

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

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент, начальник отдела розничных продаж АО «Согаз»

_____ / И.В. Потапова /

« ____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____ / А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 2021 г.

Формирование системы управления рисками ОАО «Сладонезж»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 502. ВКР

Консультант, должность

_____ / _____ /

« ____ » _____ 2021 г.

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент

_____ / М.И.Раскатова /

« ____ » _____ 2021 г.

Консультант, должность

_____ / _____ /

« ____ » _____ 2021 г.

Автор

студент группы ЭУ – 567

_____ / А.Н.Бозунова /

« ____ » _____ 2021 г.

Консультант, должность

_____ / _____ /

« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер

_____ / Е.В.Курышова /

« ____ » _____ 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 «Экономическая безопасность»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 2021г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Группа ЭУ

1 Тема выпускной квалификационной работы

Утверждена приказом ректора ЮУрГУ от _____ № _____

2 Срок сдачи студентом законченной ВКР _____

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе

АННОТАЦИЯ

Бозунова А.Н. «Формирование системы управления рисками ОАО «Сладонеж». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-567, 136 с., 26 ил., 28 табл., библиогр. список – 40 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью формирования системы управления рисками ОАО «Сладонеж».

В работе дана характеристика предприятия, проведен экономический анализ деятельности ОАО «Сладонеж», анализ его конкурентного окружения, а также, сформирована система и разработаны мероприятия по управлению рисками ОАО «Сладонеж».

Результаты работы имеют практическую значимость для деятельности предприятия ОАО «Сладонеж» в области повышения экономической безопасности путем формирования системы управления рисками на основе методики с использованием сбалансированной системы показателей.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Теоретические аспекты управления рисками в системе экономической безопасности.....	10
1.2 Методы оценки и управления рисками.....	18
1.3 Особенности управления рисками в пищевой промышленности.....	26
1.4 Характеристика и тенденции развития рынка кондитерских изделий России и Омской области.....	31
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ.....	42
2.1 Общая характеристика ОАО «Сладонеж».....	42
2.2 Основные факторы риска для ОАО «Сладонеж».....	45
2.3 Анализ конкурентного окружения ОАО «Сладонеж».....	51
3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СЛАДОНЕЖ».....	59
3.1 Экспресс-анализ деятельности предприятия.....	59
3.2 Анализ краткосрочной платежеспособности ОАО «Сладонеж».....	64
3.3 Оценка долгосрочной платежеспособности и финансовой устойчивости ОАО «Сладонеж».....	69
3.4 Анализ деловой активности ОАО «Сладонеж».....	76
3.5 Оценка эффективности деятельности ОАО «Сладонеж».....	80
3.6 Модели прогноза вероятности банкротства.....	82
3.7 Выявление сильных, слабых сторон и рисков ОАО «Сладонеж».....	87
4 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОАО «СЛАДОНЕЖ».....	93
4.1 Разработка методики оценки рисков с использованием системы сбалансированных показателей.....	93
4.2 Построение карты рисков и определение итоговой оценки рисков.....	103
4.3 Формирование системы и разработка мероприятия по управлению рисками ОАО «Сладонеж».....	108
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Наиболее крупные дебиторы ОАО «Сладонеж».....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Сравнительный аналитический баланс ОАО «Сладонеж»..	128

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Исходные данные для определения типа ликвидности баланса и расчёта показателей платёжеспособности ОАО «Сладонеж».....	129
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Исходные данные для расчетов коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «Сладонеж».....	130
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Исходные данные для расчета показателей деловой активности ОАО «Сладонеж».....	131
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Расчет средневзвешенной стоимости капитала ОАО «Сладонеж», тыс. руб.....	132
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Реестр рисков ОАО «Сладонеж».....	133
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Стратегия ОАО «Сладонеж».....	135
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Альбом иллюстраций.....	136

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. С развитием рыночных отношений осуществление предпринимательской деятельности происходит в условиях растущей неопределенности. Именно неопределенность состояния внешней и внутренней среды заставляет предпринимателя принимать на себя риск, который может обуславливать как выигрыш, так и потери.

Каждое современное предприятие в своей деятельности сталкивается прямо или косвенно с рисками, связанными с его производственной, инвестиционной и другими видами деятельности. Риски особенно увеличиваются в периоды нестабильного состояния экономики и политики страны и именно поэтому, каждое предприятие должно формировать систему управления рисками и планировать мероприятия по ослаблению их негативного влияния.

Цели и задачи. Целью выпускной квалификационной работы является формирование системы управления рисками ОАО «Сладонеж».

Для достижения поставленной цели в работе ставились и решались следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы управления рисками;
- провести экономический анализ ОАО «Сладонеж», выявить слабые стороны и риски предприятия;
- сформировать систему и разработать мероприятия по управлению рисками ОАО «Сладонеж».

Объект и предмет. Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие по производству кондитерских изделий ОАО «Сладонеж». Предметом исследования является система управления рисками на рассматриваемом предприятии.

Практическая значимость работы. Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке системы управления рисками ОАО «Сладонеж».

Методология и методы. При написании выпускной квалификационной работы использованы как теоретические, так и практические способы исследования. В теоретических методах были использованы следующие: классификация, изучение и анализ литературы, анализ проблем и особенностей. В практических методах использовался расчёт коэффициентов и показателей, метод экспертных оценок.

Информационная база. В качестве информационной базы исследования применялась различная учебная литература, научные статьи, данные российских Интернет-ресурсов. Для расчётной части использовалась бухгалтерская отчётность ОАО «Сладонез» за период 2016 – 2020 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Теоретические аспекты управления рисками в системе экономической безопасности

Обеспечение экономической безопасности является одной из наиболее актуальных проблем современных предприятий. В условиях высокой конкуренции поддержание стабильного функционирования предприятия представляется достаточно сложным, а также требует комплексного подхода.

По мнению Гончаренко Л. П., под экономической безопасностью предприятия понимается «состояние защищенности его жизненно важных интересов от недобросовестной конкуренции, противоправной деятельности криминальных формирований и отдельных лиц, способность противостоять внешним и внутренним угрозам, сохранять стабильность функционирования и развития предприятия в соответствии с его уставными целями».¹ Такое определение понятия является правильным, однако оно не предусматривает влияния рисков на состояние предприятия.

Понятие риска в области экономической безопасности зафиксировано в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации до 2030 года и определено как «возможность нанесения ущерба национальным интересам Российской Федерации в экономической сфере в связи с реализацией угрозы экономической безопасности».² Что касается определения риска на уровне хозяйствующих субъектов, то риск экономической безопасности предприятия можно определить, как вероятность возникновения того или иного события, которое может оказать негативное влияние на достижение предприятием поставленных целей, а также на его финансово-хозяйственную деятельность в целом.

¹ Гончаренко Л.П. Экономическая безопасность/ Л.П. Гончаренко/Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 340 с.

² Карпушкина А.В. Экономическая безопасность/ А.В. Карпушкина/Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019 – Ч.1. – 160 с.

Бесспорно, что важной целью любого предприятия является поддержание высокого уровня финансовой устойчивости, защита от влияния различных угроз и рисков на его деятельность, а также сохранение или увеличение его стоимости. Достижению данной цели может способствовать система комплексного обеспечения экономической безопасности, включающей в себя управление рисками.

По мнению Зубачева Д.Н., «риск-менеджмент представляет собой процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые направлены на уменьшение степени вероятности возникновения результата неблагоприятного характера и минимизацию возможных потерь, которые вызваны его реализацией».³

Более полное определение управления рисками на предприятии можно представить следующим образом: управление рисками организации – это процесс, осуществляемый высшим руководством (совет директоров, топ-менеджмент) компании и иными сотрудниками, направленный на определение событий, которые могут отрицательно повлиять на деятельность компании.

Кроме того, риск-менеджмент предполагает управление риском, возникающим в связи с такими событиями. Можно выделить несколько принципов управления рисками на предприятии:

1) риск-менеджмент является непрерывным процессом, который охватывает не только отдельные части организации, а всю ее деятельность в целом;

2) управление рисками направлено на достижение целей функционирования предприятия (стратегические, операционные, соблюдение законодательства, подготовка отчетности);

3) риск-менеджмент осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;

4) управление рисками должно происходить в пределах значения риск-аппетита компании;

³ Зубачев, Д.Н. Особенности управления рисками на предприятии/ Д.Н. Зубачев// «Издательство Молодой ученый». – <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32769298>

5) управление рисками фиксируется в стратегическом плане компании и является неотъемлемой частью стратегии.

На предприятии управление рисками осуществляется в несколько этапов представлено на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Этапы управления рисками

Первый этап представляет собой определение ценностей компании, ее специфических характеристик, на основе которых устанавливается значение риск-аппетита компании. Риск-аппетит рассматривается как степень риска, которую компания считает приемлемой для осуществления своих целей.

Второй этап – постановка целей, что является немаловажным в ходе процесса управления рисками. Как правило, у компании есть множество различных целей, которые отличаются степенью своей приоритетности. На данном этапе руководству компании необходимо соотнести приоритетные цели с риск-аппетитом.

На третьем этапе риск-менеджмента осуществляется изучение внешних и внутренних факторов, а также характера событий, которые могут произойти в результате их действия.

Также, необходимо выделить факторы, способные повлечь за собой неблагоприятные события для компании, которые представлены на рисунке 1.2.

