	14,16	Доставка оборудования для производства хлебобулочной продукции	13	15	17	0,8	0,64
21	16,17	Установка оборудования для производства хлебобулочной продукции, подготовка к работе	7	9	11	0,8	0,64
22	16,18	Изготовление рекламных брошюр и листовок	13	15	17	0,8	0,64
23	17,19	Поиск специалистов по изготовлению хлебобулочной продукции	8	10	12	0,8	0,64
24	18,20	Доставка мебели и оргтехники	14	16	18	0,8	0,64
25	19,20	Доставка спецодежды	9	11	13	0,8	0,64
26	20,21	Доставка сырья для выпуска пробной продукции	5	7	9	0,8	0,64
27	21,22	Выпуск пробной партии продукции	5	7	9	0,8	0,64
28	21,23	Обучение персонала	13	15	17	0,8	0,64
29	22,23	Размещение рекламных брошюр и листовок в гипермаркетах	5	7	9	0,8	0,64
30	23,24	Найм специалистов по изготовлению хлебобулочной продукции	7	9	11	0,8	0,64
31	24,25	Начало производства новой продукции	1	1	1	0	0

Получение нулевого позднего срока свершения исходного события подтверждает правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика.

Если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв времени, равный их разности.

Событие не имеет резервов, если лежит на критическом пути.

Результаты расчетов параметров событий сетевого графика сгруппированы в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	15	15	0
2	31	31	0
3	105	105	0
4	120	120	0
5	135	135	0
6	142	143	1
7	143	143	0
8	142	143	1
9	151	151	0
10	154	154	0
11	159	160	1
12	160	160	0
13	159	160	1
14	166	166	0
15	180	181	1
16	181	181	0
17	190	191	1
18	196	196	0
19	200	201	1
20	212	212	0
21	219	219	0
22	226	227	1
23	234	234	0
24	243	243	0
25	244	244	0

Рассчитаем параметры работ сетевого графика. Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события (формула 2.14).

$$T_{рнij} = T_{рi}, \quad (2.14)$$

где $T_{рнij}$ – ранний срок начала работы;

$T_{рi}$ – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.15).

$$T_{пнij} = T_{пj} - t_{ij \text{ож}}, \quad (2.15)$$

где $T_{пнij}$ – поздний срок начала работы;

$T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события.

Ранний срок окончания работы по проекту – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.16).

$$T_{роij} = T_{рi} + t_{ij \text{ож}}, \quad (2.16)$$

где $T_{роij}$ – ранний срок окончания работы.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (формула 2.17).

$$T_{поij} = T_{пj}, \quad (2.17)$$

где $T_{поij}$ – поздний срок окончания работы;

$T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события.

Для всех работ критического пути, как не имеющих резервов времени, ранний срок начала совпадает с поздним сроком начала, а ранний срок окончания – с поздним сроком окончания.

Работы по проекту, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени. Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (формула 2.18).

$$R_{\Pi ij} = T_{\Pi j} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.18)$$

где $R_{\Pi ij}$ – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа проекта при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике проектная работа окончится в ее поздний срок окончания (формула 2.19).

$$R_{\Pi ij}^1 = T_{\Pi j} - T_{\Pi i} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.19)$$

где $R_{\Pi ij}^1$ – частный резерв времени I рода;

$T_{\Pi i}$ – поздний срок свершения начального события.

Частный резерв времени второго рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало. Рассчитывается по формуле (2.20).

$$R_{\Pi ij}^2 = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.20)$$

где $R_{\Pi ij}^2$ – частный резерв времени II рода;

T_{pj} – ранний срок свершения конечного события.

Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.21).

$$R_{Cij} = T_{pj} - T_{\Pi i} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.21)$$

где R_{Cij} – свободный резерв времени работы.

Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице. В противном случае его величина подсчитывается по формуле (2.22).

$$K_{Hij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \quad (2.22)$$

где K_{Hij} – коэффициент напряженности;

T – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$ – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

$T_{кр}$ – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон: критическая зона, если $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$; промежуточная зона, если $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$; резервная зона, если $K_{Hij} < 0,5$.

Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Параметры работ сетевого графика

Код работы	$t_{ij \text{ ож}}$	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				K_{Hij}
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
0,1	15	0	15	15	0	0	0	0	0	1
1,2	16	15	31	31	15	0	0	0	0	1
2,3	74	31	105	105	31	0	0	0	0	1
3,4	15	105	120	120	105	0	0	0	0	1
4,5	15	120	135	135	120	0	0	0	0	1
5,6	7	135	143	142	136	1	1	0	0	0,94
5,7	8	135	143	143	135	0	0	0	0	1
5,8	7	135	143	142	136	1	1	0	0	0,94
6,9	8	142	151	150	143	1	0	1	0	0,94
7,9	8	143	151	151	143	0	0	0	0	1
8,9	8	142	151	150	143	1	0	1	0	0,94
9,10	3	151	154	154	151	0	0	0	0	1
10,11	5	154	160	159	155	1	1	0	0	0,92

Окончание таблицы 2.12

Код работы	$t_{ij \text{ож}}$	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$K_{Нij}$
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
10,12	6	154	160	160	154	0	0	0	0	1
10,13	5	154	160	159	155	1	1	0	0	0,92
11,14	6	159	166	165	160	1	0	1	0	0,92
12,14	6	160	166	166	160	0	0	0	0	1
13,14	6	159	166	165	160	1	0	1	0	0,94
14,15	14	166	181	180	167	1	1	0	0	0,93
14,16	15	166	181	181	166	0	0	0	0	1
16,17	9	181	191	190	182	1	1	0	0	0,97
16,18	15	181	196	196	181	0	0	0	0	1
17,19	10	190	201	200	191	1	0	0	-1	0,97
18,20	16	196	212	212	196	0	0	0	0	1
19,20	11	200	212	211	201	1	0	1	0	0,97
20,21	7	212	219	219	212	0	0	0	0	1
21,22	7	219	227	226	220	1	1	0	0	0,93
21,23	15	219	234	234	219	0	0	0	0	1
22,23	7	226	234	233	227	1	0	1	0	0,93
23,24	9	234	243	243	234	0	0	0	0	1
24,25	1	243	244	244	243	0	0	0	0	1

В днях

Рассчитаем параметры сетевого графика в целом.

Сложность сетевого графика можно оценить с помощью коэффициента сложности (формула 2.23).

$$K_C = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.23)$$

где K_C – коэффициент сложности;

$n_{\text{раб}}$ – количество работ сетевого графика;

$n_{\text{соб}}$ – количество событий сетевого графика.

Сетевые графики с коэффициентом сложности от 1,0 до 1,5 считаются простыми. Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку рассчитывается по формуле (2.24).

$$p=0,5+F(z), \quad (2.24)$$

где p – вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

$F(z)$ – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение рассчитывается по формуле (2.25).

$$z = \left| \frac{T_d - T_{кр}}{\sigma(T_{кр})} \right|, \quad (2.25)$$

где z – нормальное отклонение;

T_d – директивный срок;

$T_{кр}$ – продолжительность критического пути;

$\sigma(T_{кр})$ – среднеквадратическое отклонение продолжительности критического пути.

Вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна 0,5. Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика на столько, что необходимо повторное планирование с перераспределением или дополнительным привлечением ресурсов на работы критического пути. Если вероятность больше 0,65, желательно перепланировать весь сетевой график, так как на всех его работах, включая критические, имеются избыточные ресурсы.

Параметры сетевого графика в целом представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Параметры сетевого графика

Параметр	Значение
Число работ (включая фиктивные)	32
Число событий (включая исходное)	26
Коэффициент сложности сети (K_C)	1,23
Директивный срок свершения события (T_d), дни	245
Продолжительность критического пути ($T_{кр}$), дни	244
Сумма дисперсий работ, составляющих критический путь ($D_{кр}$)	10,24

Окончание таблицы 2.13

Параметр	Значение
Среднеквадратическое отклонение($\sigma(T_{кр})$)	12,8
Нормальное отклонение (z)	0,0781
Значение нормированной функции Лапласа (F(z))	0,0319
Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку (p)	0,53

Определим вехи проекта. Веха – ключевое событие, используемое для контроля хода реализации проекта. План вех проекта представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – План вех проекта

Номер события	Веха	Дата
1	Разработана идея проекта внедрении нового вида продукции – хлебо-булочной продукции	15.01.2021
2	Проведен анализ рынка числа потенциальных потребителей	31.01.2021
3	Распечатаны анкеты, размещены на предприятиях-контрагентов, проведен опрос потенциальных потребителей, подведены результаты анкетирования	15.04.2021
4	Свободные производственные площади на предприятии очищены, рассмотрена возможность создания дополнительных рабочих мест в административных отделах	30.04.2021
5	Разработан бизнес-план проекта	15.05.2021
9	Поданы заявки в коммерческие банки на получение кредита, вынесено положительное решение	31.05.2021
15	Проведены ремонтные работы	30.06.2021
16	Доставлено оборудование для производства хлебобулочной продукции	30.06.2021
17	Установлено и подготовлено к работе оборудование для производства хлебобулочной продукции	31.07.2021
18	Изготовлены рекламные брошюры и листовки	31.07.2021
19	Подобраны специалисты по изготовлению хлебобулочной продукции	31.07.2021
20	Доставлена мебель и оргтехника, спецодежда	31.07.2021
21	Доставлено сырье для выпуска пробной партии продукции	07.08.2021
22	Выпущена пробная партия продукции	22.08.2021
23	Персонал обучен, рекламные листовки и брошюры размещены в гипермаркетах	22.08.2021
24	Приняты на работу специалисты по изготовлению хлебобулочной продукции	31.08.2021
25	Начато производство новой продукции	01.09.2021

Графическое изображение сетевого графика проекта представлено в приложении У на рисунке У.1.

Выводы по разделу два

Во втором разделе рассмотрен проект производства хлебобулочной продукции в АО «Мукомольный завод «Муза». Это позволит привлечь новых клиентов и увеличить прибыльность. Цель проекта – улучшить финансовое положение АО «Мукомольный завод «Муза» за счет производства хлебобулочной продукции.

Будет применена стратегия интенсивного роста, длительность проекта – 3 года. Ожидаемые результаты – увеличение прибыли. Инвестиционные затраты составят 10 108 287 руб.

Финансирование будет осуществляться за счет собственных (41%) и заёмных средств (59%).

Отчет о движении денежных средств с учетом кредита недостатка в финансировании не выявил, сальдо на конец всех периодов положительное. На основе этого отчета были сформированы чистые потоки денежных средств и с учетом ставки дисконтирования, рассчитанной по формуле WACC (9,95%), рассчитаны основные показатели эффективности проекта (чистая приведенный доход (2 592 725 руб.), индекс доходности (1,25), простой (35 месяцев) и дисконтированный (39 месяцев) сроки окупаемости, внутренняя норма рентабельности (27,91%). Все показатели лежат в пределах допустимых значений.

Помимо этого, был проведен анализ рисков. Анализ точки безубыточности указал на высокую устойчивость мероприятия и достаточный запас финансовой прочности (44,46%). Анализ чувствительности показал, что чувствительными факторами является цена (пороговое значение – снижение более, чем на 20%) и прямые издержки (увеличение на 27%), поэтому следует установить особый контроль над этими факторами.

По результатам анализа рисков методом Монте-Карло можно сказать, что устойчивость составила 100% и проект имеет удовлетворительное значение всех

средних значений. При этом гистограмма распределения показателей чистой приведенной стоимости выявила, что вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости отсутствует, что говорит о целесообразности реализации проекта.

3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Составление прогнозной отчётности

При прогнозировании финансовой отчётности был использован метод пропорциональных зависимостей, который предполагает:

- расчёт коэффициента динамики за 2018 – 2019 гг.;
- расчёт коэффициента динамики за 2019 – 2020 гг.;
- расчёт среднего коэффициента динамики.

Данный метод широко применяется в прогнозировании бухгалтерской отчётности, поскольку обладает преимуществом простоты и лаконичности, основу метода составляет положение о том, что существует базовый показатель для определения прогнозных значений других показателей в том смысле, что они привязываются к базовому с помощью простейших пропорциональных зависимостей, в качестве базового показателя чаще всего используется выручка от продаж

Данные расчёта среднего коэффициента динамики по отчёту о финансовых результатах представлены в Приложении Г (таблица Г.1), по бухгалтерскому балансу – в Приложении Д (таблица Д.1).

При прогнозировании отчётности был принят ряд предположений.

При расчёте коэффициента динамики в отчёте о финансовых результатах следует отметить следующие нюансы:

- коэффициент динамики себестоимости совпадает с коэффициентом динамики выручки, так как фактические прогнозные значения коэффициента динамики себестоимости очень велики;
- прочие доходы и прочие расходы останутся неизменными в прогнозном периоде, так как отсутствуют достоверные данные о динамике изменения данных статей, следовательно, коэффициент динамики будет равен единице;
- налог на прибыль составит 20% от прибыли до налогообложения.

При расчёте коэффициента динамики в бухгалтерском балансе следует отметить следующие нюансы:

– коэффициент динамики основных средств будет взят как 0,95, хотя на самом деле он превышает единицу; такое значение коэффициента обусловлено тем, что в ближайшие 4 года не планируется обновление основных средств (кроме тех, что по проекту);

– запасы и дебиторская задолженность будут изменяться с таким же коэффициентом динамики, как и выручка, то есть 1,12;

– динамика уменьшения заёмных средств и кредиторской задолженности – 0,95, тогда как фактически коэффициент динамики имеет меньшие значения и приведёт к нулевому уровню заёмных средств на конец прогнозного периода; данных за более быстрый расчёт по кредитным обязательствам отсутствуют, предприятие снижает кредитные обязательства, но использует овердрафт, что свидетельствует о постоянном наличии определённой суммы заёмных средств;

– нераспределённая прибыль не растёт с учётом коэффициента динамики, а рассчитывается как сумма нераспределённой прибыли за прошлый период и величина чистой прибыли за текущий период за вычетом средств, распределённых между участниками; планируется в 2021 году распределить между участниками общества 2 000 тыс. руб., в 2022 году – 6 500 тыс. руб., в 2023 году – 5 000 тыс. руб., в 2024 году – 5 500 тыс. руб.).

Далее составлялась бухгалтерская отчётность без мероприятия. С этой целью данные за 2020 год умножались на средний коэффициент динамики и получались данные без мероприятия за 2021 год. Аналогично, данные за 2021 год умножались на средний коэффициент динамики и получались данные без мероприятия за 2022 год и так далее. Бухгалтерская отчётность без мероприятия представлена в Приложениях Г и Д (таблицы Г.2 и Д.2). Затем составлялась бухгалтерская отчётность с учётом реализации мероприятия. Данные по мероприятию (Приложения Г и Д, таблицы Г.3 и Д.3) складывались с данными отчётности без мероприятия, в результате получалась прогнозная финансовая отчётность с учётом реализации мероприятия (Приложения Г и Д, таблицы Г.4 и Д.4).

Отметим основные статьи, на которые повлиял проект в части отчёта о финансовых результатах:

- выручка увеличивается на сумму валового объёма продаж по проекту;
- себестоимость увеличивается за счёт производственных издержек, за счёт сдельной заработной платы, за счёт затрат на материалы и комплектующие, за счёт налога на имущество, входящего в себестоимость;
- коммерческие расходы увеличиваются на величину маркетинговых издержек и за счёт зарплаты маркетингового персонала;
- управленческие расходы изменяются в сторону увеличения за счёт административных издержек и зарплаты административного персонала;
- изменения в сторону увеличения также происходят в статьях «проценты к уплате» и «другие издержки».
- налог на прибыль увеличивается, так как увеличивается прибыль до налогообложения.

Прогнозный бухгалтерский баланс составляется с учётом динамики предыдущих лет с учётом реализации мероприятия. Отметим основные статьи, на которые повлиял проект в части бухгалтерского баланса (активные статьи):

- основные средства (увеличение за счёт приобретения оборудования в результате реализации мероприятия за вычетом амортизационных отчислений, то есть указывается остаточная стоимость оборудования);
- запасы и дебиторская задолженность (увеличение в связи с увеличением объёмов производства и продаж);
- денежные средства (снижение на величину инвестиционных затрат, увеличение за счёт чистой прибыли по мероприятию и амортизации).

Отметим основные статьи, на которые повлиял проект в части бухгалтерского баланса (пассивные статьи):

- нераспределённая прибыль (увеличение ежегодно на величину чистой прибыли по мероприятию);
- долгосрочные заёмные средства (увеличение на величину заёмных средств на долгосрочный период и постепенное снижение по мере расчёта по кредиту);
- краткосрочные заёмные средства (увеличение на величину заёмных средств на краткосрочный период и постепенное снижение по мере расчёта по кредиту);

– кредиторская задолженность (увеличение в связи с увеличением объёмов производства и продаж).

В части пассивов долгосрочные обязательства будут снижаться за счёт кредитных выплат, реализуемое мероприятие на этой статье баланса никак не отразится. При этом собственные средства предприятия значительно увеличатся, что обусловлено приростом чистой прибыли по мероприятию.

Представим сравнительную отчётность. Данные отчёта о финансовых результатах за 2020 год, 2024 год без мероприятия и с учётом его реализации представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Данные отчёта о финансовых результатах за 2020 год, за 2024 год без мероприятия и с учётом его реализации

В тыс. руб.

Показатель	За январь – декабрь 2020 года	За январь – декабрь 2024 года без мероприятия	За январь – декабрь 2024 года с мероприятием
Выручка	51 325	82 114	111 462
Себестоимость продаж	43 056	68 885	92 998
Валовая прибыль (убыток)	8 269	13 229	18 464
Коммерческие расходы	77	237	299
Управленческие расходы	3 178	4 209	4 542
Прибыль (убыток) от продаж	5 014	8 783	13 622
Проценты к уплате	84	1	161
Прочие доходы	4 080	4 080	4 080
Прочие расходы	3 492	3 492	4 562
Прибыль (убыток) до налогообложения	5 518	9 370	12 979
Текущий налог на прибыль	210	0	672
Чистая прибыль (убыток)	5 308	9 370	12 307

Таким образом, результаты таблицы 3.1 свидетельствуют, что выручка от реализации продукции увеличится в 1,60 раза за рассматриваемый период времени, тогда как с учётом реализации мероприятия – в 2,17 раза. Также отмечается динамика роста себестоимости в прогнозном периоде с мероприятием.

В результате чистая прибыль, получаемая предприятием, увеличится в 1,76 раза в период с 2020 года по 2024 год без учёта реализации мероприятия, тогда как в прогнозном периоде с учётом реализации по сравнению с текущим периодом она увеличится более, чем в 2,32 раза.

Данные бухгалтерского баланса на конец 2020 года, на конец 2024 года без мероприятия и с учётом его реализации представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Данные бухгалтерского баланса на конец 2020 года, на конец 2024 года без мероприятия и с учётом его реализации

В тыс. руб.

Статья	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2024 года без мероприятия	На 31 декабря 2024 года с мероприятием
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	16 676	13 583	15 187
Итого по разделу I	16 676	13 583	15 187
II. Оборотные активы			
Запасы	14 586	23 336	23 384
Дебиторская задолженность	7 469	11 950	11 950
Денежные средства и их эквиваленты	4 494	5 732	13 498
Итого по разделу II	26 549	41 017	48 832
Баланс	43 225	54 600	64 019
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	6 000	6 000	6 000
Нераспределенная прибыль	32 750	44 955	54 056
Итого по разделу III	38 750	50 955	60 056
IV. Долгосрочные обязательства			
Заёмные средства	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства			
Заёмные средства	1 052	857	857
Кредиторская задолженность	3 423	2 788	3 107
Итого по разделу v	4 475	3 645	3 964
Баланс	43 225	54 600	64 019

Таким образом, представлена сравнительная бухгалтерская отчётность, на основании которой будет проведена оценка показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия в прогнозном периоде по сравнению с данными текущего периода.

Далее следует провести анализ прогнозного финансового состояния деятельности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в сравнении с данными текущего периода.

3.2 Анализ прогнозного финансового состояния деятельности АО «Мукомольный завод «Муза»

Анализ прогнозного финансового состояния деятельности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в сравнении с данными текущего периода проводился в следующих направлениях:

- горизонтальный и вертикальный анализ баланса;
- оценка ликвидности и платёжеспособности предприятия;
- анализ финансовой устойчивости предприятия;
- оценка эффективности деятельности (анализ деловой активности, анализ рентабельности;
- анализ вероятности банкротства.

Начинается исследование с горизонтального и вертикального анализов баланса предприятия АО «Мукомольный завод «Муза».

3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ баланса предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе данных таблицы 1.11, приведённой в первом разделе выпускной квалификационной работы, представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ баланса

В тыс. руб.

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение, в процентах	
	На конец 2020г.	На конец 2024 г. без проекта	На конец 2024 г. с проектом	2020 – 2024 гг. без проекта	2020– 2024 гг. с проектом	2020 – 2024 гг. без проекта	2020– 2024 гг. с проектом
Актив							
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	16676	13583	15187	-3093	-1489	-18,55	-8,93
Итого по разделу I	16676	13583	15187	-3093	-1489	-18,55	-8,93
II. Оборотные активы							
Запасы	14586	23336	23384	8750	8798	59,99	60,32
Дебиторская задолженность	7469	11950	11950	4481	4481	59,99	59,99
Денежные средства и их эквиваленты	4494	5732	13498	1238	9004	27,54	200,36
Итого по разделу II	26549	41017	48832	14468	22283	54,50	83,93
Баланс	43225	54600	64019	11375	20794	26,32	48,11
Пассив							
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	6000	6000	6000	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	32750	44955	54056	12205	21306	37,27	65,06
Итого по разделу III	38750	50955	60056	12205	21306	31,50	54,98
IV. Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	-	-
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	-	-
V. Краткосрочные обязательства							
Заёмные средства	1052	857	857	-195	-195	-18,55	-18,55
Кредиторская задолженность	3423	2788	3107	-635	-316	-18,55	-9,24
Итого по разделу v	4475	3645	3964	-830	-511	-18,55	-11,43
Баланс	43225	54600	64019	11375	20794	26,32	48,11

По результатам горизонтального анализа баланса отмечается увеличение оборотных и снижение внеоборотных активов. Внеоборотные активы предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» без проекта будут снижаться, так как на имею-

щие основные средства будет начисляться амортизация. В прогнозном периоде с проектом величина основных средств больше, чем без проекта благодаря введению нового оборудования.

Далее рассматриваются оборотные активы.

Запасы увеличиваются в динамике на конец 2024 года без мероприятия на 59,99% и на конец 2024 года с мероприятием на 60,32%, что, наряду с ростом выручки, говорит о повышении эффективности деятельности предприятия.

Дебиторская задолженность предприятия увеличивается на 59,99% в 2024 году, что говорит о том, что предприятие наращивает объёмы продаж.

Денежные средства предприятия увеличиваются на 27,54% в 2024 году без мероприятия и на 200,36% в 2024 году с мероприятием за счёт притока чистой прибыли, что положительно характеризует состояние предприятия.

Горизонтальный анализ пассива баланса показал неизменность уставного капитала в динамике. Нераспределённая прибыль растёт на 37,27% в 2024 году без мероприятия и на 65,06% в 2024 году с мероприятием, что говорит о повышении прибыльности предприятия.

Обязательства представлены долгосрочными банковскими кредитами и кредиторской задолженностью.

Долгосрочные заёмные средства к концу рассматриваемого периода будут погашены при условии реализации проекта. Без реализации проекта появление долгосрочных банковских заимствований не прогнозируется. В результате данная статья будет иметь нулевое значение во всех рассматриваемых периодах.

Краткосрочные заёмные средства будут снижаться за счёт выплат по кредитным обязательствам. Кредиторская задолженность снизится на 18,55% в 2024 году без мероприятия и на 9,24% в 2024 году с мероприятием, так как предприятие имеет возможность более быстрого расчёта с поставщиками за счёт получаемой чистой прибыли. Вертикальный анализ баланса предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе таблицы 1.12 представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ баланса

В процентах

Статья	Удельный вес			Изменение доли	
	нако- нец 2020г.	на конец 2024г. без проекта	на конец 2024г. с проектом	2020 – 2024 гг. без проекта	2020– 2024 гг. с проектом
Актив					
I. Внеоборотные активы					
Основные средства	38,58	24,88	23,72	-13,70	-14,86
Итого по разделу I	38,58	24,88	23,72	-13,70	-14,86
II. Оборотные активы					
Запасы	33,74	42,74	36,53	9,00	2,78
Дебиторская задолженность	17,28	21,89	18,67	4,61	1,39
Денежные средства и их эквиваленты	10,40	10,50	21,08	0,10	10,69
Итого по разделу II	61,42	75,12	76,28	13,70	14,86
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Пассив					
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	13,88	10,99	9,37	-2,89	-4,51
Нераспределенная прибыль	75,77	82,34	84,44	6,57	8,67
Итого по разделу III	89,65	93,32	93,81	3,68	4,16
IV. Долгосрочные обязательства					
Заёмные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Краткосрочные обязательства					
Заёмные средства	2,43	1,57	1,34	-0,86	-1,10
Кредиторская задолженность	7,92	5,11	4,85	-2,81	-3,07
Итого по разделу V	10,35	6,68	6,19	-3,68	-4,16
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В соответствии с данными, представленными в таблице 3.4, видно, что внеоборотные активы предприятия представлены основными средствами – от 23,72% до 38,58% от валюты баланса, при этом их доля в общем объеме снижается за счёт снижения данной статьи в абсолютном выражении при одновременном росте валюты баланса. В оборотных активах наибольшую долю занимают запасы – от 33,74% до 36,53%, дебиторская задолженность невелика и занимает от 17,28% до

18,67%, так как предприятие даёт минимальную отсрочку платежа в связи с тем, что продукция скоропортящаяся и товар доставляется регулярно. Возрастает доля денежных средств в 2024 году (особенно при условии реализации мероприятия) за счёт существенного повышения данной статьи в денежном выражении, что также положительно характеризует состояние предприятия.

Доля собственного капитала в пассиве баланса несколько увеличивается – с 89,65% на конец 2020 года до 93,32% на конец 2024 года без мероприятия и до 93,81% на конец 2024 года с мероприятием, что положительно характеризует состояние предприятия, свидетельствуя о том, что прибыль предприятия растёт.

Доля кредиторской задолженности и краткосрочных заёмных средств снижается в 2024 году за счёт преобладающего роста доли нераспределённой прибыли в этом периоде, что положительно для предприятия.

Таким образом, по результатам горизонтального анализа баланса можно отметить, что активная часть демонстрирует рост оборотных и снижение внеоборотных активов. Внеоборотные активы снижаются за счёт амортизационных отчислений, а оборотные активы растут за счёт приобретения сырья и материалов, увеличения дебиторской задолженности и денежных средств. Пассив баланса предприятия показал увеличение нераспределённой прибыли в части собственных средств и снижение долгосрочных кредитов и задолженности перед поставщиками и подрядчиками в части заёмных средств. Вертикальный анализ предприятия позволил выявить, что доля внеоборотных активов снижается, тогда как доля оборотных активов возрастает. В пассивной части баланса отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается.

3.2.2 Оценка ликвидности и платёжеспособности предприятия

Анализ показателей ликвидности в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе таблицы 1.13 и формул (1.1) – (1.4) представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	На конец 2020 года	На конец 2024 года без проекта	На конец 2024 года с проектом
Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{абс.ликв.}}$)	0,15 – 0,2	1,00	1,57	3,41
Коэффициент срочной ликвидности ($K_{\text{сроч.ликв.}}$)	0,5 – 0,8	2,67	4,85	6,42
Коэффициент общей ликвидности ($K_{\text{общ.ликв.}}$)	1,0 – 3,0	5,93	11,25	12,32
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{\text{собс}}$)	> 0,1	0,83	0,91	0,92
Собственный оборотный капитал (СОК), в тыс. руб.	> 0	22 074	37 372	44 868

Графически показатели ликвидности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» представлены на рисунке 3.1.

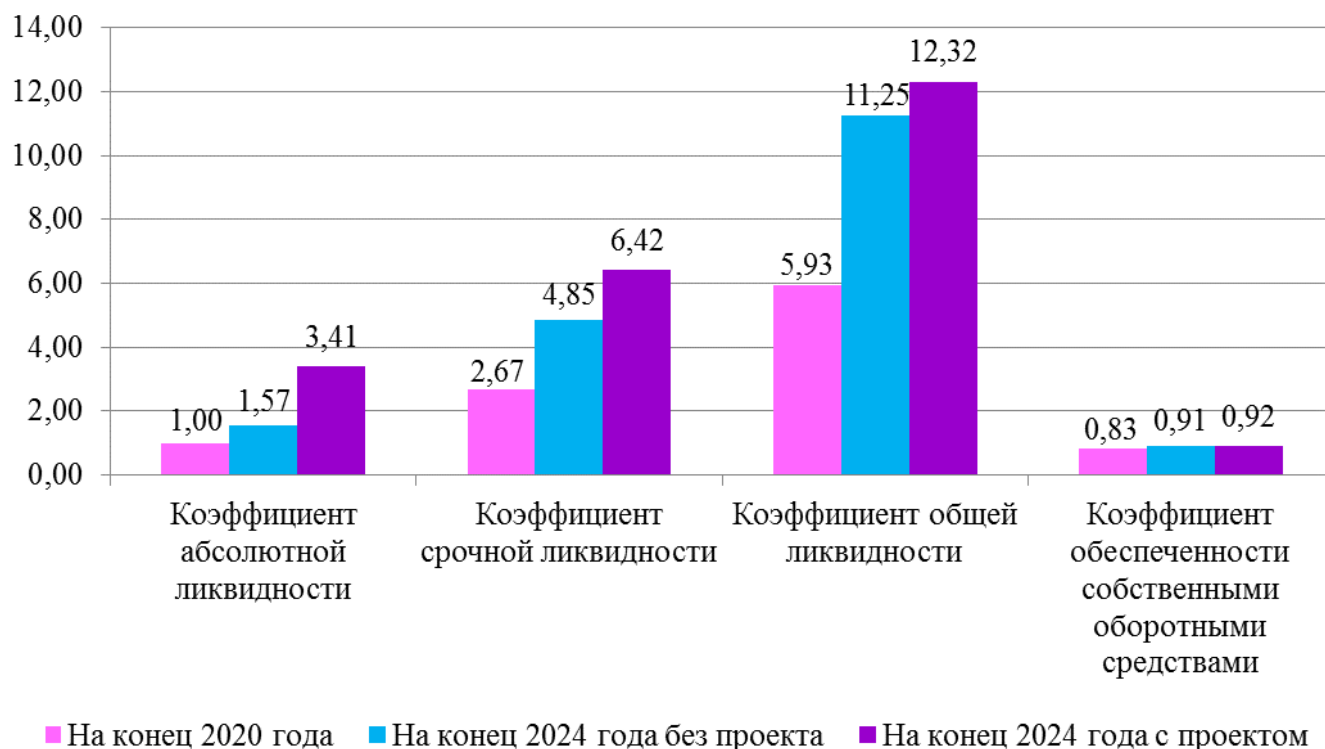


Рисунок 3.1 – Показатели ликвидности предприятия

В соответствии с данными таблицы 3.5 и рисунка 3.1 можно сделать ряд выводов.