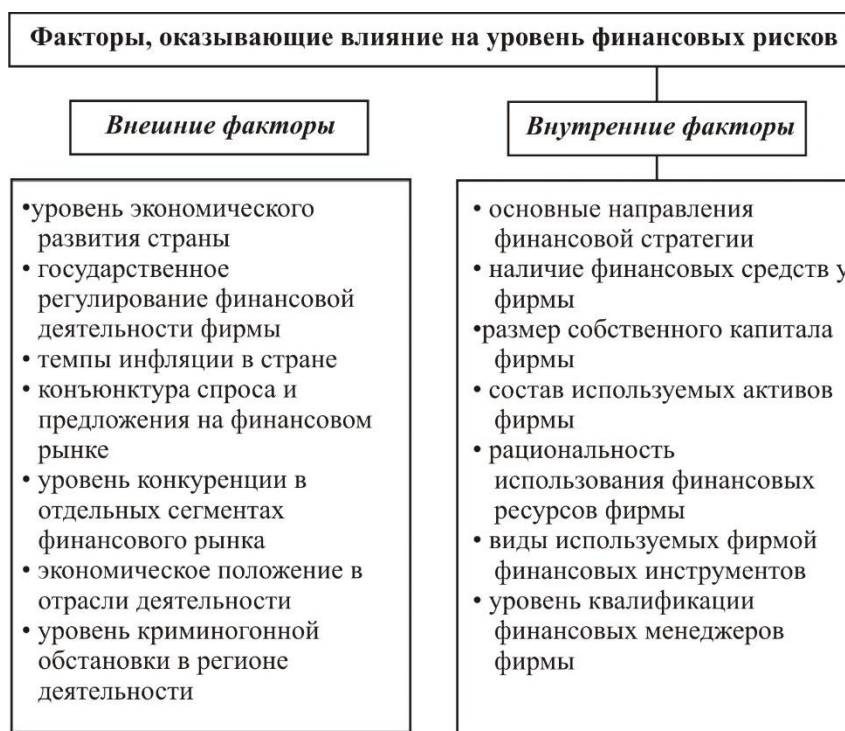


Рисунок 1.2 – Внутренние и внешние факторы риска

Четвертый этап предполагает непосредственно оценку рисков. Принято осуществлять такую оценку с двух позиций – вероятности возникновения и степени влияния. Некоторые компании разрабатывают специальные рейтинги или индексы, количественно определяющие вероятность возникновения риска, а также его возможные последствия. После оценки рисков необходимо определить, каким способом на них реагировать.

Выделяется 4 способа реагирования на риск:

– уклонение от риска – прекращение деятельности, которая приведет к риску (например, закрытие производства отдельного вида товара);

- сокращение риска – действия по уменьшению вероятности и/или степени влияния риска (например, вложение средств в оптимизацию обработки заказов);
- перераспределение риска – уменьшение вероятности и/или степени влияния риска за счет переноса части риска (например, операции хеджирования);
- принятие риска – отсутствие действий для снижения вероятности и/или степени влияния риска.

Шестым этапом управления рисками является процедура контроля, то есть принятие политики, устанавливающей план действий для снижения риска. Примером контроля может послужить составление обзоров соответствия текущих показателей прогнозным, исследования рынка, а также различные физические средства контроля за запасами, денежными средствами и иными товарно-материальными ценностями.

Заключаящим этапом является мониторинг управления рисками компании, который представляет собой оценку наличия и функционирования компонентов процесса управления рисками. Мониторинг может быть текущим (мероприятия, выполняемые в ходе осуществления деятельности компании, например, различные обучающие семинары для сотрудников, анализ операционной отчетности, совещания руководства по планированию и др.), а также может осуществляться в виде дополнительных проверок.

За счет проведения всех перечисленных выше процедур предприятие имеет возможность снизить или предотвратить риски, мешающие ей эффективно достигать поставленных целей, а также способные принести ущерб прибыли и репутации компании.

Таким образом, при соблюдении принципов и этапов осуществления риск-менеджмента компания может более рационально подходить к достижению своих целей, а также обеспечить стабильное функционирование и финансовую устойчивость.

Управление рисками является важным инструментом обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях высокой конкуренции и динамичного развития экономики страны в целом.⁴

Перейдем к рассмотрению подходов изучения рисков у современных авторов. По мнению Е.И. Иода⁵, риск идентифицируется с материальным ущербом. Кроме того, риск связан не только с реализацией решения, но и с неизбежными обстоятельствами, с неудачными переменами условий на рынке.

Согласно Л.Н. Тэпману⁶, риск является угрозой потери доходов. Данная угроза выражается в виде неполного получения доходов от пользования какими-либо финансовыми или материальными ресурсами по сравнению с альтернативным и более рациональным использованием данных ресурсов.

Т.Д. Ромащенко утверждает, что при изучении рисков необходимо понимать, что любой экономической системе всегда присуща внутренняя неопределённость. Данная неопределённость означает, что любой субъект в экономической системе должен стараться уменьшить её, а также снизить вероятность наступления неблагоприятного события.⁷ Также, автор даёт определение термина «риск» как способа функционирования субъекта предпринимательства, который направлен на удовлетворение потребности и получения прибыли в условиях неясности и непредвиденности событий на рынке.

Согласно Д.Б. Босову⁸, категория «риск» имеет следующие характерные свойства: риск является мерой риска, содержит в себе вероятность наступления опасности какого-либо события, которое может принести как негативные, так и позитивные последствия для предпринимателя.

⁴ Гончаренко, Л.П. Экономическая безопасность: учебник для вузов / Л. П. Гончаренко, Ф. В. Акулинина. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 478 с.

⁵ Иода, Е.В. Классификация банковских рисков и их оптимизация: учебник / Е. В. Иода, Л. Л. Мешкова, Е. Н. Болотина. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2002. – 120 с.

⁶ Тэпман, Л.Н. Риски в экономике: учебное пособие / Л.Н.Тэпман. – М.: Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 380 с.

⁷ Ромащенко, Т.Д. Теория экономической и социальной безопасности: учебно-методическое пособие для вузов / Т.Д. Ромащенко. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2008. – 27 с.

⁸ Босов, Д.Б. Неопределенность и риск как характерные свойства процесса управления инвестициями / Д.Б. Босов // Российское предпринимательство. – 2009. – Вып.2. – №7 (1). – С.37–41.

Таким образом, исходя из определения «риска» различных авторов, можно выделить следующие свойства риска:

- 1) присутствие неопределенности;
- 2) потребность выбора альтернативных вариантов событий;
- 3) возможность математической оценки вероятности наступления альтернативных событий.

Отметим, что большинство видов рисков можно разделить на две большие группы в зависимости от события: чистые и спекулятивные риски.⁹

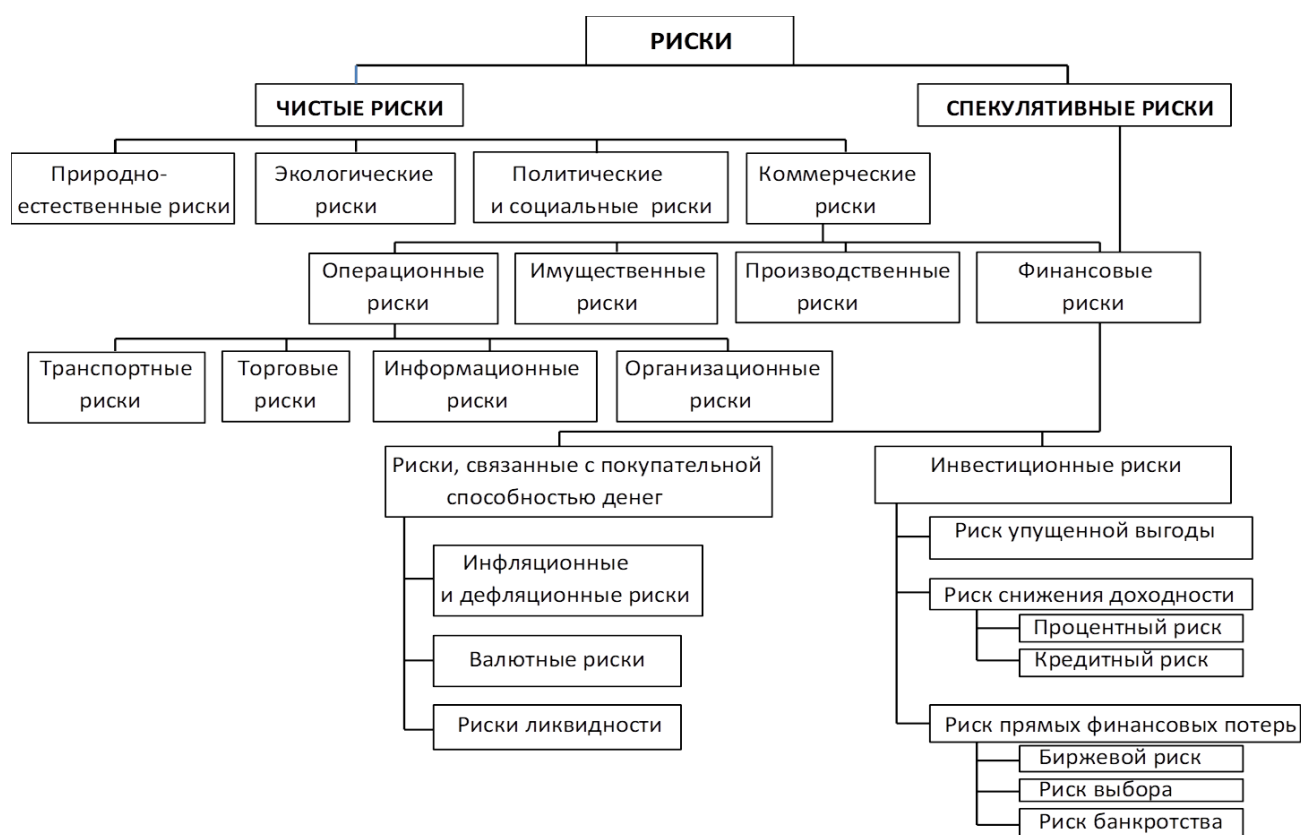


Рисунок 1.3 – Классификация рисков

Более подробно данная классификация описана в учебном пособии Раскатовой М.И. «Оценка рисков».¹⁰

⁹ Данов, А.А. Классификация рисков / А.А. Данов // Вестник ТГУ. – 2008. – Вып.4. – №10. – С.44–49.

¹⁰ Раскатова, М.И. Оценка рисков: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский Центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.

В отчете о прибылях и убытках (Форма №2) можно проанализировать следующие виды рисков¹¹:

- увеличение расходов предприятия;
- снижение доходов предприятия;
- уменьшение рентабельности продаж;
- увеличение кредиторской задолженности;
- риски нормативного регулирования бухгалтерского учета.

Вследствие данных рисков, в нашей стране система нормативных стандартов в области бухгалтерского учета не дает возможности для отражения с высокой степени достоверности все информации предприятия в области учета и мониторинга финансового состояния.

К рискам, связанным со спецификой координации бухгалтерского учета на предприятии относятся:

- риски, связанные с решениями, которые принимаются согласно положению о бухгалтерском учете предприятия;
- риски, связанные с принятием решений в учетной политике;
- риски, связанные со спецификой предоставления и оформления финансовой отчетности предприятия.
- риски, которые зависят от характера взаимоотношений с инвесторами. Благодаря такому риску существует вероятность, при которой руководство предприятия может принять неправильное управленческое решение¹².

Таким образом, идентификация рисков в процессе формирования и совершенствования системы управления рисками – первостепенная задача, необходимая для эффективного процесса управления рисками на предприятии. Существует несколько видов рисков, в зависимости от их происхождения: чистые и спекулятивные. На наш взгляд, наибольшую значимость для эффективного

¹¹ Зими́на, Л.Ю. Платежеспособность и ликвидность как элементы анализа финансового состояния предприятия / Л.Ю. Зими́на, В.М. Перфильева // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – Вып.3. – №12 (64). – С. 27–29.

¹² Салахова, Э.К. Современные проблемы управления бухгалтерскими рисками / Э.К. Салахова, Р.З. Ильясова // Инновационная наука. – 2016. – Вып.2. – №1-1 (13). – С.13-18.

управления предприятием представляют собой именно спекулятивные риски, которые могут привести не только к убыткам, но и к получению прибыли.

1.2 Методы оценки и управления рисками

Устойчивое развитие предприятий в рыночных условиях возможно в тех случаях, когда обеспечивается их способность поддерживать прибыль на заданном уровне, необходимом как для простого, так и для расширенного воспроизводства. Нехватка денежной наличности грозит предприятию банкротством.

Рыночные отношения сопровождаются высокой степенью хозяйственного риска, информационная неопределенность, порой заведомо ложная информация, неоптимальное соотношение спроса и предложения, финансовая нестабильность, инфляционные процессы, нестабильность рубля и иностранной валюты.

Изменчивость и неопределенность внешней и внутренней среды требует создания таких финансовых отношений, при которых предприятие может поддерживать платежеспособный спрос, привлекать кредиты для инвестирования и прироста оборотных средств, создавать финансовые резервы.

Множество методов управления риском можно разделить на четыре типа:

– уклонение от риска (отказ от ненадежных партнеров, отказ от рискованных проектов, страхование хозяйственных рисков, поиск гарантов);

– локализация риска (создание венчурных предприятий, создание структурных подразделений для выполнения рискованных проектов);

– диссипация риска (диверсификация видов деятельности, диверсификация сбыта и поставок, диверсификация инвестиций, распределение ответственности между участниками, распределение риска во времени);

– компенсация риска (стратегическое планирование деятельности, прогнозирование состояния внешней среды, мониторинг социально-экономической и правовой базы, создание системы резервов, активный маркетинг).

На рисунке 1.4 представлен алгоритм управления риском, который включает следующие этапы:

- постановка целей управления риском;
- анализ риска на основе собранной информации (качественный и количественный). Качественный анализ предполагает выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, выявление практических выгод и негативных последствий и т.п. Количественный анализ предполагает определение вероятности наступления риска и его последствий, а также определение допустимого уровня риска на основе статистических методов и методов экспертных оценок;
- выбор метода воздействия на риск в целях снижения его уровня;
- анализ эффективности принятых решений на основе сравнения полученного уровня риска с приемлемым уровнем;
- определение корректирующих целей для снижения несогласования между фактическим уровнем риска и приемлемым.

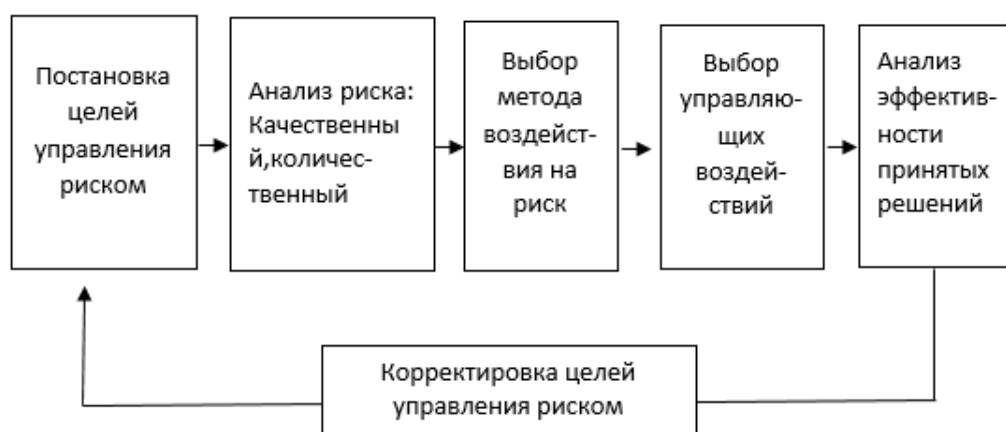


Рисунок 1.4 – Обобщенный алгоритм управления рисками

Таким образом, процесс управления риском – достаточно сложная сфера деятельности менеджеров, в которой требуется учитывать множество внешних и внутренних факторов при принятии управленческих решений.

Анализ рисков обычно проводится с помощью следующих методов:

– вероятностный анализ – вероятность возникновения потерь определяется на основе статистических данных предшествующего периода с установлением области (зоны) риска, достаточности инвестиций, коэффициента риска;

– экспертный анализ – применяется при отсутствии или недостаточном объеме исходной информации и состоит в привлечении экспертов для оценки рисков; в метод аналогов база данных уже реализованных аналогичных проектов используется для переноса их результатов на разрабатываемый проект; в анализ показателей предельного уровня определяется степень устойчивости проекта к возможным изменениям условий его реализации;

– анализ чувствительности проекта – оценивается влияние значений различных исходных переменных, необходимых для расчета, на изменение результирующих показателей проекта;

– анализ сценариев развития проекта – разрабатывается несколько вариантов (сценариев) развития проекта и проводится их сравнительная оценка. Рассчитываются варианты возможного изменения переменных (пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный);

– метод построения дерева решений – пошаговое разветвление процесса реализации проекта с оценкой рисков, затрат, ущерба и выгод;

– имитационные методы – проводятся многократные опыты с моделью, в которой реализуются пошаговые алгоритмы поиска значения показателя риска.

Ниже рассмотрены системы показателей оценки риска.

Показатель риска является количественной мерой оценки результата принятого решения и характеризует долю потерь от ожидаемого дохода либо от предпринимательских ресурсов.

При выборе показателей обращают особое внимание на соотношение доходности и риска, они обычно должны изменяться в одном направлении.

Показатели степени риска, как правило, взаимозависимы. На рисунке 1.5 приведена структурная схема основных показателей.

Условия определенности означают достаточность информации о рисковомой ситуации. Например, информация в виде бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и пр. В этих условиях применяются следующие показатели риска:

– абсолютные – выражаются в стоимостной или материально вещественной форме, могут быть представлены также в составе балансовых отношений, описывающих финансово-хозяйственное состояние организации: ликвидность баланса, достаточность финансовых источников и пр.;

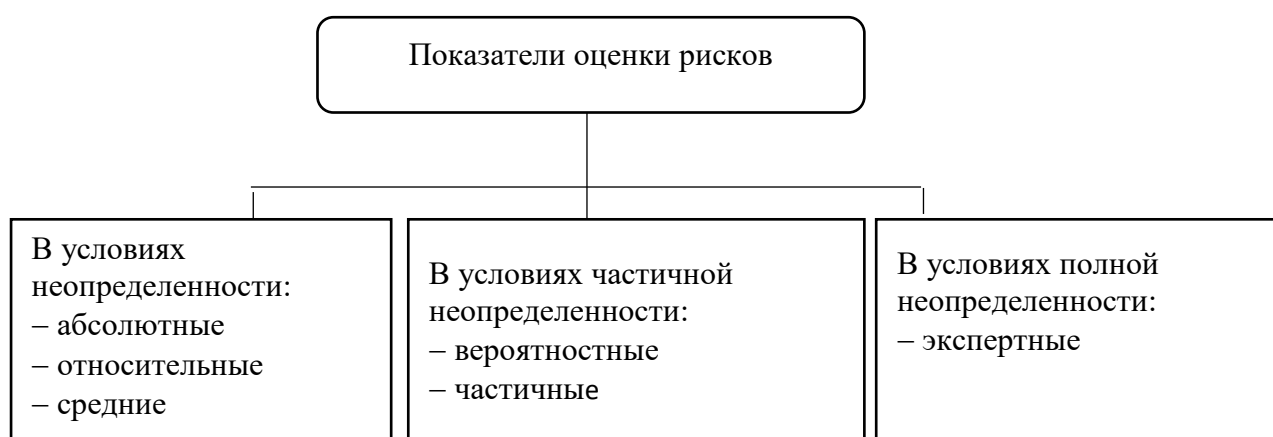


Рисунок 1.5 – Система показателей оценки рисков

– относительные – отражают результат сравнения возможных потерь с некоторой базой. В качестве базы могут использоваться стоимость основных фондов и оборотных средств, планируемые и текущие затраты, капиталовложения, расчетный доход (прибыль);

– средние – используются в качестве обобщающих, в них отражаются действующие причины, факторы риска и закономерности. Рассчитываются по некоторой совокупности предприятий, принадлежащих определенной отрасли или сфере деятельности по какому-либо признаку. Для этого используется система обычных статистических показателей. Условиям частичной неопределенности соответствует информация о рисковомой ситуации в виде частот появления рисковомых

событий. В данном случае риск рассматривается как вероятностная категория и поэтому, используются следующие показатели риска:

– вероятностные – являются мерой наступления рискового события и его последствий. Рассчитываются на основе частоты или частности рискового события по располагаемому объему информации;

– статистические – характеризуют меру средних ожидаемых значений результатов деятельности и их возможных отклонений. Являются параметрами законов распределения случайных исходов.