Коэффициент абсолютной ликвидности АО «Мукомольный завод «Муза» соответствует выше нормативных значений во всех периодах, что свидетельствует о достаточности денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент срочной ликвидности также выше нормативных значений, что свидетельствует о достаточности быстрореализуемых активов для погашения кредиторской задолженности.

Коэффициент общей ликвидности превышает нормативные значения во всех периодах, что свидетельствует о достаточности оборотных средств для формирования краткосрочных обязательств, что положительно для предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормативному значению, это говорит о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Чистый оборотный капитал положительный на конец всех периодов, это благоприятно характеризует деятельность предприятия, то есть собственного капитала достаточно для формирования внеоборотных активов.

Таким образом, все коэффициенты ликвидности АО «Мукомольный завод «Муза» соответствуют нормативным значениям и превышают их, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности. Свободные ликвидные активы можно направить на реализацию новых проектов.

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на четыре группы.

Для анализа ликвидности баланса сгруппируем активы по степени ликвидности и обязательства по срокам их погашения.

Группировка активов и пассивов балансов в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе таблицы 1.14 и формул (1.5) – (1.13) представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Актив	На конец 2020 года	На конец 2024 года без проекта	На конец 2024 года с проектом	Пассив	На конец 2020 года	На конец 2024 года без проекта	На конец 2024 года с проектом
А1. Наиболее ликвидные активы	4 494	5 732	13 498	П1. Наиболее срочные обязательства	3 423	2 788	3 107
А2. Быстрореализуемые активы	7 469	11 950	11 950	П2. Краткосрочные пассивы	1 052	857	857
А3. Медленно реализуемые активы	14 586	23 336	23 384	П3. Долгосрочные пассивы	0	0	0
А4. Трудно реализуемые активы	16 676	13 583	15 187	П4. Постоянные или устойчивые пассивы	38 750	50 955	60 056

В соответствии с вышеприведённой таблицей сравнение показателей ликвидности баланса представлено в таблице 3.7.

Таблица 3.7– Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2020 года			На конец 2024 года без проекта			На конец 2024 года с проектом		
	А1	>	П1	А1	>	П1	А1	>	П1
$A1 \geq P1$	А1	>	П1	А1	>	П1	А1	>	П1
$A2 \geq P2$	А2	>	П2	А2	>	П2	А2	>	П2
$A3 \geq P3$	А3	>	П3	А3	>	П3	А3	>	П3
$A4 \leq P4$	А4	<	П4	А4	<	П4	А4	<	П4
Вид ликвидности	Абсолютно ликвидный баланс			Абсолютно ликвидный баланс			Абсолютно ликвидный баланс		

Анализ таблицы 3.7 показал, что условия абсолютной ликвидности соответствуют нормативным значениям во всех рассматриваемых периодах.

Из соотношений ($A1 > P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$), выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, все неравенства выполняются, следовательно, баланс можно признать абсолютно ликвидным.

3.2.3 Оценка финансовой устойчивости предприятия

Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе таблицы 1.16 и формул (1.14) – (1.20) представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Оценка финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	На конец 2020 года	На конец 2024 года без проекта	На конец 2024 года с проектом
Коэффициент финансовой независимости ($K_{ФА}$)	$> 0,50$	0,90	0,93	0,94
Коэффициент задолженности ($K_{ФЗ}$)	$< 1,00$	0,12	0,07	0,07
Коэффициент самофинансирования ($K_{Ф}$)	$> 1,00$	8,66	13,98	15,15
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости ($K_{ДФЗ}$)	-	0,90	0,93	0,94
Коэффициент структуры долгосрочных вложений ($K_{ДВ}$)	-	0,43	0,27	0,25
Коэффициент финансовой зависимости ($K_З$)	$< 0,50$	0,10	0,07	0,06

Согласно результатам, отображённым в таблице 3.8, можно сделать выводы:

– коэффициент финансовой независимости предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» соответствует нормативному значению и растёт в динамике, следовательно, предприятие имеет собственных средств больше, чем заемных, что говорит о его финансовой независимости;

– коэффициент задолженности АО «Мукомольный завод «Муза» снижается в динамике, не превышает нормативные значения, что свидетельствует об уменьшающейся величине заёмных средств;

– коэффициент самофинансирования соответствует нормативу, что также свидетельствует о независимости предприятия от внешних источников;

– коэффициент долгосрочной финансовой независимости предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» растёт, что свидетельствует о большей динамике

роста собственного капитала (долгосрочные обязательства отсутствуют) по сравнению с валютой баланса;

– коэффициент структуры долгосрочных снижается, так как происходит снижение внеоборотных активов за счёт накопленной амортизации;

– коэффициент финансовой зависимости предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» снижается, что свидетельствует том, что заёмных средств становится меньше относительно собственных средств.

Для наглядности оценки финансовой устойчивости АО «Мукомольный завод «Муза» представлены полученные данные на рисунке 3.2.

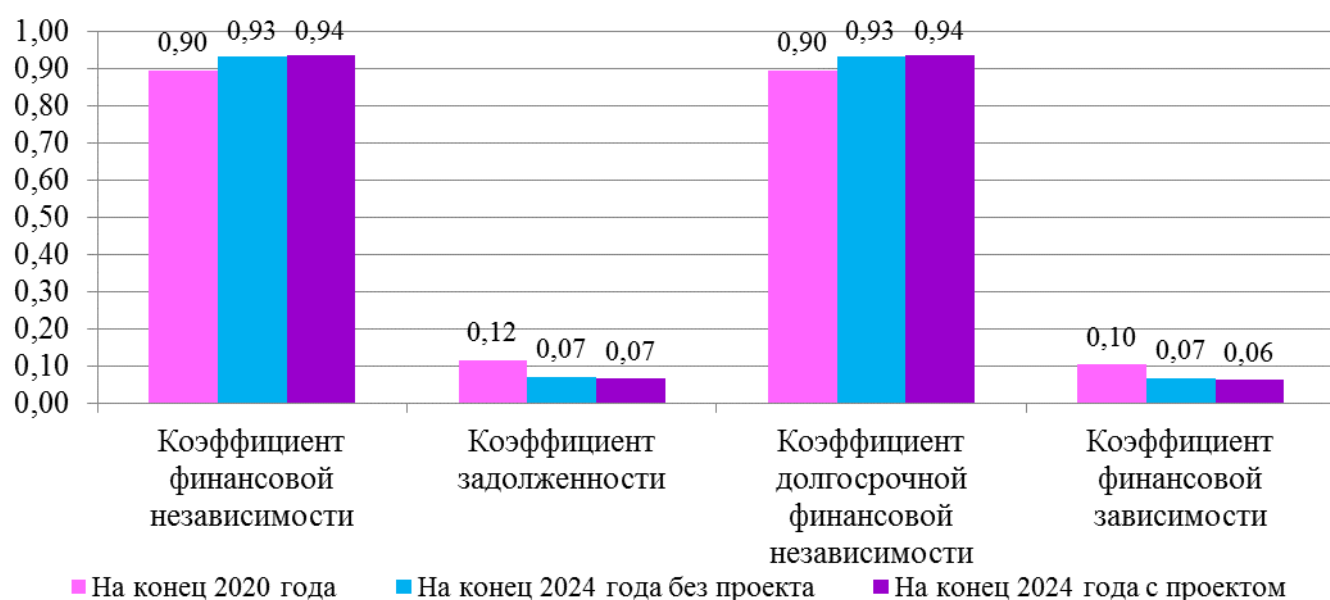


Рисунок 3.2 – Оценка финансовой устойчивости АО «Мукомольный завод «Муза»

Таким образом, анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность с течением времени.

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе таблицы 1.17 представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Анализ финансовой устойчивости предприятия

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2020 года	На конец 2024 года без проекта	На конец 2024 года с проектом
1. Источники собственных средств	38 750	50 955	60 056
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	16 676	13 583	15 187
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	22 074	37 372	44 868
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	22 074	37 372	44 868
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	1 052	857	857
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 + п.6)	23 126	38 229	45 725
8. Величина запасов и затрат	14 586	23 336	23 384
9. Излишек (+) / недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	7 488	14 036	21 484
10. Излишек (+) / недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	7 488	14 036	21 484
11. Излишек (+) / недостаток (-) общей величины формирования запасов и затрат (п.7 – п.8)	8 540	14 036	21 484
Трёхкомпонентный критерий	S (1; 1; 1)		
Тип финансовой ситуации	Абсолютно устойчивое финансовое состояние предприятия		

Результаты анализа финансовой устойчивости, представленные в таблице 3.9, показали, что предприятие на конец всех рассматриваемых периодов имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и свидетельствует о наличии возможности покрытия запасов исключительно за счёт собственных средств. При этом излишек общей величины формирования запасов в 2024 году с мероприятием больше, чем без мероприятия, что свидетельствует в пользу реализации мероприятия.

3.2.4 Оценка эффективности деятельности

3.2.4.1 Оценка деловой активности

Показатели деловой активности (оборачиваемости) АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе таблицы 1.18 и формул (1.21) – (1.28) представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	За 2020 год	В оборотах	
		За 2024 год без проекта	За 2024 год с проектом
Коэффициент оборачиваемости активов ($K_{обА}$)	1,14	1,42	1,66
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($K_{обОА}$)	1,51	1,86	2,19
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($K_{обСК}$)	1,42	1,47	1,76
Коэффициент оборачиваемости запасов ($K_{обЗ}$)	2,97	3,73	5,05
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($K_{обДЗ}$)	4,57	7,27	9,88
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($K_{обКЗ}$)	9,42	46,58	53,78
Фондоотдача ($\Phi_о$)	4,56	5,89	6,93
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ($K_{обВОА}$)	4,56	5,89	6,93

В соответствии с данными таблицы 3.10 видно, что в целом показатели улучшаются, а именно:

– коэффициент оборачиваемости активов предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» составляет 1,14 оборотов в 2020 году, а к 2024 году без мероприятия возрастает до 1,42 оборотов, а с мероприятием – до 1,66 оборотов, это говорит о

том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в активы в 2024 году при условии реализации проекта, увеличилась;

– коэффициент оборачиваемости оборотных активов предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» составляет 1,51 оборотов в 2020 году, а к 2024 году с мероприятием возрастает до 2,19 оборотов, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в оборотные активы в 2024 году при условии реализации проекта, увеличилась;

– коэффициент оборачиваемости собственного капитала предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» составляет 1,42 оборотов в 2020 году, а к 2024 году с мероприятием возрастает до 1,76 оборотов, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в собственный капитал, в 2024 году при условии реализации проекта, увеличилась;

– коэффициент оборачиваемости запасов АО «Мукомольный завод «Муза» составляет 2,97 оборотов в 2020 году, к 2024 году без мероприятия возрастает до 3,73 оборотов, а с мероприятием – до 5,05 оборотов, это говорит о том, что за указанный период запасов были реализованы в 2024 году с мероприятием на 15,46% больше, чем без мероприятия;

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности составляет 4,57 оборотов в 2020 году, тогда как в 2024 году без мероприятия он возрастает до 7,27 оборотов, а с мероприятием – до 9,88 оборотов, что свидетельствует в пользу реализации мероприятия;

– коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» составляет 9,42 оборотов в 2020 году, а к 2024 году с мероприятием возрастает до 53,78 оборотов, это говорит о том, что кредиторская задолженность за рассматриваемый период обернулась больше в прогнозном периоде;

– фондоотдача предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» возросла с 4,56 оборотов в 2020 году до 6,93 оборотов в 2024 году с мероприятием, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в основные фонды в 2024 году с мероприятием, увеличилась;

– коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов составляет 4,56 оборотов в 2020 году, а к 2024 году без мероприятия возрастает до 5,89 оборотов, тогда как в 2024 году с мероприятием увеличивается до 6,93 оборотов, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного во внеоборотные активы в 2020 году, увеличилась.

Значения показателей деловой активности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без учёта его реализации по сравнению со значениями текущего периода представлены на рисунке 3.3.

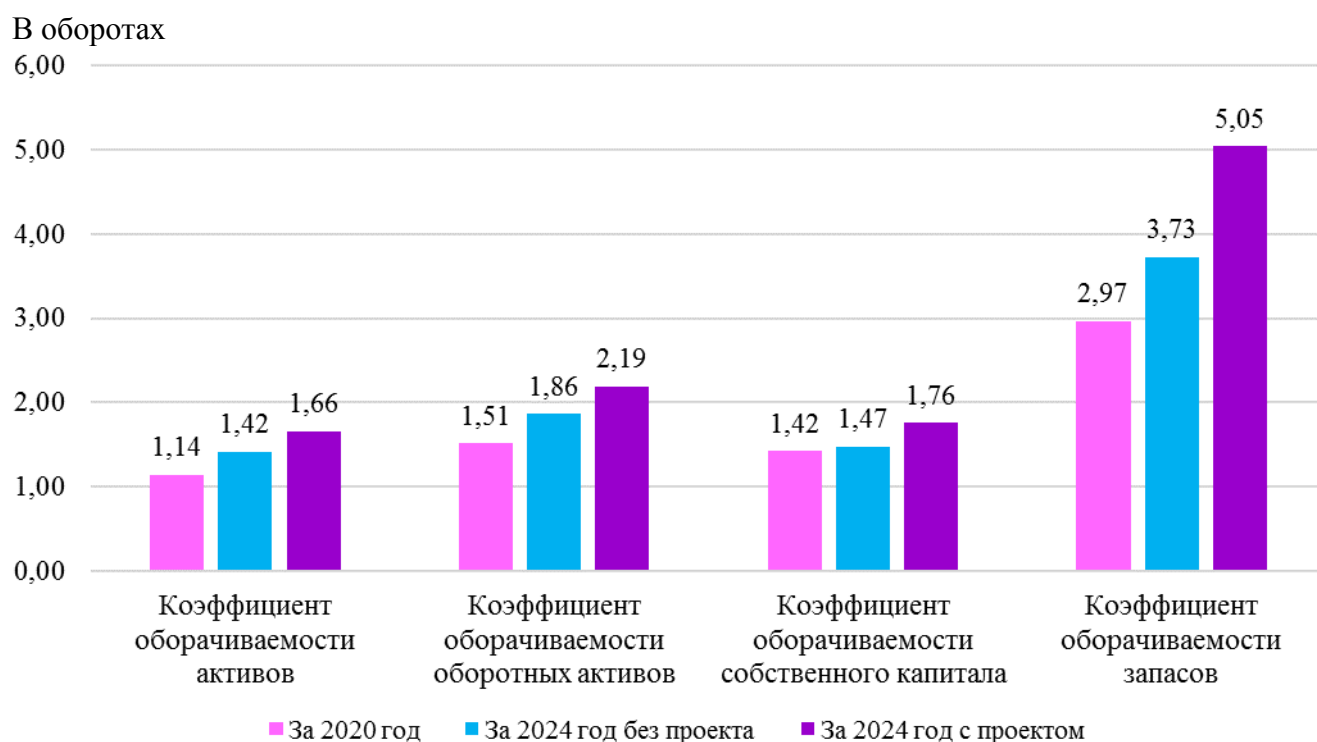


Рисунок 3.3 – Оценка показателей деловой активности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза»

Таким образом, все коэффициенты оборачиваемости АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с мероприятием, увеличиваются в динамике больше, чем без мероприятия по сравнению со значениями текущего периода, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и говорит о целесообразности реализации проекта.