Условия полной неопределенности проявляются при полном отсутствии информации о рисковом состоянии, и тогда для ее получения привлекаются эксперты.

Первый шаг при оценке риска – выявление момента или времени потерь. Под моментом потерь нужно понимать не только событие, способное стать причиной потерь, но и вероятный объем возможных потерь по данному конкретному событию. Пока причина неизвестна, нельзя установить размер экономических рисков, потери от которых могут серьезно сократить активы предприятия. При определении момента потерь в цене риска суммируются как ущерб, который может быть нанесен собственности предприятия, так и неполученные коммерческие и социальные выгоды (например, упущенная прибыль).

Изучение вероятности рисковых ситуаций позволяет руководству предприятия получить представление о взаимосвязи и взаимовлиянии потенциальных рисков. Каждый единичный риск может вызвать дополнительные рисковые потери. В этом случае возникает участок экономических рисков. Определение цены возможных потерь должно проводиться в пределах каждого участка потерь с последующим выявлением их общей цены.¹³

Экономические риски как статические, так и динамические прямо связаны с конкретным видом коммерческой деятельности. Но чем больше способность

¹³ Киселева, И.А. Инвестиционные риски и их моделирование / И.А. Киселева // ИТ портал. – 2017. – №1 (13). – С.3–5.

бизнеса быстро возвращать деньги, тем менее чувствителен он к потерям части получаемой прибыли.

Таким образом, в основе оценки экономических рисков лежит нахождение зависимости между определенными размерами потерь предприятия и вероятностью их возникновения. Эта зависимость находит выражение в строящейся кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь. Для построения кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь (кривой риска) применяются различные способы: статистический; анализ целесообразности затрат; метод экспертных оценок; аналитический способ; метод аналогий. Среди них следует особо выделить три: статистический способ, метод экспертных оценок, аналитический способ.

Статистический способ заключается в изучении статистики потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном производстве. При этом устанавливаются величина и частотность получения той или иной экономической отдачи, составляется наиболее вероятный прогноз на будущее.

Экономический риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой точностью.

Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия какого-либо отдельного действия и вероятность самих последствий.

Применительно к экономическим задачам методы теории вероятности сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного исходя из наибольшей величины математического ожидания, которое равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления.

Основными инструментами статистического метода расчета экономического риска являются показатели:

– вариация – изменение количественных показателей при переходе от одного варианта результата к другому;

– дисперсия – мера отклонения фактического знания от его среднего – значения;

– стандартное (среднеквадратическое) отклонение.

При этом степень риска определяется с помощью двух критериев: средним ожидаемым значением и вариацией возможного результата.

Среднее ожидаемое значение является средневзвешенной всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты, или веса, соответствующего значения. Таким образом, вычисляется тот результат, который предположительно ожидается.¹⁴

В ходе анализа целесообразности затрат идентифицируются потенциальные зоны риска с учетом показателей финансовой устойчивости фирмы. В этом случае можно использовать стандартные приемы финансового анализа: метод экспертных оценок, построение кривой риска, метод аналогий.

Метод экспертных оценок обычно реализуется путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов. Он отличается от статистического лишь методом сбора информации для построения кривой риска. Экспертные оценки основываются на учете всех факторов финансового риска, а также статистических данных. Реализация способа экспертных оценок затруднительна, если количество показателей оценки невелико.

Аналитический способ построения кривой риска наиболее сложен, поскольку лежащие в основе его элементы теории игр доступны только очень узким специалистам. Чаще используется подвид аналитического метода – анализ чувствительности модели, который состоит из следующих этапов:

¹⁴ Сизых, Д.С. Метод оценки финансовых рисков с использованием динамических показателей / Д.С. Сизых // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №2. – С.47–54.

– выбор ключевого показателя, относительно которого и производится оценка чувствительности (внутренняя норма доходности, чистый приведенный доход и т.п.);

– выбор факторов (уровень инфляции, степень состояния экономики и др.);

– расчет значений ключевого показателя на различных этапах осуществления проекта (закупка сырья, производство, реализация, транспортировка, капитальное строительство и т.п.).

Сформированные таким путем последовательности затрат и поступлений финансовых ресурсов дают возможность определить потоки фондовых денежных средств для каждого момента (или отрезка времени), т.е. определить показатели эффективности.

Строятся диаграммы, отражающие зависимость выбранных результирующих показателей от величины исходных параметров. Сопоставляя между собой полученные диаграммы, можно определить так называемые ключевые показатели, в наибольшей степени, влияющие на оценку доходности проекта.

Но следует отметить, что анализ чувствительности не является всеобъемлющим и не уточняет вероятность осуществления альтернативных проектов.

Метод аналогий необходим при анализе риска нового проекта. При использовании этого метода исследуются данные о последствиях воздействия неблагоприятных факторов финансового риска на другие аналогичные проекты других конкурирующих предприятий.¹⁵

Индексация представляет собой способ сохранения реальной величины денежных ресурсов (капитала) и доходности в условиях инфляции. В основе ее лежит использование различных индексов. Например, при анализе и прогнозе финансовых ресурсов необходимо учитывать изменение цен, для чего используются индексы цен. Индекс цен – показатель, характеризующий изменение цен за определенный период времени.

¹⁵ Каранина, Е. В. Оптимизация процесса систематизации и оценки рисков предприятия в кризисных условиях / Е.В. Каранина // Вестник ПГУ. – 2010. – №4. – С.22–28.

Таким образом, существующие способы построения кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь не совсем равноценны, но, так или иначе, позволяют произвести приблизительную оценку общего объема экономического риска.

1.3 Особенности управления рисками в пищевой промышленности

В условиях рыночной экономики деятельность любого предприятия, осуществляющего предпринимательскую деятельность, независимо от формы собственности и сферы деятельности подвержена влиянию множества факторов риска, как внутренних, которые проявляются в процессе управления предприятием, так и внешних, обусловленных воздействием внешней среды функционирования предприятия. Пищевая промышленность России объединяет в настоящее время свыше 25 тыс. предприятий с общей численностью занятых 1,5 млн. человек. Доля пищевой промышленности в общем объеме промышленного производства неизменно составляет 11 – 12%.

В отраслевой структуре промышленного производства она занимает четвертое место после топливной промышленности (20%), металлургии, машиностроения и металлообработки (по 19%).

Общими чертами большинства пищевых производств являются:

- высокая степень непрерывности технологического процесса, обусловленная необходимостью быстрой и своевременной переработки сырья, преобладанием в технологии биохимических процессов;
- тесная связь между отдельными составными частями технологического процесса;
- невозможность или ограниченные возможности создания промежуточных запасов незавершенного производства;
- четкая и сравнительно небольшое разбиение процесса по стадиям;

– сырье и готовая продукция имеют ограниченный срок годности, иногда с точностью до часа;

– учет готовой продукции по партиям, поддержка классификации продукции рядом дополнительных признаков.

Пищевая промышленность, как и другие отрасли экономики, обладает определенными особенностями и тенденциями развития.

Одной из важнейших особенностей производства пищевых продуктов – это его динамический характер производства, наличие короткого производственного цикла и необходимость частого обновления ассортимента выпускаемой продукции.

Другая характерная черта пищевого производства, повышающая уровень риска на предприятии – ограниченный срок годности продукции. Практически все виды изделий должны быть реализованы буквально в считанные дни, а в некоторых видах производств, например, на хлебопекарных производствах счет идет на часы. В связи с этой особенностью от системы управления рисками требуется слаженное и быстрое согласование действий по приему заявок, производству продукции и отгрузке ее потребителю.

Для предприятий пищевой промышленности характерно большое количество контрагентов. Подразделение службы сбыта ежедневно обрабатывает заявки, количество которых может достигать нескольких сотен. Поэтому непременным требованием к системе управления рисками является возможность индивидуальной работы и сбора информации о каждом контрагенте и быстрой реорганизации системы снабжения и сбыта в соответствии с требованиями рынка.

Наличие большого количества контрагентов влечет за собой разнообразие форм расчетов с ними и, соответственно, усложняет контроль исполнения обязательств и платежей. Задача оперативного отслеживания взаиморасчетов с поставщиками и покупателями – непременное условие выполнения бюджета.

Очевидно, что без хорошо проработанной модели этого процесса возникает риск повышения дебиторской задолженности на предприятии и как следствие недостаток оборотных средств, что отрицательно сказывается на деятельности

пищевого предприятия, так как продукция пищевого предприятия обладает таким качеством как материалоемкость.