3.3.4.2 Оценка рентабельности

Коэффициенты рентабельности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе таблицы 1.19 и формул (1.29) – (1.32) представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели рентабельности АО «Мукомольный завод «Муза»
В процентах

Наименование показателя	За 2020 год	За 2024 год без проекта	За 2024 год с проектом
Рентабельность реализованной продукции	11,01	12,08	11,59
Рентабельность производства	11,96	13,50	15,36
Рентабельность совокупных активов	11,75	16,16	18,35
Рентабельность собственного капитала	14,71	16,80	19,41

Наглядно показатели рентабельности АО «Мукомольный завод «Муза» представлены на рисунке 3.4.

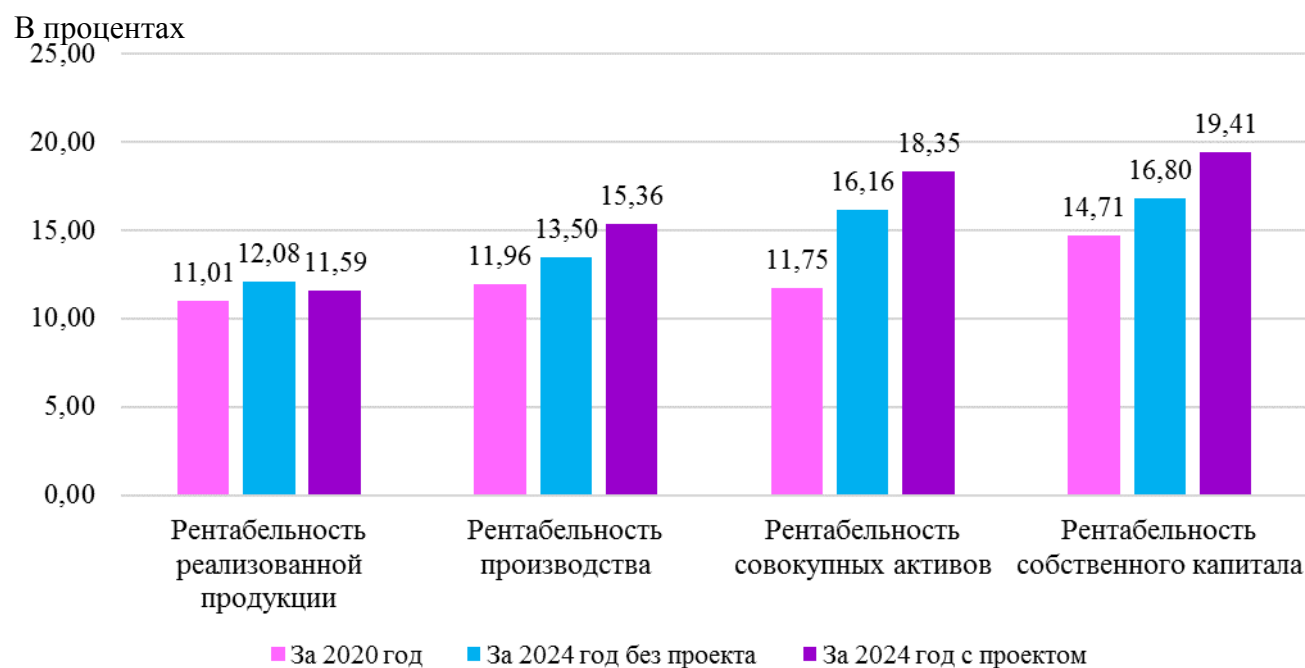


Рисунок 3.4 – Показатели рентабельности АО «Мукомольный завод «Муза»
В соответствии с данными таблицы 3.11 и рисунка 3.4 видно, коэффициент

рентабельности реализации показывает, что в 2020 году один рубль реализованной продукции приносил 11 копеек чистой прибыли. В 2024 году ситуация улучшилась до 12 копеек.

Рентабельность производства возросла с 11,96% в 2020 году до 13,50% в 2024 году без мероприятия и до 15,36% в 2024 году с мероприятием, что позитивно для предприятия, так как динамика роста прибыли от реализации больше динамики роста себестоимости.

Коэффициент рентабельности активов возрастёт с 11,75% в 2020 году до 16,16% в 2024 году без мероприятия и до 18,35% в 2024 году с мероприятием, что свидетельствует о повышении способности предприятия порождать прибыль. При этом значения в прогнозном периоде с мероприятием лучше, чем без его реализации.

Коэффициент рентабельности собственного капитала также возрос с 14,71% в 2020 году до 16,80% в 2024 году без мероприятия и до 19,41% в 2024 году с мероприятием. Такая динамика свидетельствует об повышении эффективности вложений денежных средств собственников в предприятие. При этом значения в прогнозном периоде с мероприятием лучше, чем без его реализации.

Таким образом, значения показателей рентабельности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде имеют тенденцию к увеличению, при этом значения в прогнозном периоде с мероприятием лучше, чем без его реализации, что положительно характеризует предприятие и говорит о необходимости реализации мероприятия.

3.2.5 Анализ вероятности банкротства

Результаты расчёта Z-счёта по методике Альтмана на примере АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде с учётом реализации мероприятия и без учёта его реализации по сравнению с текущим периодом на основе таблицы 1.20 и формулы (1.33) представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Методика расчёта Z-счёта Альтмана

Наименование показателя	На конец 2020 год	На конец 2024 год без проекта	На конец 2024 год с проектом
X ₁	0,511	0,684	0,701
X ₂	0,758	0,823	0,844
X ₃	0,128	0,172	0,203
X ₄	8,659	13,980	15,152
X ₅	1,187	1,504	1,741
Z-счёт	6,222	9,088	9,942

Уровень угрозы банкротства в модели Альтмана оценивается как представлено в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Угроза банкротства в модели Альтмана

Значение Z	Вероятность банкротства
Менее 1,81	очень высокая
От 1,81 до 2,7	высокая
От 2,7 до 2,99	вероятность невелика
Более 2,99	вероятность ничтожна, очень низкая

Таким образом, на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства минимальна.

Выводы по разделу три

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была составлена прогнозная финансовая отчётность и рассчитаны основные показатели, позволяющие оценить финансовое состояние предприятия.

По результатам горизонтального анализа баланса можно отметить, что активная часть демонстрирует рост оборотных и снижение внеоборотных активов. Внеоборотные активы снижаются за счёт амортизационных отчислений, а оборотные активы растут за счёт приобретения сырья и материалов, увеличения дебиторской задолженности и денежных средств. Пассив баланса предприятия по-

казал увеличение нераспределённой прибыли в части собственных средств и снижение долгосрочных кредитов и задолженности перед поставщиками и подрядчиками в части заёмных средств.

Вертикальный анализ предприятия позволил выявить, что доля внеоборотных активов снижается, тогда как доля оборотных активов возрастает. В пассивной части баланса отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается.

Все коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным значениям и превышают их, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности. Свободные ликвидные активы можно направить на реализацию новых проектов.

Условия абсолютной ликвидности соответствуют нормативным значениям во всех рассматриваемых периодах. Из соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, все неравенства выполняются, следовательно, баланс можно признать абсолютно ликвидным.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность с течением времени.

Предприятие на конец всех рассматриваемых периодов имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и свидетельствует о наличии возможности покрытия запасов исключительно за счёт собственных средств. При этом излишек общей величины формирования запасов в 2024 году с мероприятием больше, чем без мероприятия, что свидетельствует в пользу реализации мероприятия.

Все коэффициенты оборачиваемости в прогнозном периоде с мероприятием, увеличиваются в динамике больше, чем без мероприятия по сравнению со значениями текущего периода, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и говорит о целесообразности реализации проекта.

Значения показателей рентабельности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде имеют тенденцию к увеличению, при этом значения в прогнозном периоде с мероприятием лучше, чем без его реализации, что положительно характеризует предприятие и говорит о необходимости реализации мероприятия.

Анализ вероятности банкротства показал, что на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства минимальна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для оценки стратегической позиции предприятия используется метод SWOT-анализа. Для оценки финансового состояния используется горизонтальный и вертикальный анализ баланса, анализ финансовой устойчивости и ликвидности, анализ рентабельности и оборачиваемости. Для оценки рисков используются анализ чувствительности и безубыточности. Для составления прогнозной финансовой отчётности используется метод планирования и прогнозирования.

АО «Мукомольный завод «Муза» существует на рынке с 1996 года и осуществляет производство муки. В АО «Мукомольный завод «Муза» применяется линейно-функциональная структура управления, которая обеспечивает проведение единоначалия и создает предпосылки для квалифицированного руководства соответствующими подразделениями.

Стратегический анализ деятельности предприятия показал, что наибольшее значение среди сильных сторон занимает высокое качество продукции. В слабых сторонах наибольшее значение заняли низкие темпы роста объёмов производства и реализации. Лидирующую позицию в возможностях занимают большое число лояльных потребителей и большая популярность хлебопекарной продукции у населения. Максимальную угрозу для предприятия составляет дорогостоящее импортное оборудование и сложность ремонта (сроки, наличие запчастей).

По результатам проведённого SWOT-анализа наиболее значимым решением, имеющим наивысшую количественную оценку, является диверсификация бизнеса путём открытия собственной хлебопекарни на производстве.

Далее был проведён анализ финансового состояния предприятия.

По результатам горизонтального анализа баланса можно отметить, что внеоборотные активы увеличиваются благодаря внедрению нового оборудования, а оборотные активы снижаются за счёт снижения запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. Пассив баланса предприятия показал увеличение нераспределённой прибыли и снижение величины долгосрочных кредитов и задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

Вертикальный анализ предприятия позволил выявить, что доля внеоборотных активов растёт, тогда как доля оборотных активов снижается. В пассивной части баланса отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается в части долгосрочных обязательств и в части кредиторской задолженности.

Все коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным значениям или превышают их, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности.

На конец 2018 и 2019 годов отмечается текущая ликвидность баланса, а на конец 2020 года – абсолютная ликвидность.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность с течением времени.

Предприятие на конец всех рассматриваемых периодов имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и свидетельствует об наличии возможности покрытия запасов исключительно собственными средствами.

Все коэффициенты, за исключением оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи, увеличиваются в динамике, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Значение показателей рентабельности находятся на высоком уровне, отмечается существенная динамика их роста, что положительно характеризует предприятие. На конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как очень низкая.

Таким образом, на предприятии отмечаются в основном положительные моменты, отрицательных моментов крайне мало (снижение валюты баланса, денежных средств, снижение мобильности активов, снижение оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи).

Во втором разделе рассмотрен проект производства хлебобулочной продукции в АО «Мукомольный завод «Муза». Это позволит привлечь новых клиентов и увеличить прибыльность.

Цель проекта – улучшить финансовое положение АО «Мукомольный завод «Муза» за счет производства хлебобулочной продукции.

Будет применена стратегия интенсивного роста, длительность проекта – 3 года. Ожидаемые результаты – увеличение прибыли.

Инвестиционные затраты составят 10 108 287 руб.

Финансирование будет осуществляться за счет собственных (41%) и заёмных средств (59%).

Отчет о движении денежных средств с учетом кредита недостатка в финансировании не выявил, сальдо на конец всех периодов положительное. На основе этого отчета были сформированы чистые потоки денежных средств и с учетом ставки дисконтирования, рассчитанной по формуле WACC (9,95%), рассчитаны основные показатели эффективности проекта (чистая приведенный доход (2 592 725 руб.), индекс доходности (1,25), простой (35 месяцев) и дисконтированный (39 месяцев) сроки окупаемости, внутренняя норма рентабельности (27,91%). Все показатели лежат в пределах допустимых значений.

Помимо этого, был проведен анализ рисков. Анализ точки безубыточности указал на высокую устойчивость мероприятия и достаточный запас финансовой прочности (44,46%). Анализ чувствительности показал, что чувствительными факторами является цена (пороговое значение – снижение более, чем на 20%) и прямые издержки (увеличение на 27%), поэтому следует установить особый контроль над этими факторами.

По результатам анализа рисков методом Монте-Карло можно сказать, что устойчивость составила 100% и проект имеет удовлетворительное значение всех средних значений. При этом гистограмма распределения показателей чистой приведенной стоимости выявила, что вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости отсутствует, что говорит о целесообразности реализации проекта.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была составлена прогнозная финансовая отчётность и рассчитаны основные показатели, позволяющие оценить финансовое состояние предприятия.

По результатам горизонтального анализа баланса можно отметить, что активная часть демонстрирует рост оборотных и снижение внеоборотных активов. Внеоборотные активы снижаются за счёт амортизационных отчислений, а оборотные активы растут за счёт приобретения сырья и материалов, увеличения дебиторской задолженности и денежных средств. Пассив баланса предприятия показал увеличение нераспределённой прибыли в части собственных средств и снижение долгосрочных кредитов и задолженности перед поставщиками и подрядчиками в части заёмных средств.

Вертикальный анализ предприятия позволил выявить, что доля внеоборотных активов снижается, тогда как доля оборотных активов возрастает. В пассивной части баланса отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается.

Все коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным значениям и превышают их, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности. Свободные ликвидные активы можно направить на реализацию новых проектов.

Условия абсолютной ликвидности соответствуют нормативным значениям во всех рассматриваемых периодах. Из соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, все неравенства выполняются, следовательно, баланс можно признать абсолютно ликвидным.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости предприятия показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность с течением времени.

Предприятие на конец всех рассматриваемых периодов имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и

свидетельствует о наличии возможности покрытия запасов исключительно за счёт собственных средств. При этом излишек общей величины формирования запасов в 2024 году с мероприятием больше, чем без мероприятия, что свидетельствует в пользу реализации мероприятия.

Все коэффициенты оборачиваемости в прогнозном периоде с мероприятием, увеличиваются в динамике больше, чем без мероприятия по сравнению со значениями текущего периода, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и говорит о целесообразности реализации проекта.

Значения показателей рентабельности предприятия АО «Мукомольный завод «Муза» в прогнозном периоде имеют тенденцию к увеличению, при этом значения в прогнозном периоде с мероприятием лучше, чем без его реализации, что положительно характеризует предприятие и говорит о необходимости реализации мероприятия.

Анализ вероятности банкротства показал, что на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства минимальна.

Цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Постановление Правительства РФ от 30.11.2020 г. № 1443 «О внесении изменений в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2017 – 2022 годы». – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_312585/3fed444b78a3ec35dc833c10b62f67050dae600d/
- 2 Письмо Минсельхозпрода РФ от 08.04.1999 г. – №13-8-01/400 (с изм. от 15.02.2020) «О порядке ввоза и использования импортной продукции животного происхождения»
- 3 Указание Банка России от 13 сентября 2018 г. – № 2877-У «О размере процентной ставки по кредитам, обеспеченным золотом». – 19.10.2018. – <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/420293/>
- 4 Федеральный закон от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ (ред. от 30.10.2020 г.) «О лицензировании отдельных видов деятельности». – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/
- 5 Акцизы на бензин и дизельное топливо выросли в России. – 01.01.2021. – <https://ria.ru/20210101/1548961883.html>
- 6 Баев, Л. А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Екатеринбург: Каменный пояс, 2008. – 272с.
- 7 Баев, Л. А. Финансовое управление предприятием. Ч2. Стратегия финансового управления / Л.А. Баев. – Екатеринбург: ЮУрГУ, 2009. – 148с.
- 8 В июне 2020года Россия продлила действие нулевой пошлины на экспорт зерна. – <https://regnum.ru/news/2439741.html>
- 9 В марте-апреле 2021 года каким будет курс доллара: прогноз дают экономисты. – <https://10bankov.net/dengi/prognoz-kursa-dollar-3.html>
- 10 В России хлеб делают из «корма для скота». – 22.02.2020. – <http://ren.tv/novosti/2020-02-22/v-rossii-hleb-delayut-iz-korma-dlya-skota>

- 11 Господдержка малого и среднего бизнеса. – 21.06.2020. – <http://www.kreditbusiness.ru/russianbusiness/464-gospodderzhka-malogo-biznesa.html>
- 12 Госпрограмма развития сельского хозяйства скорректирована. – <http://www.dairynews.ru/news/gosprogramma-razvitiya-selskogo-khozyaystva-skorre.html>
- 13 Данько, Т. П. Управление маркетингом / Т. П. Данько. – М.: Инфра-М, 2017. – 280с.
- 14 Доходность еврооблигаций. – <http://www.rusbonds.ru/tyield.asp?tool=6043>
- 15 Ефимова, О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2017. – 254с.
- 16 Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2017. – 305с.
- 17 Зайцева, М.В. Хлеб вошел в число самых популярных товаров / М.В. Зайцева. – 29.05.2020. – <https://bac-forum.ru/news/227-hleb-voshel-v-chislo-samyh-populjarnyh-tovarov.html>
- 18 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2017. – 415с.
- 19 Ковалев, А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 564с.
- 20 Ковалев, В.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения): учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М: ТК Велби, Проспект, 2018. – 432с.
- 21 Ковалев, В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 720с.
- 22 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 2018. – 896с.
- 23 Минтруд высказал мнение о возможном повышении безработицы и снижении зарплат. – <https://svpressa.ru/politic/article/260542/>

- 24 Министерство Финансов отодвинуло прогноз по пику инфляции в России на конец 2020 года. – 11.10.2020. – <http://24smi.org/news/19180-minfin-otodvinul-prognoz-po-piku-inflyacii-v-rossi.html>
- 25 О том, как пищевая промышленность реагирует на повышенный спрос из-за коронавируса. – 18 марта 2021. – <https://delovoymir.biz/koronavirus-i-pishevaya-promishlennost.html>
- 26 Организация и ее деловая среда: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / под ред. Смирновой В.Г. – М.: «ИНФРА-М», 2017. – 240с.
- 27 Отраслевые значения бета-коэффициентов по некоторым отраслям экономики. – <http://xn--e1aogju.xn--p1ai/shemy/yekonomika/yetril-p-finansovyi-menedzhment-dlja-nespecialistov-2006-g/21.html>
- 28 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2017. – 496 с.
- 29 Польшина, В. России предрекли рост цен на бензин / В. Польшина. – 23 марта 2021. – https://finance.rambler.ru/markets/43891834/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink
<https://finance.rambler.ru/markets/43891834-rossii-predrekli-rost-tsen-na-benzin/?updated>
- 30 Попов, С.А. Стратегический менеджмент / С. А. Попов. – М.: Дело, 2017. – 352с.
- 31 Рейтинг ПИФов по доходности. – http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml?free_ranking
- 32 Роздемиров, У. Коронавирус и нефть: как страдает мировая экономика / У. Роздемиров. – 19.03.2021. – https://www.pravda.ru/economics/1482155-koronavirus_ekonomica/
- 33 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – М.: Экоперспектива, 2017. – 513с.

- 34 Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 640с.
- 35 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е. С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2018. – 35 – 39с.
- 36 Стратегическое планирование на предприятии / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Мясоедова Л.В. – М.: ПРИОР, 2017. – 272с.
- 37 Торкановский, А. Антикризисное управление / А. Торкановский // Экономист. – 2017. – №12. – С. 58.
- 38 Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. – 541с.
- 39 Эффективный менеджмент / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдероие Н.Г. и др.; Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2017. – 505 с.
- 40 Официальный сайт АО «Мукомольный завод «Муза». - <https://mzmuza.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс АО «Мукомольный завод «Муза»

В тыс. руб.

Показатели	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2020 года
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	6164	5812	16676
Итого по разделу I	6164	5812	16676
II. Оборотные активы			
Запасы	23053	19978	14586
Дебиторская задолженность	16548	15002	7469
Денежные средства и их эквиваленты	6238	6356	4494
Итого по разделу II	45839	41336	26549
Баланс	52003	47148	43225
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд)	6000	6000	6000
Нераспределенная прибыль	24540	27442	32750
Итого по разделу III	30540	33442	38750
IV. Долгосрочные обязательства			
Заёмные средства	6000	6000	6000
Итого по разделу IV	6000	6000	6000
V. Краткосрочные обязательства			
Заёмные средства	11382	6237	1052
Кредиторская задолженность	10081	7469	3423
Итого по разделу V	21463	13706	4475
Баланс	52003	47148	43225

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчёто финансовых результатах

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах

В тыс.руб.

Наименование	За январь – декабрь 2018 г.	За январь – декабрь 2019 г.	За январь – декабрь 2020 г.
Выручка	40583	45109	51325
Себестоимость продаж	25940	40825	43056
Валовая прибыль (убыток)	14643	4284	8269
Коммерческие расходы	61	38	77
Управленческие расходы	2765	2860	3178
Прибыль (убыток) от продаж	11817	1386	5014
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	910	498	84
Прочие доходы	3460	2848	4080
Прочие расходы	2392	758	3492
Прибыль (убыток) до налогообложения	11975	2978	5518
Текущий налог на прибыль	608	76	210
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Прочее	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	11367	2902	5308

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета 1

Добрый день!

АО «Мукомольный завод «Муза» успешно работает на рынке с 1996 года. Наше предприятие производит высококачественную муку преимущественно для рынка организаций, однако, есть и небольшие фасовки для настоящих ценителей кулинарного искусства! Нашу продукцию Вы можете приобрести в этом супермаркете. Мы не стоим на месте, постоянно улучшая качество и следуя новым тенденциям. Вот и сейчас, учитывая повышенный спрос на хлебобулочную продукцию, мы решили открыть собственное производство, чтобы продолжать радовать Вас и удивлять хлебными шедеврами. Помогите, пожалуйста, нам учесть Ваши предпочтения, чтобы наиболее полно удовлетворить Ваши потребности, ответив только на один вопрос: «Какую новую продукцию Вы бы хотели увидеть на прилавках гипермаркетов?» Варианты ответов приведены в таблице В.1. Нужный вариант обведите в кружок или предложите свой вариант.

Таблица В.1 – Варианты хлебобулочной продукции

Наименование группы	Подгруппа продукции
Хлеб	Пшеничный, ржаной, пшенично-ржаной
Мучные кулинарные изделия	Диетические хлебные изделия, национальные изделия
Мелкоштучные булочные изделия	Булки, крендели, сайки, калачи, ситнички, пирожки, ватрушки, пончики, круассаны, шаньги
Крупноштучные булочные изделия	Батоны, плетёные изделия, пироги, расстегаи, кулебяки
Сухарные изделия	Простые (армейские), сдобные, гренки, хрустящие хлебцы
Бараночные изделия	Сушки, баранки, бублики
Другие изделия с пониженной влажностью	Хлебные палочки, соломка
Свой вариант (указать)	_____.

Благодарим за помощь!

Анкета 2

Добрый день!

АО «Мукомольный завод «Муза» благодарит Вас за участие в опросе и обращается с новой просьбой. В предыдущий раз большинство проголосовало за следующую новую продукцию предприятия: булочки, рустини / фаготини, ватрушки, пончики, круассаны, шаньги и пироги.

Мы готовы предложить Вам продукцию по следующим ценам (таблица В.2).

Таблица В.2 – Стоимость хлебобулочной продукции

Наименование	В руб.
– булочка 1 (с сахаром, с маком, с повидлом)	10
– булочка 2 (с творогом, с изюмом, с кусочками шоколада)	15
– рустини / фаготини (с сыром, с шоколадным кремом, с ореховым кремом)	20
– ватрушка (с повидлом, с творогом, с картофелем и сыром)	25
– пончик (карамельный, клубничный, ореховый, шоколадный, ягодный, йогуртовый)	35
– круассан (с сыром, шоколадом, сгущённым молоком, вареньем, повидлом)	28
– шаньга (с картофелем и беконом, с творогом, с клубничным повидлом)	18
– пирог 2 кг с капустой и яйцом; с повидлом	380
– пирог 2 кг с картофелем и фаршем; и свиной; и говядиной; и грибами; и курицей	480
– пирог 2 кг с сёмгой и рисом, сёмгой и картофелем	1000
При необходимости доставка – 200 руб.	

1. Скажите, пожалуйста, готовы ли Вы приобрести новую продукцию предприятия?

- да, я буду приобретать новую продукцию предприятия;
- не знаю, не готов дать ответ, отвечу только после первого употребления (зависит от того, понравится эта продукция или нет);
- нет, не буду приобретать новую продукцию предприятия.

2. Если Вы утвердительно ответили на предыдущий вопрос, то укажите, пожалуйста, объём покупки в течение месяца (года), при условии, что качество нашей продукции Вас устроит? Месяц или год – нужное подчеркнуть.

– булочка 1 (с сахаром, с маком, с повидлом) (10 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– булочка 2 (с творогом, с изюмом, с кусочками шоколада) (15 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– рустики / фаготини (с сыром, с шоколадным кремом, с ореховым кремом) (20 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– ватрушка (с повидлом, с творогом, с картофелем и сыром) (25 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– пончик (карамельный, клубничный, ореховый, шоколадный, ягодный, йогуртовый) (35 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– круассан (с сыром, шоколадом, сгущённым молоком, вареньем, повидлом) (28 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– шаньга (с картофелем и беконом, с творогом, с клубничным повидлом) (18 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– пирог 2 кг с капустой и яйцом; с повидлом (380 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– пирог 2 кг с картофелем и фаршем; и свининой; и говядиной; и грибами; и курицей (480 руб.) – ___ шт. / месяц (год);

– пирог 2 кг с сёмгой и рисом, сёмгой и картофелем (1 000 руб.) – ___ шт. / месяц (год).

Благодарим за помощь!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты анкетирования

Таблица Г.1 – Результаты анкетирования

Наименование	Количество	Единицы измерения
Всего опрошено человек на первом этапе, из них выбрали:	162 549	чел.
– хлеб;	8 409	
– мучные кулинарные изделия;	7 344	
– мелкоштучные булочные изделия;	27 365	
– крупноштучные булочные изделия;	26 902	
– сухарные изделия;	2 760	
– бараночные изделия;	1 765	
– другие изделия с пониженной влажностью;	412	
– предложило свой вариант ответа.	11 983	
не интересует хлебобулочная продукция / пеку сам(а) / прочие аналогичные ответы	75 609	
Всего опрошено человек на втором этапе, из них:	151 171	
– будут приобретать новую продукцию предприятия;	23 190	
– не готовы дать ответ, только после первого употребления смогут сказать (зависит от того, понравится эта продукция или нет);	58 802	
– не будут приобретать новую продукцию предприятия.	69 179	
Среднее число покупок в месяц на одного покупателя:		шт.
– булочка 1 (с сахаром, с маком, с повидлом);	5,65	
– булочка 2 (с творогом, с изюмом, с кусочками шоколада);	4,56	
– рустини / фэготини (с сыром, с шоколадным кремом, с ореховым кремом);	2,51	
– ватрушка (с повидлом, с творогом, с картофелем и сыром);	1,32	
– пончик (карамельный, клубничный, ореховый, шоколадный, ягодный, йогуртовый);	2,57	
– круассан (с сыром, шоколадом, сгущённым молоком, вареньем, повидлом);	4,52	
– шаньга (с картофелем и беконом, с творогом, с клубничным повидлом);	4,23	
– пирог 2 кг с капустой и яйцом; с повидлом;	0,08	
– пирог 2 кг с картофелем и фаршем; и свининой; и говядиной; и грибами; и курицей;	0,12	
– пирог 2 кг с сёмгой и рисом, сёмгой и картофелем.	0,13	

Окончание таблицы Г.1

Наименование	Количество	Единицы измерения
Число покупателей всего:	40 831	чел.
– булочка 1 (с сахаром, с маком, с повидлом);	6 815	
– булочка 2 (с творогом, с изюмом, с кусочками шоколада);	6 263	
– рустики / фэготины (с сыром, с шоколадным кремом, с ореховым кремом);	3 622	
– ватрушка (с повидлом, с творогом, с картофелем и сыром);	3 532	
– пончик (карамельный, клубничный, ореховый, шоколадный, ягодный, йогуртовый);	3 940	
– круассан (с сыром, шоколадом, сгущённым молоком, вареньем, повидлом);	3 854	
– шаньга (с картофелем и беконом, с творогом, с клубничным повидлом);	1 776	
– пирог 2 кг с капустой и яйцом; с повидлом;	4 810	
– пирог 2 кг с картофелем и фаршем; и свиной; и говяжьей; и грибами; и курицей;	5 275	
– пирог 2 кг с сёмгой и рисом, сёмгой и картофелем.	943	
Годовой объём реализации в натуральном выражении:	1 404 214	
– булочка 1 (с сахаром, с маком, с повидлом);	462 032	
– булочка 2 (с творогом, с изюмом, с кусочками шоколада);	342 734	
– рустики / фэготины (с сыром, с шоколадным кремом, с ореховым кремом);	109 085	
– ватрушка (с повидлом, с творогом, с картофелем и сыром);	55 944	
– пончик (карамельный, клубничный, ореховый, шоколадный, ягодный, йогуртовый);	121 514	
– круассан (с сыром, шоколадом, сгущённым молоком, вареньем, повидлом);	209 063	
– шаньга (с картофелем и беконом, с творогом, с клубничным повидлом);	90 156	
– пирог 2 кг с капустой и яйцом; с повидлом;	4 617	
– пирог 2 кг с картофелем и фаршем; и свиной; и говяжьей; и грибами; и курицей;	7 596	
– пирог 2 кг с сёмгой и рисом, сёмгой и картофелем.	1 471	

Таблица Д.1 – Матрица ответственности

Наименование работ	Команда проекта																							
	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела кадров	Заместитель генерального директора по экономике	Начальник отдела маркетинга	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела сбыта	Начальник транспортного цеха	Начальник материального склада	Начальник цеха производства хлебобулочной продукции	Главный механик	ООО «МонтажСтройСервис»	ООО «Сити-Принт»	ПАО «Альфа-Банк»	ООО «Мебельные технологии»	ООО «Санрайз»	Интернет-магазин «Вакегу» (ООО «Индустрия-Холдинг»)	ООО «Реал-Трейд», ООО «ХолдПрофи», ООО «Компания «ВЕГА»	ООО «Торговая компания «ПродЛидер», «Афанасьевский маслозавод им. А. Никитина», ООО «магнат», ООО «ОптСахар», ООО ТД «Люкс»	ООО «Экопак»	ООО «Уральская фабрика профессиональной одежды»			
Разработка идеи проекта внедрения нового вида продукции – хлебобулочной продукции	3	4	2	2	1	2	2	2	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Анализ рынка числа потенциальных потребителей	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Распечатка анкет, размещение их на предприятиях-контрагентов, опрос потенциальных потребителей (2 этапа), подведение результатов анкетирования	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Освобождение свободных производственных площадей на предприятии от мусора и рассмотрение возможности создания дополнительных рабочих мест в административных отделах	3	-	2	2	2	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