Следующим сложным этапом работы предприятий пищевой промышленности является доставка готовой продукции потребителям. Доставка осуществляется либо собственным автотранспортом, либо транспортом, принадлежащим сторонним организациям. В этой ситуации возникает необходимость оперативно отслеживать выполнение графика, контролировать процесс отгрузки и вести точный учет работы автотранспортных средств.

Главной задачей предприятий по производству продуктов питания – управление качеством. Отслеживание качества продукции должно происходить на всех этапах товародвижения, начиная от закупки и контроля качества сырья.

Нужно также отметить, что крупные предприятия пищевой промышленности имеют разнородную номенклатуру – выпускают не только продукты питания, но и тару для их упаковки (розлива). Для таких предприятий крайне важна полная функциональность системы в сфере моделирования производства и поддержка в ней как процессного, так и дискретного производств в рамках единого согласованного решения и контроля всех возможных рисков. Разработка инструментов управления рисками для рынка пищевой промышленности – востребованное решение.

Система управления рисками не может быть однобокой, она должна быть связана, с одной стороны, с технологией производства, а с другой – исключать дублирование работ и искажение информации. Поэтому одна из основных задач системы управления рисками на пищевом предприятии – учет всех факторов риска на всей стадии производственного цикла, начиная от выбора поставщика и кончая выбором каналов распределения.

Формирование системы управления рисками на предприятиях пищевой промышленности подразумевает создание соответствующего организационного обеспечения, наличие методического и информационного обеспечения, а также трудовых ресурсов, обладающих определенными знаниями и навыками. С целью

обеспечения организации управления рисками на предприятии пищевой промышленности необходимо провести следующие реорганизационные мероприятия:

1. Создать службу экономической безопасности, которая административно будет подчиняться директору по безопасности, а функционально коммерческому директору и директору по экономике и финансам.

Основные функции предлагаемой службы по экономической безопасности будут следующие:

- определение перечня информации со статусом секретности, а также лиц, несущих ответственность за ее сохранность;
- защита информации на предприятии;
- установка определенных регламентов и правил информационной безопасности;
- контроль и проверка всех подразделений на исполнение этих правил.

2. Выделить в организационной структуре специальное подразделение – отдел управления риском, возглавляемое так называемым риск-менеджером, то есть руководителем, который будет заниматься исключительно проблемами управления риском и координировать деятельность всех подразделений в отношении сбора и анализа информации с целью регулирования рисков событий и обеспечения компенсации возможных потерь и убытков.

Предлагаемое подразделение должно подчиняться директору по экономике и финансам, собирать и анализировать информацию из всех подразделений и служб предприятия.

Функции руководителя подразделения по управлению рисками на пищевом предприятии довольно обширны. В его ведении должны находиться вопросы обеспечения безопасности и контроля над риском, а также контроля и обеспечения качества выпускаемой продукции, так как от качества продукции предприятий пищевой промышленности зависит здоровье нации. Он формирует

организационную структуру управления риском на предприятии и разрабатывает основные положения и инструкции, связанные с этой деятельностью.

С целью формирования более эффективной организационной структуры управления рисками на предприятии предлагается внедрить элементы матричной организационной структуры.

Матричная структура представляет собой сложное организационное построение, ориентированное на нововведения и предъявляющее особые требования к персоналу и уровню координации различных работ на предприятии. Такой подход особенно эффективен и требуется в условиях динамичного изменения сложной внешней среды.

Основной задачей риск-менеджера и его подразделения является разработка стратегии и принципов управления риском на предприятии, которые должны быть изложены во внутренних нормативных документах, основные из которых – Положение по управлению риском и Руководство по управлению риском.

Основными функциями подразделения по управлению рисками на предприятии пищевой промышленности будут являться:

- выявление риска;
- сбор, анализ и статистическая обработка информации;
- реализация мероприятий по повышению уровня безопасности предприятия;
- разработка предупреждающих и корректирующих действий;
- разработка альтернатив принятия решений;
- предоставление информации о возможных рисках руководству;
- мониторинг и контроль уровня риска на предприятии;
- реализация программ по повышению квалификации персонала.

3. Для получения синергетического эффекта от реализации процессов управления рисками необходимо установить связь между подразделениями предприятия. Предлагается в каждом подразделении предприятия определить сотрудника, который будет отвечать за сбор и анализ информации для управления рисками и прописать эти функции в его должностных инструкциях.

Функционально он будет подчиняться начальнику отдела по управлению рисками, а административно непосредственно начальнику подразделения, в котором работает.

4. Наличие подготовленных трудовых ресурсов – необходимый элемент для эффективной работы, описанных выше отделов и поддержания связи между всеми подразделениями организации. Выполнять работы по управлению рисками должны специализированные коллективы, имеющие опыт и знания по управлению рисками.

Основная проблема заключается в высокой стоимости и трудоёмкости данных мероприятий на что, в большинстве случаев, руководители не готовы тратить ни свои финансовые средства, ни время.

Подготовку трудовых ресурсов предлагается осуществлять на предприятии с помощью проведения бизнес-тренингов. В рабочей ситуации тренинг направлен на то, чтобы дать сотрудникам возможность приобрести знания и навыки, необходимые для адекватного выполнения конкретной задачи или работы, а также, активизировать работу руководства в отношении инноваций и нововведений.

Таким образом, внося изменения в организационную структуру предприятия и обучив сотрудников выявлять угрозы, контролировать развитие нежелательных событий и отстаивать свое мнение, мы сможем разработать эффективную программу управления рисками на предприятиях пищевой промышленности.¹⁶

1.4 Характеристика и тенденции развития рынка кондитерских изделий России и Омской области

Кондитерская промышленность на территории России играет важную роль в развитии экономического потенциала страны. Благодаря ежегодному росту спроса на кондитерские изделия масштабы этого вида деятельности также расширяются.

¹⁶ Бишоп, С.Т. Тренинг ассертивности / С.Т.Бишоп, Ю.В. Кузнецова. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 503 с.

Согласно данным «Intesco Research Group», объемы производства кондитерской продукции на территории РФ на протяжении последних пяти лет росли (таблица 1.1). Следует отметить тот факт, что кондитерский рынок пострадал от кризиса не так сильно, как другие отрасли. В первую очередь, данное обстоятельство можно связать с тем, что потребление кондитерских изделий не имеет серьезной корреляции с состоянием экономики в целом¹⁷.

Таблица 1.1 – Динамика объемов производства кондитерской продукции в РФ за 2016 – 2020 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Объем производства изделий кондитерских, тыс.тонн	3051,2	3081,5	3120,1	3955,3	4038
Объем производства КИ к 2016 г., %	103,7	104,8	106,1	134,5	137,3
Объем производства КИ к предыдущему году, %	103,7	101,0	101,3	126,8	102,1

Сейчас рынок продолжает стремительно расти, хотя темпы этого роста в последнее время и замедлились. Всего же за период с 2016 по 2020 годы объем производства кондитерских изделий на территории Российской Федерации увеличился на 33,6% в натуральном выражении и достиг уровня в 4038 тыс. тонн.

В 2020 году производство кондитерских изделий в России превысило 4 млн. тонн. Согласно прогнозу, производство должно было составить 4 млн. 038 тыс. тонн против 3 млн. 955 тыс. тонн в 2019 году.

Прогнозная модель развития рынка кондитерских изделий на период с 2020 – 2022 гг. представлена ниже на рисунке 1.6.

¹⁷ Фицурина, М.С. Разработка эффективной маркетинговой коммуникации в условиях формирования предвыбора потребительских товаров / М.С. Фицурина, Е.А. Деркачева, О.А. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – Вып.2. – № 3 (92). – С. 1170–1176.

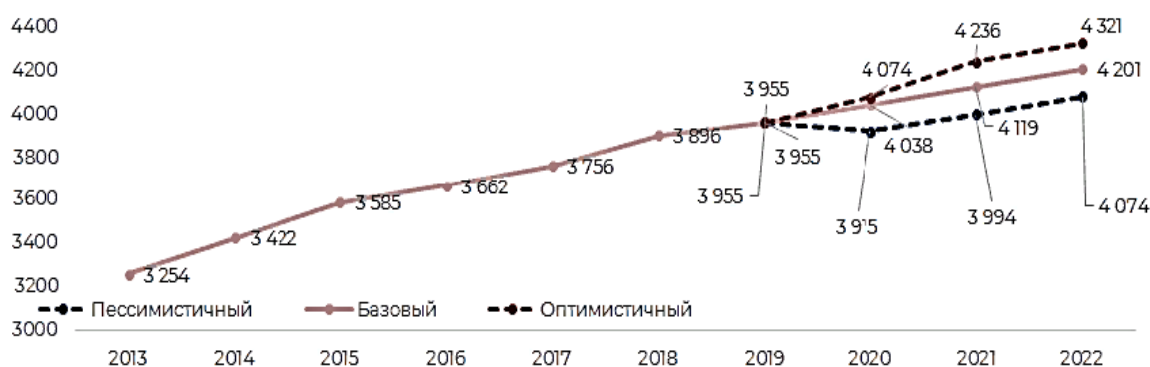


Рисунок 1.6 – Прогноз объема производства кондитерских изделий в РФ на 2020 – 2022 гг., тыс. тонн

Для оценки показателей, на которые следует ориентироваться при построении прогнозной модели развития на ближайшую перспективу, аналитики, как обычно, приводят три возможных сценария:

1. Пессимистичный: если вынужденный период карантина затянется на несколько месяцев, объемы производства кондитерских изделий могут уменьшиться. Из-за роста курса доллара продукция заметно подорожает, что приведет к снижению спроса, особенно на кремовые изделия и шоколад. В условиях падения доходов население урежет расходы на кондитерские изделия, не входящие в категорию продуктов первой необходимости. Тем не менее снижение объемов потребления будет небольшим, а с 2021 года начнется их рост.

2. Оптимистичный. Длительное нахождение на карантине приведет к росту потребления кондитерских изделий уже в 2020 году. Люди, живущие в условиях самоизоляции, крайне ограничены в возможности разнообразить свой досуг, поэтому покупка сладостей может стать одним из немногих способов хоть как-то побаловать себя. В оптимистичном сценарии рынок в очередной раз не заметит, что наступил кризис, и продолжит рост по траектории предыдущих годов.

3. Базовый. По прогнозным показателям этот вариант ближе к оптимистичному, поскольку рост объема рынка также предполагается уже в 2020 году. Темпы роста будут немного ниже, а к 2022 году показатели превысят текущие примерно на 6%.

Общий объем рынка кондитерских изделий РФ в 2019 году составил 3 млн. 663 тыс. тонн. При этом экспорт вырос до 640 тыс. тонн с 539 тыс. тонн, а импорт сохранился практически на уровне предыдущего года – 348 тыс. тонн.

Говоря о потреблении кондитерских изделий в РФ, среднедушевое потребление в 2019 году выросло на 2,4% и достигло 25,2 кг. В 2020 году прогнозировался рост до 25,5 кг на человека, что в пересчете значит 34,5 грамма сахара на человека в день.

При этом, президент ассоциации предприятий кондитерской промышленности С.М.Носенко сообщил, что по потреблению кондитерских изделий Россия пока отстает от других развитых стран. Так, в Германии потребление составляет 43 кг на человека в год, в Великобритании – более 27 кг. По потреблению шоколада разница еще больше: в России – 3,5 кг на человека в год, в США – 5,3 кг, в Бельгии – до 9 кг, в Германии и Швейцарии – 10 – 12 кг.¹⁸

В 2019 году производство мучных сладостей выросло на 2,8% – до 2 млн 050,9 тыс. тонн против 1 млн 995,2 тыс. тонн в 2018 году, что говорит о хорошем приросте.

Причем наибольшие темпы отмечены в секторе вафель, производство которых выросло на 11% – до 271,7 тыс. тонн, и хлебобулочных изделий длительного хранения (рост на 13,4% – до 325,8 тыс. тонн). Печенья выработано 704,9 тыс. тонн, что на 4% больше, чем в 2018 году.

По данным ассоциации, доля мучных кондитерских изделий на рынке составляет почти 49% по объему реализации и около 30% – по выручке.

Параллельно с распространением коронавируса в России онлайн-продажи сладкого начали расти. Данные онлайн-продавцов показали небывалый спрос на шоколад, пастилу, конфеты и джемы. Категории «Кондитерские изделия» и «Торты, пирожные» показали рост на 76% относительно 2019 года. В пиковые месяцы (март-май) продажи выросли почти в три раза по сравнению с аналогичным

¹⁸ Прогноз производства кондитерских изделий в 2020 году. – <http://www.finmarket.ru/news/5180541>

периодом предыдущего года, хотя традиционно после майских праздников наступает сезонный спад, но в 2020-м он не наблюдался до зимнего периода.

В пресс-службе Wildberries подтверждают: если рассматривать продажи всех десертов в штуках и упаковках, за год потребление выросло аж в 6,5 раза. В каждом регионе России есть свои любимые сладости – больше всего в 2020-м сладким закупились жители Чукотки, они стали делать заказы в 13 раз чаще и в основном предпочитали шоколадные конфеты.

Объяснить рост онлайн-продаж сладкого можно вынужденной самоизоляцией – благодаря ей вырос вообще весь онлайн-ритейл. К тому же сладости и снеки – один из самых простых способов поднять себе настроение и перекусить, когда сидишь дома, а также побаловать родных.

Поэтому, несмотря на впечатляющие показатели, сделать вывод о глобальном росте потребления сладкого в России без анализа данных офлайн-ритейла невозможно. По словам аналитиков NielsenIQ, высокие темпы продаж десертов в интернете «связаны с эффектом низкой базы» (то есть это раньше покупали мало, а не сейчас много).

А доля онлайн-продаж кондитерских категорий не превышает 1% от всех измеряемых FMCG-продаж. То есть все-таки в офлайн-магазинах покупают гораздо больше сладостей, чем в интернете.¹⁹

Также, следует отметить, что по прогнозам BusinesStat, в 2020 – 2024 гг. производство мучных кондитерских изделий в России продолжит расти на 0,8 – 1,8% в год.²⁰ Этому будут благоприятствовать увеличение экспорта на фоне падения курса рубля, а также высокие цены на другие кондитерские изделия на внутреннем рынке. Так как рынок близок к насыщению, выпуск продукции будет расти за счет расширения ассортимента.

¹⁹ 5 падающих FMCG-категорий. – https://www.retail.ru/tovar_na_polku/nielsen-5-padayushchikh-fmcg-kategoriy-kak-vernut-spros/

²⁰ Анализ рынка кондитерских изделий в России в 2016–2020 гг. –https://businesstat.ru/images/demo/confectionery_russia_demo_businesstat.pdf

В ближайшие годы в стране вырастет выпуск сладкого печенья – одного из наиболее доступных видов сладостей в условиях падения доходов населения.

В 2024 г. объем производства мучных кондитерских изделий в России достигнет 2,18 млн. т и превысит значение 2019 г на 6,4%.

Говоря об экспорте кондитерских изделий, в январе-декабре 2020 года Россия отправила на экспорт 656 тыс. тонн кондитерских изделий стоимостью более 1,3 млрд. долларов, что показано на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Объем российского экспорта кондитерских изделий в 2020 г. в стоимостном выражении

В физическом выражении объем отгрузок увеличился на 11%, в стоимостном – на 3,6%. Несмотря на то, что во втором квартале из-за связанных с пандемией логистических проблем продажи за рубеж упали в годовом выражении на 16%, к концу года положительная динамика восстановилась и на текущий момент превышает рекордные показатели 2019 года.

Российские кондитерские изделия экспортировались более чем в 85 стран. В структуре поставок более половины стоимостного объема, как и в 2019 году, приходилось на шоколад. Доля мучных кондитерских изделий – 33%, сахаристых – 13%. (рисунок 1.8)

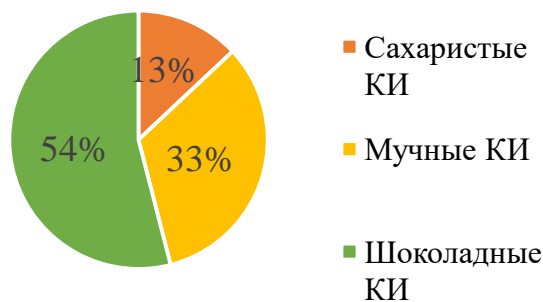


Рисунок 1.8 – Структура российского экспорта кондитерских изделий в 2020 г.

Продажи за рубеж шоколадных кондитерских изделий в минувшем году выросли на 8,3% в физическом выражении до 291 тыс. тонн, в стоимостном – на 2,3% до 713 млн. долларов.

По данным ФТС, ведущим их покупателем на текущий момент является Китай, в который поставлено 64 тыс. тонн шоколада (+30%) на сумму 132 млн. долл. (+17%).

Казахстан, являвшийся в последние годы крупнейшим импортером, находится на втором месте с объемом 49 тыс. тонн (–2,8% к аналогичному периоду 2019) на 126 млн. долл. (+0,7%), однако с появлением статистики по ЕАЭС за декабрь данная позиция может измениться.

Третью строчку занимает Беларусь, сократившая ввоз на 6,8% до 25 тыс. тонн на 59 млн. долл. (–4,4%). Графическая интерпретация динамики представлена на рисунке 1.9.

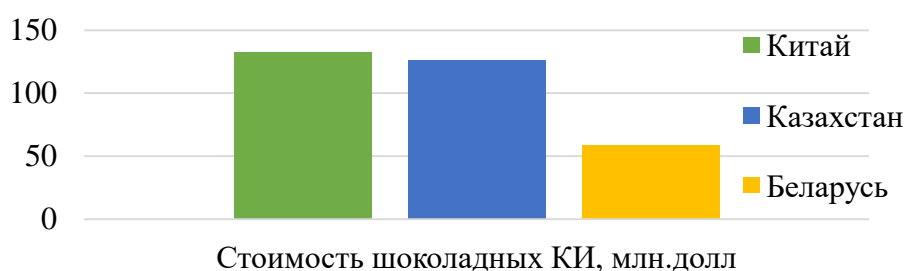


Рисунок 1.9 – Объем экспорта шоколадных кондитерских изделий в 2020 г. по основным направлениям, млн. долларов

Наибольший рост продемонстрировал экспорт мучных кондитерских изделий, который увеличился в денежном объеме на 6,2% до 428 млн. долл., а в натуральном – на 12% до 276 тыс. тонн. Основными покупателями российских мучных кондитерских изделий являются Казахстан – 130 млн. долл. и Беларусь – 84 млн. долл., за которыми следует Китай – 30 млн. долл. Объем экспорта представлен на рисунке 1.10.

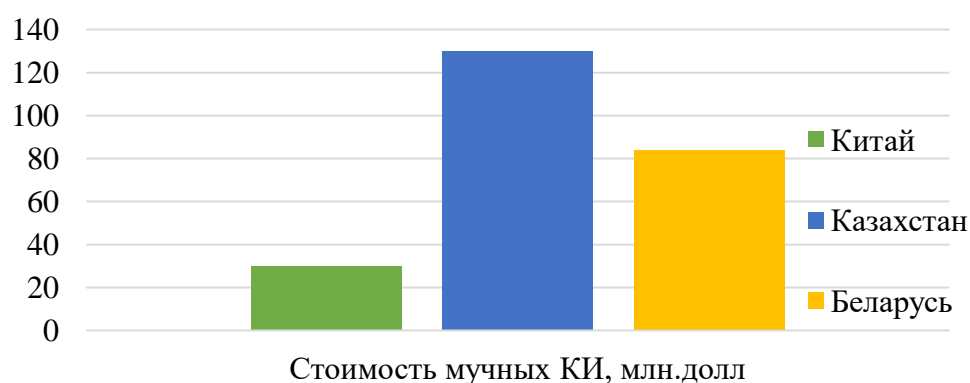


Рисунок 1.10 – Объем экспорта мучных кондитерских изделий в 2020 г. по основным направлениям, млн. долларов

Поставки сахаристых кондитерских изделий в прошлом году выросли на 2,5% до 173 млн. долл. В физическом выражении категория прибавила 18%, до 90 тыс. тонн.