142

Матрица ответственности

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Продолжение таблицы Д.1

Наименование работ	Команда проекта																					
	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела кадров	Заместитель генерального директора по экономике	Начальник отдела маркетинга	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела сбыта	Начальник транспортного цеха	Начальник материального склада	Начальник цеха производства хлебобулочной продукции	Главный механик	ООО «МонтажСтройСервис»	ООО «Сити-Принт»	ПАО «Альфа-Банк»	ООО «Мебельные технологии»	ООО «Санрайз»	Интернет-магазин «Вакегу» (ООО «Индустрия-Холдинг»)	ООО «Реал-Трейд», ООО «ХолдПрофи», ООО «Компания «ВЕГА»	ООО «Торговая компания «ПродЛидер», «Афанасьевский масло-завод им. А. Никитина», ООО «магнат», ООО «ОптСахар», ООО ТД «Люкс»	ООО «Экопак»	ООО «Уральская фабрика профессиональной одежды»	
Поиск поставщиков мебели и оргтехники	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-	-	-
Поиск поставщиков спецодежды	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Подача заявки в коммерческие банки на получение кредита, вынесение положительного решения	3	1	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Подписание кредитного договора, выдача кредита	1	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заключение договора на проведение ремонтных работ, оплата по договору	4	2	-	-	-	2	-	-	-	-	1	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заключение договора на поставку оборудования для производства хлебобулочной продукции, оплата по договору	4	2	-	-	-	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-

144

Продолжение таблицы Д.1

145	Наименование работ	Команда проекта																						
		Генеральный директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела кадров	Заместитель генерального директора по экономике	Начальник отдела маркетинга	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела сбыта	Начальник транспортного цеха	Начальник материального склада	Начальник цеха производства хлебобулочной продукции	Главный механик	ООО «МонтажСтройСервис»	ООО «Сити-Принт»	ПАО «Альфа-Банк»	ООО «Мебельные технологии»	ООО «Санрайз»	Интернет-магазин «Вакегу» (ООО «Индустрия-Холдинг»)	ООО «Реал-Трейд», ООО «ХолдПрофи», ООО «Компания «ВЕГА»	ООО «Торговая компания «ПродЛидер», «Афанасьевский маслозавод им. А. Никитина», ООО «магнат», ООО «ОптСахар», ООО ТД «Люкс»	ООО «Экопак»	ООО «Уральская фабрика профессиональной одежды»		
	Заключение договора с предприятием по созданию рекламных брошюр и листовок, размещению информации о новой продукции во всех гипермаркетах, сотрудничающих с АО «Мукомольный завод «Муза», оплата по договору	4	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Заключение договора на поставку вспомогательного сырья для производства хлебобулочной продукции, оплата по договору	4	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-
	Заключение договора на поставку мебели и оргтехники	4	2	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-
	Заключение договора на поставку спецодежды	4	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-

Продолжение таблицы Д.1

146	Наименование работ	Команда проекта																					
		Генеральный директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела кадров	Заместитель генерального директора по экономике	Начальник отдела маркетинга	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела сбыта	Начальник транспортного цеха	Начальник материального склада	Начальник цеха производства хлебобулочной продукции	Главный механик	ООО «МонтажСтройСервис»	ООО «Сити-Принт»	ПАО «Альфа-Банк»	ООО «Мебельные технологии»	ООО «Санрайз»	Интернет-магазин «Вакегу» (ООО «Индустрия-Холдинг»)	ООО «Реал-Трейд», ООО «ХолдПрофи», ООО «Компания «ВЕГА»	ООО «Торговая компания «ПродЛидер», «Афанасьевский маслозавод им. А. Никитина», ООО «магнат», ООО «ОптСахар», ООО ТД «Люкс»	ООО «Экопак»	ООО «Уральская фабрика профессиональной одежды»	
	Проведение ремонтных работ	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Доставка оборудования для производства хлебобулочной продукции	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
	Установка оборудования для производства хлебобулочной продукции, подготовка к работе	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
	Изготовление рекламных брошюр и листовок	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Поиск специалистов по изготовлению хлебобулочной продукции	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Доставка мебели и оргтехники	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Доставка спецодежды	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Доставка сырья для выпуска пробной партии продукции	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
	Обучение персонала	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-

Окончание таблицы Д.1

Наименование работ	Команда проекта																					
	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела кадров	Заместитель генерального директора по экономике	Начальник отдела маркетинга	Начальник отдела снабжения	Начальник отдела сбыта	Начальник транспортного цеха	Начальник материального склада	Начальник цеха производства хлебобулочной продукции	Главный механик	ООО «МонтажСтройСервис»	ООО «Сити-Принт»	ПАО «Альфа-Банк»	ООО «Мебельные технологии»	ООО «Санрайз»	Интернет-магазин «Вакегу» (ООО «Индустрия-Холдинг»)	ООО «Реал-Трейд», ООО «ХолдПрофи», ООО «Компания «ВЕГА»	ООО «Торговая компания «ПродЛидер», «Афанасьевский маслозавод им. А. Никитина», ООО «магнат», ООО «ОптСахар», ООО ТД «Люкс»	ООО «Экопак»	ООО «Уральская фабрика профессиональной одежды»	
Выпуск пробной партии продукции	3	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Размещение рекламных брошюр и листовок в гипермаркетах	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Найм специалистов по изготовлению хлебобулочной продукции	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

147

Роли участников проекта:

- 1 – главный исполнитель (несет главную ответственность за выполнение задачи);
- 2 – соисполнитель;
- 3 – осуществляет проверку выполнения задачи;
- 4 – с ним согласуется решение;
- 5 – участвует в процессе выполнения работы;
- «-» – не принимает никакого участия в выполнении задачи.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Календарный план проекта

Таблица Е.1 – Календарный план проекта

Описание работы	Длительность работы, в днях	Дата начала	Дата окончания
Преинвестиционная стадия			
Разработка идеи проекта внедрения нового вида продукции – хлебобулочной продукции	15	01.01.2021	15.01.2021
Анализ рынка числа потенциальных потребителей	16	16.01.2021	31.01.2021
Распечатка анкет, размещение их на предприятиях-контрагентов, опрос потенциальных потребителей (2 этапа), подведение результатов анкетирования	74	01.02.2021	15.04.2021
Освобождение свободных производственных площадей на предприятии от мусора и рассмотрение возможности создания дополнительных рабочих мест в административных отделах	15	16.04.2021	30.04.2021
Разработка бизнес-плана проекта, в том числе и для ПАО «Альфа-Банк»	15	01.05.2021	15.05.2021
Поиск и выбор контрагентов для проведения ремонта в помещении, где будет осуществляться производство новой продукции	16	16.05.2021	31.05.2021
Поиск и выбор поставщиков оборудования для производства хлебобулочной продукции и поставщиков вспомогательного сырья	16	16.05.2021	31.05.2021
Поиск предприятия по созданию рекламных брошюр и листовок, размещению информации о новой продукции во всех гипермаркетах, сотрудничающих с АО «Мукомольный завод «Муза»	16	16.05.2021	31.05.2021
Поиск поставщиков мебели и оргтехники	16	16.05.2021	31.05.2021
Поиск поставщиков спецодежды	16	16.05.2021	31.05.2021
Подача заявки в коммерческие банки на получение кредита, вынесение положительного решения	16	16.05.2021	31.05.2021

Окончание таблицы Е.1

Описание работы	Длительность работы, в днях	Дата начала	Дата окончания
Инвестиционная стадия			
Подписание кредитного договора, выдача кредита	3	01.06.2021	03.06.2021
Заключение договора на проведение ремонтных работ, оплата по договору	12	04.06.2021	15.06.2021
Заключение договора на поставку оборудования для производства хлебобулочной продукции, оплата по договору	12	04.06.2021	15.06.2021
Заключение договора на поставку вспомогательного сырья для производства хлебобулочной продукции, оплата по договору	12	04.06.2021	15.06.2021
Заключение договора с предприятием по созданию рекламных брошюр и листовок, размещению информации о новой продукции во всех гипермаркетах, сотрудничающих с АО «Мукомольный завод «Муза», оплата по договору	12	04.06.2021	15.06.2021
Заключение договора на поставку мебели и оргтехники	12	04.06.2021	15.06.2021
Заключение договора на поставку спецодежды	12	04.06.2021	15.06.2021
Проведение ремонтных работ	15	16.06.2021	30.06.2021
Доставка оборудования для производства хлебобулочной продукции	15	16.06.2021	30.06.2021
Установка оборудования для производства хлебобулочной продукции, подготовка к работе	31	01.07.2021	31.07.2021
Изготовление рекламных брошюр и листовок	31	01.07.2021	31.07.2021
Поиск специалистов по изготовлению хлебобулочной продукции	31	01.07.2021	31.07.2021
Доставка мебели и оргтехники	31	01.07.2021	31.07.2021
Доставка спецодежды	31	01.07.2021	31.07.2021
Доставка сырья для выпуска пробной продукции	7	01.08.2021	07.08.2021
Обучение персонала	15	08.08.2021	22.08.2021
Выпуск пробной партии продукции	15	08.08.2021	22.08.2021
Размещение рекламных брошюр и листовок в гипермаркетах	15	08.08.2021	22.08.2021
Найм специалистов по изготовлению хлебобулочной продукции	9	23.08.2021	31.08.2021

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Описание некоторых элементов производственной линии

«Волга 7000 ГЛ газовая», комплектация «Люкс»

Рассмотрим основные элементы производственной линии пекарня «Волга 7000 ГЛ газовая», комплектация «Люкс».

«РОТОР-АГРО 202Г» – хлебопекарная печь высокого европейского стандарта, которая совмещает в себе отличные технологические возможности, качество сборки и приемлемую цену. Ротационная печь «РОТОР-АГРО 202Г» предназначена для выпечки большого ассортимента различных хлебобулочных и кондитерских изделий, а также выпечки на хлебопекарнях и хлебозаводах.

В представленной модели печи энергоносителем выступает природный газ, среднее потребление которого, составляет 6 м^3 , в час. Сама пекарная камера изготовлена из нержавеющей стали, а оптимальная конструкция парогенератора обеспечивает интенсивное парообразование, что гарантирует высокое качество продукции. За счёт распределения потоков горячего воздуха и вращению тележки, достигается результат равномерной выпечки.

Печи ротационные «Ротор 202Г» оснащены специальной системой удаления газов. Эта функция обеспечивает приток свежего воздуха и снижает концентрацию газов в пекарной камере.

Хлебопекарная ротационная печь «РОТОР-АГРО 202Г» оснащена пультом управления, с памятью в 100 программ. Температура в камере будет поддерживаться в автоматическом режиме, согласно установленным настройкам.

Тестозакаточная машина «АГРО-ФОРМ 21», предназначена для формования хлебопекарных изделий и идеально подходит для работы в малых и средних производствах. Не уступает аналогичному оборудованию ведущих европейских фирм, например, «Jasunic» (Франция), превосходит по большинству параметров и в целом тестозакаточные машины Турции, а по цене – дешевле большинства аналогичных видов тестозакаточных машин.

«Агро-Форм 21»— это современная машинка для формировки тестовых заготовок, которая отличается прекрасной производительностью и высокими техническими показателями. Созданная с использованием инновационных разработок, «Агро-Форм 21» является прекрасным аналогом европейского оборудования для пекарни, и ни капли не уступает ему.

С использованием «Агро-Форм 21» возможна формировка мелкоштучных изделий. Идеально гладкая и ровная поверхность заготовок достигается благодаря инновационным конструктивным особенностям машинки. Заготовки надежно захватываются раскаточными валками, зазор между которыми регулируется в зависимости от размера требуемой заготовки.

Высокая производительность (до 5 000 единиц в час, в зависимости от массы заготовки), позволяет использовать «Агро-Форм» 21 даже на больших производствах с максимальной загруженностью.

Расстоечный шкаф «Климат-Агро 24/24» используется в хлебопекарном производстве для предварительной выдержки теста перед его выпеканием. Процесс расстойки позволяет восстановить частично утерянную клейковину во время его нарезания, а также снять внутреннее напряжение, что позволяет добиться максимально высокого качества готовой продукции.

Шкаф для расстойки имеет сборно-разборную конструкцию, благодаря чему его легко установить в любом помещении со стандартным дверным проемом.

Внутренняя поверхность камеры и облицовка дверей выполнены из нержавеющей стали. Вакуумный стеклопакет, установленный в двери шкафа, позволяет сохранять герметичность и прекрасную теплоизоляцию. Осуществлять визуальный контроль за процессом расстойки можно не открывая дверцы и не нарушая технологический процесс.

Климатическая установка туннельного типа и высокоэффективный парогенератор позволяет равномерно распределять поток воздуха и пара по всему объему камеры.

«Saturn-36» – это высокотехнологичное хлебопекарное оборудование, которое часто используется на предприятиях разного масштаба, специализирующихся на выпуске большого ассортимента хлебобулочных изделий.

Благодаря тестоделителю для мелкоштучных изделий «Saturn-36», осуществляется разделение дрожжевого теста на равные части. В зависимости от конечного продукта, вес одной заготовки может варьироваться от 30 до 180 грамм.

Минимальный уровень шума и вибрации при работе с тестоделителем «Saturn-36» достигается благодаря клиновидным V-образным ремням, которые использованы в передаточном механизме. Для большего комфорта во время работ «Сатурн-36» оборудован колесиками для его быстрой перевозки. Детали, которые во время процесса разделения соприкасаются с тестом, выполнены из качественной стали-нержавейки, что обеспечивает полную безопасность и соблюдение технологического процесса.

Само разделение теста происходит с помощью выдвижных ножей, которые блокируются, если чаша не находится в рабочем положении. Датчик, отслеживающий положение чаши, обеспечивает максимальную безопасность во время работы.

Оборудование для пекарни, или другого производства, связанного с изготовлением хлебобулочной продукции должно быть высокопродуктивным и профессиональным. Одним из таких приспособлений является тестоокруглительная машина «Агро-Сфера». С ее помощью, заготовке из теста придается ровная шарообразная форма, сглаживаются все неровности и изъяны. Кроме того, пленка, образующаяся на поверхности теста, предотвращает выход газов из теста, во время расстойки. Отличительной чертой данной модели является наличие дополнительной опции – мукопосыпатель, который устанавливается на выходе машины. Расход муки возможно регулировать.

«Агро-Сфера» проста в использовании и обслуживании.

Регулировать положение формовочных желобов можно с помощью вращения рукоятки, расположенной на пульте управления. Гибкое построение графика работы машины, в зависимости от технологичных процессов, происходящих в производственной линии, возможно благодаря регулировке оборотов, влияющих на скорость вращения конусов. Тестоокруглительная машина может использоваться как часть оборудования для пекарни, специализирующейся на выпуске широкого ассортимента наименований.

Тестораскаточная машина «Omega-45OT» – это профессиональная настольная машина для пекарных цехов и пунктов общественного питания. С помощью данного оборудования производится автоматизация изготовления различных сортов теста: от дрожжевого до песочного. Особенности:

- диапазон толщины раскатанного теста колеблется от 1 до 40 мм (с возможностью регулировки толщины без выключения машины);
- автоматическая система очистки рабочих механизмов машины от остатков теста и защита от пыли;
- возможность регулировки натяжения ленты для раскатывания;
- автоматическая намотка теста на скалку;
- складные столы-контейнеры для экономии рабочего пространства;
- аварийная кнопка и автоматическое отключение в случае технического сбоя;
- материал изготовления – нержавеющая сталь

Тестораскаточное оборудование «Omega» отличается бесшумностью и надежностью в работе, повышенной устойчивостью к коррозии за счет покрытия рабочих механизмов хромом, а также простотой в управлении.

Качественное оборудование для пекарни, подразумевает наличие специальной тестораскаточной машинки. «Omega-45 OT» – высокопроизводительная модель машинки для раскатки теста с прекрасными техническими показателями. Использовать ее можно в пекарских цехах, на производстве полуфабрикатов, на кухнях общепитов.