Как и в случае с мучными изделиями, лидирующие позиции среди покупателей сахаристых кондитерских изделий занимают Казахстан (36 млн. долл., 4,5%) и Беларусь (31 млн. долл., 3,4%).

На третье место в прошлом году поднялся Китай, увеличивший импорт в 2,5 раза до 15 млн. долларов (рисунок 1.11).

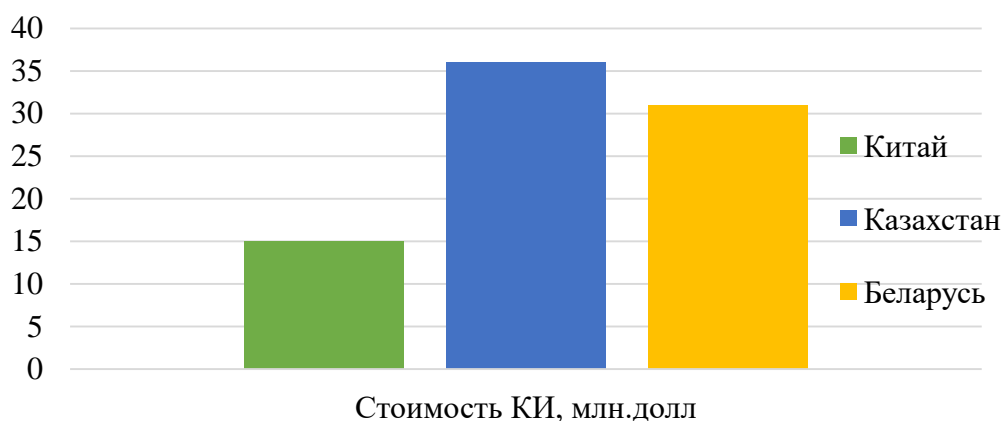


Рисунок 1.11 – Объем экспорта сахаристых кондитерских изделий в 2020 г. по основным направлениям, млн. долларов

В прошлом году начаты поставки шоколада в Бурунди, Сенегал, Уругвай, Швецию, мучных кондитерских изделий – в Лаос, Сенегал, Люксембург, а сахаристых – Сенегал и Бурунди.

По итогам 2019 года Россия экспортировала за рубеж кондитерской продукции на рекордную сумму в 1,4 млрд. долл. с учетом жевательной резинки.

Положительную динамику удалось сохранить в первую очередь благодаря активному развитию экспорта по всем направлениям в первом квартале, когда еще не было связанных с пандемией логистических проблем, а также активизации отгрузок в четвертом квартале в страны ближнего зарубежья.

В то же время к концу года возникли сложности с прохождением грузов через наземные погранпереходы в Китай, и в настоящее время они сохраняются.

Общий объем зарубежных поставок кондитерских изделий, выпускаемых на предприятиях холдинга, вырос на 10% по сравнению с объемами 2019 года и составил более 33 тыс. тонн. «Заинтересованность иностранных потребителей в качественной российской кондитерской продукции продолжает расти.

Важным фактором стал выпуск новых изделий, ориентированных на зарубежные рынки, проведение имиджевых и маркетинговых акций, а также

заключение договоров с новыми дистрибьюторами», – рассказал А.Г. Бутко.²¹ Эти меры дали положительную динамику: например, экспорт на китайский рынок, в Ирак и Турцию вырос в среднем в полтора раза, а в Узбекистан – почти вдвое. Кроме того, «Объединенные кондитеры» активно осваивали и новые направления экспорта. Так, в 2020 г. начались поставки кондитерских изделий в Великобританию, Бахрейн и Уругвай, а также в Ливию и на Филиппины.

Что касается омского рынка кондитерских изделий, то по данным Омского Минэкономки, региональная статистика по кондитерским изделиям имеет положительную динамику. Причем существенно более высокую в сравнении с федеральными показателями.

Так, в 2019 г. омская пищевая промышленность выпустила 83,7 тыс. тонн кондитерских изделий. Рост по отношению к 2018 году – 8,9%. Если сравнить объемы производства декабря 2018 и 2019 года, то увеличение составило 28,9%.

По информации региональной ассоциации кулинаров, сегодня в Омске насчитывает около 10–15 крупных производителей кондитерских изделий. Несмотря на рост объемов, рынок относительно нестабилен. Продажи у многих если и растут, то затем падают. В общем, идут волнообразно: подсакивают накануне праздников и резко обваливаются после них. В ассоциации также отмечают тенденцию ухода производства в надомные кондитерские и попытки официальных кондитерских загрузить свое производство за счет продажи франшизы.

При рассмотрении общей картины по рынку кондитерских изделий в РФ и омской области мы можем отметить, что кондитерская промышленность на территории России играет немаловажную роль в развитии экономического потенциала страны.

Так как производство кондитерских изделий относится к пищевой промышленности, такая отрасль имеет большое социальное и экономическое

²¹ Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России. – <https://aemcx.ru/2021/01/21/по-итогам-2020-года-экспорт-кондитерских/>

значение. При этом, несмотря на то, что она остается в статусе развивающейся, ежегодно пополняет бюджет страны значительными налоговыми поступлениями.

Если сравнивать кондитерскую промышленность с другими подобными отраслями, то она расположилась на 4 месте, сразу после рыбной, хлебопекарной и молочной. Около 10% всех занятых в пищевой промышленности работают на кондитерских предприятиях, фабриках и заводах.

Говоря об объемах производства, в 2020 году было произведено 4038 тыс. тонн кондитерских изделий, это на 82,7 тыс. тонн больше, чем в 2019 году. Что касается омского рынка кондитерских изделий, то по данным Омского Минэкономки, региональная статистика по кондитерским изделиям имеет положительную динамику. В 2019 году омская пищевая промышленность выпустила 83,7 тыс. тонн кондитерских изделий.

Выводы по разделу один

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что важной целью любого предприятия является поддержание высокого уровня финансовой устойчивости, защита от влияния различных угроз и рисков на его деятельность, а также сохранение или увеличение его стоимости. Достижению данной цели может способствовать система комплексного обеспечения экономической безопасности на пищевой промышленности, включающей в себя управление рисками.

Также, при рассмотрении общей картины по рынку кондитерских изделий в РФ и омской области мы можем отметить, что кондитерская промышленность на территории России играет немаловажную роль в развитии экономического потенциала страны и имеет положительную динамику.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Общая характеристика ОАО «Сладонеж»

История кондитерской фабрики «Сладонеж» берет свое начало в 1964 году, с запуска хлебопекарных линий. Однако запуск мощностей сопровождался трудностями и был осуществлен в 1967 году. Именно 1967 год считается годом становления фабрики. В течение нескольких лет завод был передовым производителем хлебобулочных изделий в своем регионе.

Первый кондитерский цех по производству затяжного печенья открылся осенью 1969 г., с первых дней работы цеха выработка продукции имела положительную динамику и за три месяца была увеличена на 60% от первоначальных показателей.

Завод никогда не прекращал движения вперед, строился: постепенно появлялись новые цеха, производственные и складские помещения. Так в 1980 году была запущена линия сахарного печенья, а уже в 1985 предприятие освоило производство заварных пряников.

Стабильная работа предприятия и его развитие было подорвано в начале 90-х годов общим экономическим и политическим кризисом в стране. Было трудно, однако и в это сложное время на предприятии поддерживалась жизнь, в основном, благодаря преданности работников, их истинному патриотизму и любви к своему благородному делу.

С развитием мощностей по производству мучных кондитерских изделий предприятие изменило свою специализацию, и совсем отказалось от производства хлеба с 1995 года. Акцент в производстве ставился на мучные кондитерские изделия.

Поворотным в истории предприятия стал 1997 год, когда к управлению пришла команда молодых и талантливых менеджеров. В течение двух лет они восстанавливали по крупицам былые возможности комбината, сплотив вокруг себя творчески мыслящих специалистов и новаторов.

В этот период предприятие начинает активно расти и развиваться, постепенно обновляются и наращиваются производственные мощности. В 2001 году завод приступил к выпуску вафель, в 2004 началось производство вафельных трубочек. Уверенными шагами предприятие идет к достижению поставленных целей и покорению новых вершин.

В 2007–2008 гг. кондитерская фабрика налаживает производство пастильных изделий и шоколадных конфет. Приобретаются эксклюзивные производственные линии, расширяются площади под новые цеха.

На данный момент, кондитерская фабрика «Сладонез» – крупнейший производитель кондитерских изделий в Сибири.

Ассортимент кондитерской фабрики составляют: пряники, печенье, конфеты, вафли, сложный продукт. Под сложным продуктом на производстве принято понимать продукт, состоящий из двух или нескольких простых продуктов, например, зефир или пирожное.

Ассортиментный перечень компании составляет около 300 позиций: 57 позиций печенья весового и 13 в упаковках по 165 гр., 300 гр. и 400 гр., 15 позиций пряников упаковках по 500 гр., 8 сложных продуктов весовых, 39 видов конфет, 26 позиций вафель весовых и 21 в упаковках по 175гр. и 200 гр.