Тесто, раскатываемое с ее помощью, отличается гладкостью и равномерностью по всему периметру листа. Толщина теста может быть от 1 до 40мм, а регулировать ее можно, даже если машинка включена. Работать с оборудованием абсолютно безопасно – предусмотрена кнопка аварийного отключения и автоматическое отключение, в случае, если был обнаружен сбой. Автоматическая намотка теста на скалку делает процесс более эффективным.

Работать с «Omega-45 OT» легко и приятно – машинка практически не создает лишнего шума, не вибрирует, проста в использовании и обслуживании (имеет автоматическую систему очистки от отработанных материалов).

Также в комплекте поставки пекарни «Волга 7000 ГЛ газовая», комплектация «Люкс» есть и другое оборудование, более подробно с полной комплектацией можно ознакомиться на сайте <http://bakeryequipment.ru>.

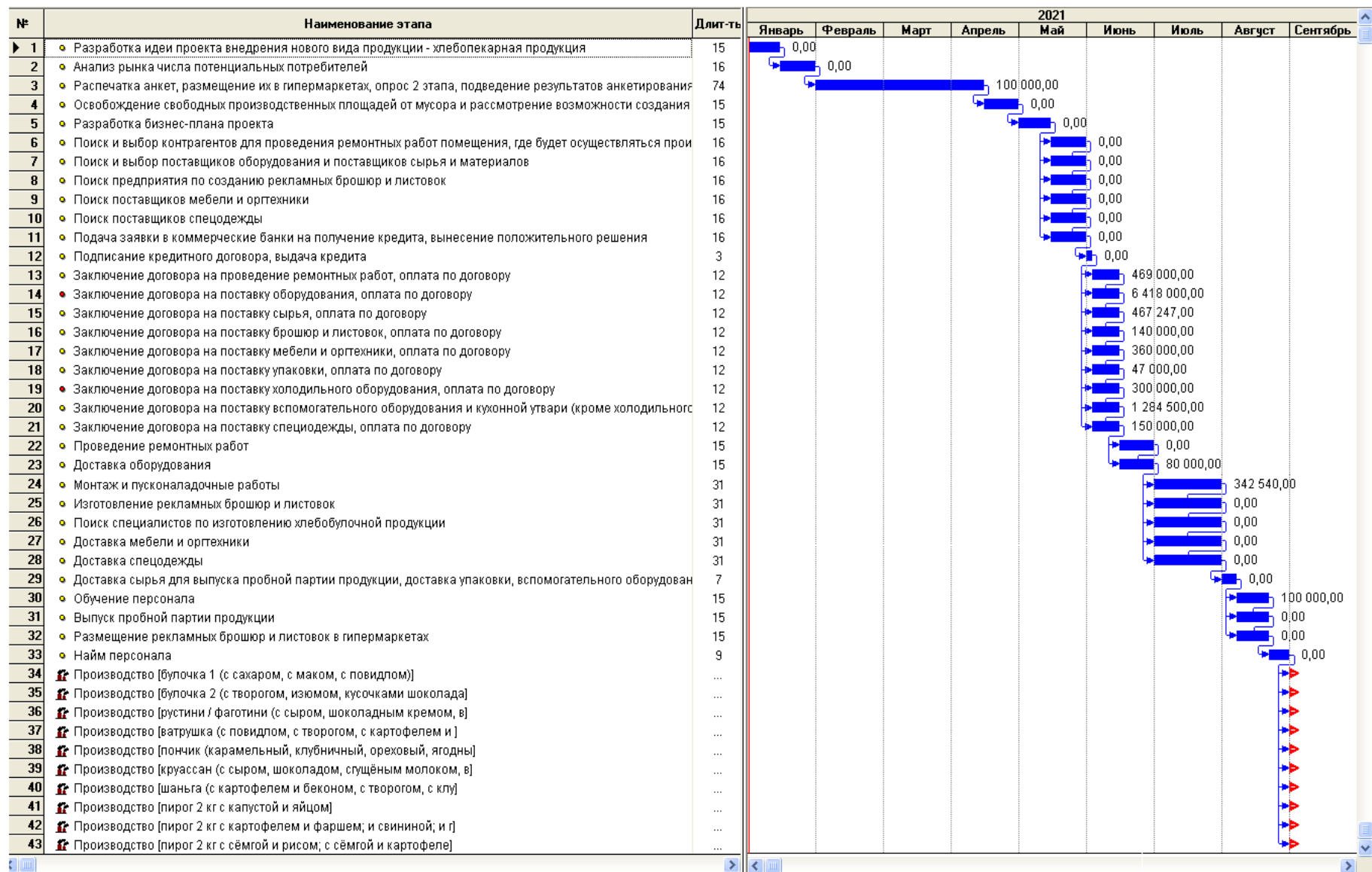


Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Рисунок И.1 – Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Инвестиционные затраты проекта

Таблица К.1 – Инвестиционные затраты на реализацию проекта (с НДС)

В руб.

Наименование	Цена за ед.	Единицы измерения	Количество, ед.	Сумма
Маркетинговые исследования	50 000	раз	2	100 000
Ремонт помещения	469 000	помещение	1	469 000
Мебель:				
– стол;	15 000	шт.	4	60 000
– стул;	10 000	шт.	4	40 000
– стеллаж;	8 000	шт.	2	16 000
– шкаф.	12 000	шт.	2	24 000
Оргтехника:				
– ноутбук;	50 000	шт.	4	200 000
– МФУ.	10 000	шт.	2	20 000
Производственное оборудование:				
– пекарня «Волга 7000 ГЛ» газовая, комплектация Люкс.	6 418 000	шт.	1	6 418 000
Вспомогательное оборудование:				
– стеллажные тележки;	39 000	шт.	2	78 000
– подовые листы;	10 000	шт.	20	200 000
– кассеты хлебоформ;	7 500	шт.	20	150 000
– промышленный стол;	40 000	шт.	4	160 000
– весы электронные высокочувствительные;	93 000	шт.	2	186 000
– контейнер;	1 200	шт.	50	60 000
– хлебный лоток;	3 050	шт.	20	61 000
– холодильный шкаф;	150 000	шт.	2	300 000
– мойка;	35 000	шт.	3	105 000
– кухонная утварь.	284 500	шт.	1	284 500
Сырьё:				
– мука;	13	кг	2000	26 000
– яйцо;	2	шт.	3000	6 000
– молоко;	25	литр	300	7 500
– вода;	23,97	метр куб.	100	2 397
– дрожжи сухие быстродействующие;	500	кг	5	2 500

Окончание таблицы К.1

В руб.

Наименование	Цена за ед.	Единицы измерения	Количество, ед.	Сумма
– сахар;	25	кг	150	3 750
– соль;	12	кг	50	600
– начинка и добавка вкусовая;	200	кг	1000	200 000
– масло сливочное;	300	кг	50	15 000
– масло подсолнечное;	50	литр	100	5 000
– капуста / картофель;	30	кг	500	15 000
– свинина / говядина / птица / фарш;	300	кг	500	150 000
– сёмга.	670	кг	50	33 500
Упаковка:				
– прозрачная плёнка – рукав	7000	рулон	1	7 000
– пергаментная бумага	2000	рулон	20	40 000
Спецодежда:				
– зимний комплект с обувью;	6500	рулон	12	78 000
– летний комплект с обувью.	6000	рулон	12	72 000
Рекламная продукция:				
– разработка макета листовок и брошюр;	5 000	макет	2	10 000
– печать листовок;	0,3	шт.	100 000	30 000
– печать брошюр;	1	шт.	100 000	100 000
Доставка, установка, обучение:				
– доставка оборудования ;	80 000	услуга	1	80 000
– доставка вспомогательных материалов, сырья;	0	услуга	1	0
– монтаж оборудования;	228 360	услуга (2%)	1	228 360
– пусконаладочные работы;	114 180	услуга (5%)	1	114 180
– обучение персонала.	10 000	участие одного человека	10	100 000
Итого	–		–	10 108 287

	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.	2023 год	2024 год
▶ Валовый объем продаж			2218662,50	6655987,50	6654887,50	6654887,50	6654887,50	6654887,50	27949616,67	29348005,83
Потери										
Налоги с продаж										
Чистый объем продаж			2218662,50	6655987,50	6654887,50	6654887,50	6654887,50	6654887,50	27949616,67	29348005,83
Материалы и комплектующие			1077985,36	3233956,07	3233440,52	3233440,52	3233440,52	3233440,52	13579981,53	14259409,47
Сдельная зарплата			519167,03	1557501,08	1557243,67	1557243,67	1557243,67	1557243,67	6540210,30	6867433,36
Суммарные прямые издержки			1597152,38	4791457,15	4790684,20	4790684,20	4790684,20	4790684,20	20120191,83	21126842,84
Валовая прибыль			621510,12	1864530,35	1864203,30	1864203,30	1864203,30	1864203,30	7829424,83	8221162,99
Налог на имущество		10263,61	29695,72	28053,06	26410,39	24767,72	23125,06	21482,39	69903,93	46084,81
Административные издержки			416,67	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	5000,00	5000,00
Производственные издержки			4583,33	13750,00	13750,00	13750,00	13750,00	13750,00	55000,00	55000,00
Маркетинговые издержки										
Зарплата административного персонала			27300,00	81900,00	81900,00	81900,00	81900,00	81900,00	327600,00	327600,00
Зарплата производственного персонала			240500,00	721500,00	721500,00	721500,00	721500,00	721500,00	2886000,00	2886000,00
Зарплата маркетингового персонала			5200,00	15600,00	15600,00	15600,00	15600,00	15600,00	62400,00	62400,00
Суммарные постоянные издержки			278000,00	834000,00	834000,00	834000,00	834000,00	834000,00	3336000,00	3336000,00
Амортизация			298666,67	298666,67	298666,67	298666,67	298666,67	298666,67	1132166,67	1069666,67
Проценты по кредитам			59230,77	177692,31	177692,31	172536,06	157067,31	141598,56	411706,73	159975,96
Суммарные непроизводственные издержки			357897,44	476358,97	476358,97	471202,72	455733,97	440265,22	1543873,40	1229642,63
Другие доходы										
Другие издержки	66666,67	2514789,17	368783,33							
Убытки предыдущих периодов					61961,69	61961,69	61961,69	61961,69	247846,75	247846,75
Прибыль до выплаты налога	-66666,67	-2525052,78	-412866,37	526118,32	527433,94	534232,85	551344,27	568455,69	2879647,51	3609435,56
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль										
Прибыль от курсовой разницы										
Налогооблагаемая прибыль					465472,25	472271,17	489382,58	506494,00	2631800,76	3361588,81
Налог на прибыль					93094,45	94454,23	97876,52	101298,80	526360,15	672317,76
Чистая прибыль	-66666,67	-2525052,78	-412866,37	526118,32	434339,49	439778,62	453467,75	467156,89	2353287,35	2937117,80

План прибылей и убытков по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Рисунок Л.1 – План прибылей и убытков по проекту

	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.	2023 год	2024 год
▶ Поступления от продаж			2662395,00	7987185,00	7985865,00	7985865,00	7985865,00	7985865,00	33539540,00	35217607,00
Затраты на материалы и комплектующие			1332239,44	3880747,29	3880128,30	3880128,63	3880128,63	3880128,63	16297910,54	17113320,96
Затраты на сдельную заработную плату			410910,15	1198077,75	1197879,65	1197879,75	1197879,75	1197879,75	5031508,50	5283247,50
Суммарные прямые издержки			1743149,59	5078825,04	5078007,95	5078008,38	5078008,38	5078008,38	21329419,04	22396568,46
Общие издержки			6000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	72000,00	72000,00
Затраты на персонал			210000,00	630000,00	630000,00	630000,00	630000,00	630000,00	2520000,00	2520000,00
Суммарные постоянные издержки			216000,00	648000,00	648000,00	648000,00	648000,00	648000,00	2592000,00	2592000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги										
Доходы по краткосрочным ценным бумагам										
Другие поступления										
Другие выплаты										
Налоги			193071,39	578119,05	638443,44	996298,29	1351156,80	1352936,41	5705201,39	6046584,04
Кэш-фло от операционной деятельности			510174,02	1682240,91	1621413,61	1263558,33	908699,82	906920,21	3912919,57	4182454,51
Затраты на приобретение активов		6718000,00								
Другие издержки подготовительного периода	80000,00	3017747,00	442540,00							
Поступления от реализации активов										
Приобретение прав собственности (акций)										
Продажа прав собственности										
Доходы от инвестиционной деятельности										
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-80000,00	-9735747,00	-442540,00							
Собственный (акционерный) капитал										
Займы		6000000,00								
Выплаты в погашение займов						375000,00	562500,00	562500,00	2250000,00	2250000,00
Выплаты процентов по займам			59230,77	177692,31	177692,31	172536,06	157067,31	141598,56	411706,73	159975,96
Лизинговые платежи										
Выплаты дивидендов										
Кэш-фло от финансовой деятельности		6000000,00	-59230,77	-177692,31	-177692,31	-547536,06	-719567,31	-704098,56	-2661706,73	-2409975,96
Баланс наличности на начало периода	4494000,00	4414000,00	678253,00	686656,25	2191204,86	3634926,16	4350948,43	4540080,94	4742902,59	5994115,43
Баланс наличности на конец периода	4414000,00	678253,00	686656,25	2191204,86	3634926,16	4350948,43	4540080,94	4742902,59	5994115,43	7766593,98

ПРИЛОЖЕНИЕ М
Кэш-фло

Рисунок М.1 – Кэш-фло

	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.	2023 год	2024 год
▶ Денежные средства	4414000,00	678253,00	686656,25	2191204,86	3634926,16	4350948,43	4540080,94	4742902,59	5994115,43	7766593,98
Счета к получению										
Сырье, материалы и комплектующие										
Незавершенное производство										
Запасы готовой продукции			43765,08	43765,08	43764,70	43764,70	43764,70	43764,70	45952,78	48250,55
Банковские вклады и ценные бумаги										
Краткосрочные предоплаченные расходы	13333,33	1625694,22	1459326,18	779562,57	68847,80					
Суммарные текущие активы	4427333,33	2303947,22	2189747,51	3014532,50	3747538,65	4394713,13	4583845,64	4786667,29	6040068,21	7814844,53
Основные средства		5598333,33	5598333,33	5598333,33	5598333,33	5598333,33	5598333,33	5598333,33	5348333,33	5348333,33
Накопленная амортизация			298666,67	597333,33	896000,00	1194666,67	1493333,33	1792000,00	2674166,67	3743833,33
Остаточная стоимость основных средств:		5598333,33	5299666,67	5001000,00	4702333,33	4403666,67	4105000,00	3806333,33	2674166,67	1604500,00
Земля										
Здания и сооружения										
Оборудование		5598333,33	5299666,67	5001000,00	4702333,33	4403666,67	4105000,00	3806333,33	2674166,67	1604500,00
Предоплаченные расходы										
Другие активы										
Инвестиции в основные фонды										
Инвестиции в ценные бумаги										
Имущество в лизинге										
СУММАРНЫЙ АКТИВ	4427333,33	7902280,56	7489414,18	8015532,50	8449871,99	8798379,79	8688845,64	8593000,62	8714234,88	9419344,53
Отсроченные налоговые платежи						283729,19	283227,28	282725,37	300672,27	318664,13
Краткосрочные займы		187500,00	750000,00	1312500,00	1875000,00	2062500,00	2062500,00	2062500,00	2062500,00	
Счета к оплате										
Полученные авансы										
Суммарные краткосрочные обязательства		187500,00	750000,00	1312500,00	1875000,00	2346229,19	2345727,28	2345225,37	2363172,27	318664,13
Долгосрочные займы		5812500,00	5250000,00	4687500,00	4125000,00	3562500,00	3000000,00	2437500,00	187500,00	
Обыкновенные акции										
Привилегированные акции										
Капитал внесенный сверх номинала										
Резервные фонды										
Добавочный капитал										
Нераспределенная прибыль	4427333,33	1902280,56	1489414,18	2015532,50	2449871,99	2889650,61	3343118,36	3810275,25	6163562,60	9100680,40
Суммарный собственный капитал	4427333,33	1902280,56	1489414,18	2015532,50	2449871,99	2889650,61	3343118,36	3810275,25	6163562,60	9100680,40
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	4427333,33	7902280,56	7489414,18	8015532,50	8449871,99	8798379,79	8688845,64	8593000,62	8714234,88	9419344,53

Рисунок Н.1 – Бухгалтерский баланс по проекту

Бухгалтерский баланс по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Анализ Сводные таблицы

Дата	Масштаб	Добавить
▶ 31.12.2024	Год	Удалить

Отчетный период - 2024 г.

Название продукта	Сбыт (шт.)	Цена (руб.)	Объем сбыта (руб.)	Объем сбыта (%)	Переменные издержки/ед.	Суммарные переменные издержки (руб.)	Постоянные издержки (руб.)	Вклад в покрытие (руб.)
▶ булочка 1 (с сахаром)	509390,00	8,33	4244916,67	14,46	6,13	3124258,67	660377,83	1120658,00
булочка 2 (с творогом)	377864,00	12,50	4723300,00	16,09	9,27	3501539,73	734799,49	1221760,27
рустики / фэготины	120266,00	16,67	2004433,33	6,83	12,36	1486287,32	311827,87	518146,02
ватрушка (с повидлом)	61679,00	20,83	1284979,17	4,38	15,36	947286,64	199903,04	337692,52
пирог 2 кг с капустой	5091,00	316,67	1612150,00	5,49	208,61	1062025,03	250800,71	550124,97
пирог 2 кг с картошкой	8375,00	400,00	3350000,00	11,41	278,11	2329157,29	521156,46	1020842,71
пирог 2 кг с семгой	1622,00	833,33	1351666,67	4,61	600,42	973889,35	210277,56	377777,32
пончик (карамельный)	133970,00	29,17	3907458,33	13,31	20,59	2758665,58	607879,75	1148792,75
круассан (с сыром)	230492,00	23,33	5378146,67	18,33	16,67	3841917,49	836673,40	1536229,18
шаньга (с картофелем)	99397,00	15,00	1490955,00	5,08	11,09	1101815,75	231946,52	389139,25
ИТОГО:	1548146,00	×	29348005,83	100,00	×	21126842,84	4565642,63	8221162,99

Название продукта	Коэффициент вклада в покрытие (%)	Балансовая прибыль (руб.)	Точка безубыточности (шт.)	Точка безубыточности (руб.)	Запас финансовой прочности (руб.)	Запас финансовой прочности (%)	Операционный рычаг
▶ булочка 1 (с сахаром)	26,40	369557,28	300171,74	2501431,18	1743485,48	41,07	3,03
булочка 2 (с творогом)	25,87	391052,01	227257,58	2840719,69	1882580,31	39,86	3,12
рустики / фэготины	25,85	165684,02	72377,84	1206297,39	798135,95	39,82	3,13
ватрушка (с повидлом)	26,28	110635,14	36511,97	760666,07	524313,10	40,80	3,05
пирог 2 кг с капустой	34,12	239965,72	2320,98	734975,48	877174,52	54,41	2,29
пирог 2 кг с картошкой	30,47	400801,09	4275,57	1710228,35	1639771,65	48,95	2,55
пирог 2 кг с семгой	27,95	134424,31	902,83	752361,65	599305,02	44,34	2,81
пончик (карамельный)	29,40	433957,57	70889,77	2067618,18	1839840,15	47,09	2,65
круассан (с сыром)	28,56	561333,68	125532,39	2929089,16	2449057,51	45,54	2,74
шаньга (с картофелем)	26,10	126222,44	59245,60	888683,97	602271,03	40,39	3,08
ИТОГО:	28,01	2983202,60	0,56	16298485,58	13049520,25	44,46	2,76

Справка Закрыть

Рисунок П.1 – Расчёт точки безубыточности

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Значения β -коэффициентов для отраслей

Сектор	Отрасли, входящие в сектор	Коэффициент β
Сырье и материалы (Basic materials)	Химическая, горная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная промышленность, металлургия	0,83
Тяжелая промышленность (Capital goods)	Аэрокосмическая, оборонная промышленность, тяжелое машиностроение, строительство промышленных объектов и производство стройматериалов	0,69
Производство товаров циклического спроса (Consumer cyclical)	Автомобилестроение, текстильная, мебельная промышленность, производство одежды, аудио и видеоаппаратуры, ювелирное дело	1,03
Производство товаров потребительского нециклического спроса (Consumer non cyclical)	Пищевая, рыбная, табачная промышленность, производство алкогольных и безалкогольных напитков, сопутствующих товаров	0,23
Энергетическое сырье (Energy)	Угольная, нефтяная и газовая промышленность	0,55
Финансовые институты (Financial)	Банки, страховые и инвестиционные компании	0,81
Здравоохранение (Healthcare)	Фармацевтическая промышленность, биотехнология, медицина: обслуживание населения и производство аппаратуры	0,49
Услуги (Services)	Реклама, массмедиа, городское хозяйство, общественное питание, казино, школы, торговля	1,01
Высокие технологии (Technologies)	Телекоммуникации, компьютерная индустрия, программирование, производство научно-технической аппаратуры	2,02
Транспорт (Transportation)	Авто-, авиа-, железнодорожный и водный транспорт	0,66
Коммунальное хозяйство и энергетика (Utilities)	Электро-, газо- и водоснабжение	0,23

Рисунок Р.1 – Отраслевые значения β -коэффициентов по некоторым отраслям экономики

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Прогнозный отчёт о финансовых результатах

Таблица С.1 – Коэффициенты динамики по отчёту о финансовых результатах

Показатели	За ян- варь – декабрь 2018 г.	За ян- варь – декабрь 2019 г.	За ян- варь – декабрь 2020 г.	Средний коэффи- циент динамики 2021 – 2024гг.
	В тыс. руб.			
Выручка	40 583	45 109	51 325	1,12
Себестоимость продаж	25 940	40 825	43 056	1,12
Валовая прибыль (убыток)	14 643	4 284	8 269	-
Коммерческие расходы	61	38	77	1,32
Управленческие расходы	2 765	2 860	3 178	1,07
Прибыль (убыток) от продаж	11 817	1 386	5 014	-
Проценты к получению	0	0	0	0,00
Проценты к уплате	910	498	84	0,36
Прочие доходы	3 460	2 848	4 080	1,00
Прочие расходы	2 392	758	3 492	1,00
Прибыль (убыток) до налого- обложения	11 975	2 978	5 518	-
Текущий налог на прибыль	608	76	210	-
Изменение отложенных нало- говых активов	0	0	0	-
Изменение отложенных нало- говых обязательств	0	0	0	-
Прочее	0	0	0	-
Чистая прибыль (убыток)	11 367	2 902	5 308	-

Таблица С.2 – Отчёт о финансовых результатах без мероприятия

В тыс. руб.

Показатели	За январь – декабрь 2021 г.	За январь – декабрь 2022 г.	За январь – декабрь 2023 г.	За январь – декабрь 2024 г.
Выручка	318 738	356 479	398 690	445 899
Себестоимость продаж	218 371	244 228	273 147	305 490
Валовая прибыль (убыток)	100 367	112 252	125 543	140 409
Коммерческие расходы	10 393	14 562	20 402	28 585
Управленческие расходы	28 599	31 684	35 103	38 890
Прибыль (убыток) от продаж	61 375	66 006	70 039	72 934
Проценты к получению	3 635	4 375	5 266	6 338
Проценты к уплате	11 039	14 046	14 744	15 989
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	53 971	56 335	60 560	63 283
Текущий налог на прибыль	10 794	11 267	12 112	12 657
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0
Прочее	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	43 177	45 068	48 448	50 626

Таблица С.3 – Отчёт о финансовых результатах по мероприятию

В тыс. руб.

Показатели	За январь – декабрь 2021 г.	За январь – декабрь 2022 г.	За январь – декабрь 2023 г.	За январь – декабрь 2024 г.
Выручка	8 875	26 620	27 950	29 348
Себестоимость продаж	7 437	22 200	23 131	24 114
Валовая прибыль (убыток)	1 438	4 420	4 819	5 234
Коммерческие расходы	21	62	62	62
Управленческие расходы	111	333	333	333
Прибыль (убыток) от продаж	1 306	4 025	4 424	4 839
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	237	649	412	160
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	3 548	1 195	1 132	1 070
Прибыль (убыток) до налогообложения	-2 478	2 181	2 880	3 609
Текущий налог на прибыль	0	387	526	672
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0
Прочее	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	-2 478	1 795	2 353	2 937

Таблица С.4 – Отчёт о финансовых результатах с мероприятием

В тыс. руб.

Показатели	За январь – декабрь 2021 г.	За январь – декабрь 2022 г.	За январь – декабрь 2023 г.	За январь – декабрь 2024 г.
Выручка	66 598	91 539	100 962	111 462
Себестоимость продаж	55 860	76 660	84 380	92 998
Валовая прибыль (убыток)	10 738	14 879	16 582	18 464
Коммерческие расходы	123	198	241	299
Управленческие расходы	3 520	3 990	4 256	4 542
Прибыль (убыток) от продаж	7 095	10 692	12 084	13 622
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	267	660	416	161
Прочие доходы	4 080	4 080	4 080	4 080
Прочие расходы	7 040	4 687	4 624	4 562
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 868	9 425	11 124	12 979
Текущий налог на прибыль	0	387	526	672
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0
Прочее	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	3 868	9 039	10 598	12 307

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Прогнозный бухгалтерский баланс

Таблица Т.1 – Коэффициенты динамики по бухгалтерскому балансу

Показатели	На 31 де-	На 31 де-	На 31 де-	Средний коэф- фициент дина- мики 2021 – 2024гг.
	кабря 2018 года	кабря 2019 года	кабря 2020 года	
	в тыс. руб.			
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	6 164	5 812	16 676	0,95
Итого по разделу I	6 164	5 812	16 676	0,95
II. Оборотные активы				
Запасы	23 053	19 978	14 586	1,12
Дебиторская задолженность	16 548	15 002	7 469	1,12
Денежные средства и их эквива- ленты	6 238	6 356	4 494	-
Итого по разделу II	45 839	41 336	26 549	-
Баланс	52 003	47 148	43 225	-
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	6 000	6 000	6 000	1,00
Нераспределенная прибыль (не- покрытый убыток)	24 540	27 442	32 750	-
Итого по разделу III	30 540	33 442	38 750	-
IV. Долгосрочные обязательства				
Заёмные средства	0	0	0	0,00
Итого по разделу IV	0	0	0	0,00
V. Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	11 382	6 237	1 052	0,95
Кредиторская задолженность	10 081	7 469	3 423	0,95
Итого по разделу V	21 463	13 706	4 475	-
Баланс	52 003	47 148	43 225	-

Таблица Т.2 – Бухгалтерский баланс без мероприятия

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2021 года	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2024 года
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	15 842	15 050	14 298	13 583
Итого по разделу I	15 842	15 050	14 298	13 583
II. Оборотные активы				
Запасы	16 404	18 449	20 749	23 336
Дебиторская задолженность	8 400	9 447	10 625	11 950
Денежные средства и их эквиваленты	4 701	4 932	5 250	5 732
Итого по разделу II	29 506	32 829	36 624	41 017
Баланс	45 348	47 879	50 922	54 600
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	6 000	6 000	6 000	6 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	37 096	37 840	41 085	44 955
Итого по разделу III	41 096	43 840	47 085	50 955
IV. Долгосрочные обязательства				
Заёмные средства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	999	949	902	857
Кредиторская задолженность	3 252	3 089	2 935	2 788
Итого по разделу V	4 251	4 039	3 837	3 645
Баланс	45 348	47 879	50 922	54 600

Таблица Т.3 – Бухгалтерский баланс по мероприятию

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2021 года	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2024 года
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	5 001	3 806	2 674	1 605
Итого по разделу I	5 001	3 806	2 674	1 605
II. Оборотные активы				
Запасы	44	44	46	48
Дебиторская задолженность	780	0	0	0
Денежные средства и их эквиваленты	2 191	4 743	5 994	7 767
Итого по разделу II	3 015	4 787	6 040	7 815
Баланс	8 016	8 593	8 714	9 419
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2 016	3 810	6 164	9 101
Итого по разделу III	2 016	3 810	6 164	9 101
IV. Долгосрочные обязательства				
Заёмные средства	4 688	2 438	188	0
Итого по разделу IV	4 688	2 438	188	0
V. Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	1 313	2 063	2 063	0
Кредиторская задолженность	0	283	301	319
Итого по разделу V	1 313	2 345	2 363	319
Баланс	8 016	8 593	8 714	9 419

Таблица Т.4 – Бухгалтерский баланс с мероприятием

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2021 года	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2024 года
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	20 843	18 856	16 972	15 187
Итого по разделу I	20 843	18 856	16 972	15 187
II. Оборотные активы				
Запасы	16 448	18 493	20 795	23 384
Дебиторская задолженность	9 180	9 447	10 625	11 950
Денежные средства и их эквиваленты	6 892	9 675	11 244	13 498
Итого по разделу II	32 520	37 616	42 664	48 832
Баланс	53 363	56 472	59 636	64 019
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	6 000	6 000	6 000	6 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	39 112	41 651	47 249	54 056
Итого по разделу III	45 112	47 651	53 249	60 056
IV. Долгосрочные обязательства				
Заёмные средства	4 688	2 438	188	0
Итого по разделу IV	4 688	2 438	188	0
V. Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	2 312	3 012	2 964	857
Кредиторская задолженность	3 252	3 372	3 235	3 107
Итого по разделу V	5 564	6 384	6 200	3 964
Баланс	55 363	56 472	59 636	64 019

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Сетевой график проекта

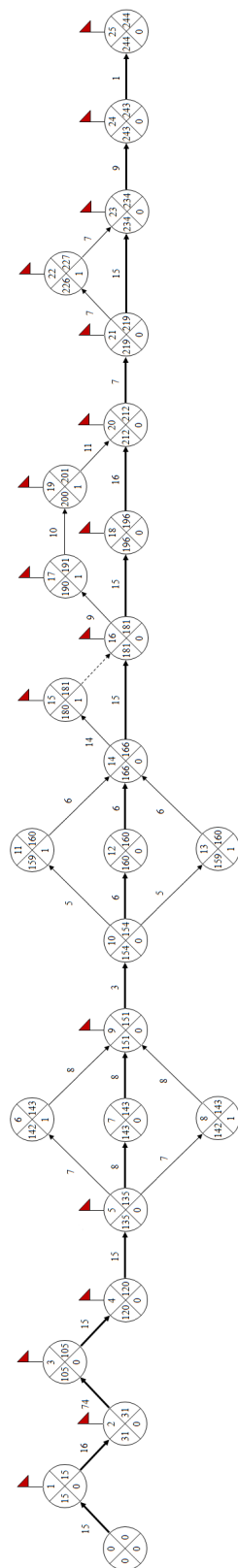


Рисунок У.1 – Сетевой график проекта