Продукция фабрики реализуется практически во всех регионах России, а также в 8 странах ближнего и 8 странах дальнего зарубежья: Азербайджан, Туркменистан, Казахстан, Киргизия, Таджикистан, Узбекистан, Грузия, Абхазия, Германия, Израиль и т.д. (рисунок 2.1). Сбыт происходит как через сеть дистрибьюторов, так и напрямую в сетевые магазины или крупным клиентам.

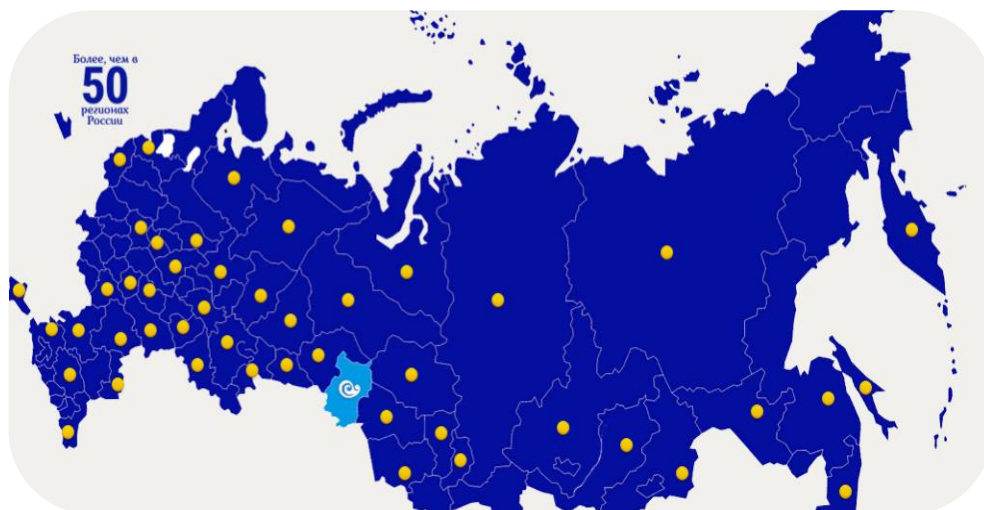


Рисунок 2.1 – География продаж ОАО «Сладонеж»

ОАО «Кондитерская фабрика «Сладонеж» является правообладателем зарегистрированных торговых марок «Мнямка», «Сладонеж», «По ГОСТу», «Полезное», «Шокорелла», «Ренуа».

Каждая из перечисленных торговых марок на предприятии ориентирована на своего покупателя, которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристика потребителей ОАО «Сладонеж»

Торговая марка	Характеристика основных потребителей
ТМ «Мнямка»	Семейные люди с детьми.
ТМ «Сладонеж»	Люди среднего возраста, в первую очередь женщины 25 – 45 лет, состоящие в браке, с детьми. Потребители имеют средний уровень дохода.
ТМ «По ГОСТу»	Покупатели среднего возраста, потребляющие сахарное печенье, привыкшие к вкусу и уважающие стандарты производства печенья в СССР.
ТМ «Полезное»	Потребители, осознающие необходимость правильного питания и те, кто обращает внимание на состав, рецептуру и наличие цельных злаков и натуральных ингредиентов.

Окончание таблицы 2.1

Торговая марка	Характеристика основных потребителей
ТМ «Ренуа», ТМ «Мон шер ами»	Целевая аудитория – женщины, мужчины (в соотношении 80/20%) 25-40 лет, информационно-активные. Уровень дохода – выше среднего.
ТМ «Шокорелла»	Целевая аудитория – женщины молодого и среднего возраста, желающие побаловать себя и своих близких по праздникам и будним дням.

Розничная сеть продукции «Сладонез» включает в себя 75 торговых точек в Омске и области, а сетевые продажи – 118 точек, 30 оптовых клиентов.

2.2 Основные факторы риска для ОАО «Сладонез»

Развивающиеся рынки РФ характеризуются более высоким уровнем рисков, чем развитые рынки, включая значительные правовые, экономические и политические риски.

В обозримом будущем деятельность эмитента может быть подвержена воздействию таких рисков и их последствий. В результате существует неопределенность, которая может повлиять на будущую коммерческую деятельность эмитента, возможность реализации его активов и соблюдение сроков погашения обязательств. Необходимо учитывать, что развивающиеся экономики, такие как экономика России, подвержены быстрым изменениям, и что приведенная в настоящем документе информация может достаточно быстро устареть. Соответственно, инвесторам необходимо тщательным образом оценивать собственные риски и принимать решение о целесообразности инвестиций с учетом всех рисков, существующих на момент принятия такого решения. При осуществлении инвестиций на развивающихся рынках необходимо осознавать уровень текущих рисков. В целях принятия решения об инвестировании, инвесторам рекомендуется провести консультации с собственными юридическими

и финансовыми консультантами до осуществления инвестиций в российские ценные бумаги.

Рыночная цена на акции может значительно колебаться под воздействием различных факторов.

Рыночная цена акций может не отражать стоимость соответствующих инвестиций в акции эмитента. Кроме того, она может в значительной мере колебаться в зависимости от многих факторов (многие из которых неподконтрольны эмитенту), в том числе от изменений в результатах деятельности эмитента, отклонений финансовых результатов от ожиданий фондового рынка, изменений в размере денежных поступлений, оценок аналитиков, представления о том, что у других секторов рынка существует перспектива более быстрого роста, общих экономических условий, изменений законодательства, касающихся отрасли, в которой осуществляет деятельность эмитент, а также от других событий и факторов, неподконтрольных эмитенту. Рыночная стоимость акций может очень существенно отклоняться от стоимости чистых активов эмитента.

Существенное негативное влияние на деятельность эмитента может оказать только глобальное ухудшение ситуации на мировом рынке продуктов питания, которое затронет и Россию.

Основными факторами риска, которые могут повлиять на деятельность общества можно определить следующие риски: правовые, экономические, отраслевые, и особенно, финансовые риски:

Отраслевые риски. Общество не считает возможным такое ухудшение ситуации в отрасли, которое значительно сказалось бы на его деятельности и исполнении обязательств по ценным бумагам. Отраслевые риски, применительно к деятельности субъекта пищевой отрасли, каким и является эмитент, минимальны. Виды производимой кондитерской продукции и ее ценовые сегменты охватывают различные слои населения, что минимизирует потенциально возможные риски и позволяет эмитенту поступательно и целенаправленно развиваться.

Страновые и региональные риски. Эмитент не считает столь значительными риски, связанные с политической и экономической ситуацией в стране и регионе, в которой эмитент зарегистрирован в качестве налогоплательщика и осуществляет основную деятельность, которые значительно сказались бы на его деятельности и исполнении обязательств по ценным бумагам. Геополитические риски для всех субъектов пищевой промышленности России одинаковы. Прогнозируется стабильная экономическая ситуация в России, которая является основным регионом реализации продукции эмитента, в связи с чем риски оцениваются как минимальные.

Финансовые риски – риски повышения курса валют для предприятия не имеют глобального экономического значения. Риск повышения процентных ставок присутствует, но сроки и виды кредитных продуктов, которыми пользуется ОАО «Сладонез» позволяют нивелировать их негативное влияние.

Правовые риски. Эмитент не считает значительными правовые риски, связанные с деятельностью эмитента, которые значительно сказались бы на его деятельности и исполнении обязательств по ценным бумагам, в том числе риски связанные с:

- изменением валютного регулирования;
- изменением налогового законодательства;
- изменением правил таможенного контроля и пошлин;
- изменением требований по лицензированию основной деятельности эмитента либо лицензированию прав пользования объектами, нахождение которых в обороте ограничено (включая природные ресурсы);
- изменением судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью эмитента (в том числе по вопросам лицензирования), которые могут негативно сказаться на результатах его деятельности, а также на результаты текущих судебных процессов, в которых участвует эмитент.

Риск потери деловой репутации (репутационный риск) – репутационные риски находятся на самом низком уровне вследствие применяемой предприятием

системой качества, основанной на общемировых стандартах и контролируемой как внутренними, так и внешними службами.

Финансовая устойчивость предприятия находится на соответствующем его потребностям уровне: структура капитала обеспечивает временное и количественное соотношение активов и пассивов, выражающееся в корреляции периодов получения отдачи от активов с периодом погашения источников; объемы продаж, характеризующие уровень обеспеченности ликвидностью любого хозяйствующего субъекта, показывают положительную динамику на протяжении всего периода существования предприятия и позволяют обслуживать кредиторскую задолженность (в т.ч. кредиты банков) в соответствующие договорам сроки.

Стратегический риск. Стратегические риски связаны только с вероятными негативными изменениями в макроэкономической ситуации, которая, в свою очередь, напрямую зависит от развития геополитической ситуации в мире. В части учета всех возможных рисков при выборе перспективных направлений никаких отрицательных моментов не предполагается, т.к. предприятие придерживается умеренно-консервативного курса, основывающегося на взвешенном и продуманном подходе при определении как новых регионов для реализации своей предпринимательской экспансии, так и новых сегментов рынка пищевой продукции, освоение которых потенциально позволяет планировать получение дополнительной доходности от вкладываемых средств.

Риски, связанные с деятельностью эмитента. Риски потери потребителей практически равны нулю, т.к. сегмент рынка, который занимает предприятие, обладает огромной емкостью потребительского спроса и в дальнейшем планируется только увеличение производства и реализации кондитерской продукции предприятием.

Финансово-хозяйственная деятельность ОАО «Сладонез» в настоящее время находится в зависимости от различных рисков, наступление которых может повлечь за собой увеличение себестоимости, прочих операционных расходов,

снижение доходной части, что существенно может оказать влияние на основные финансово – экономические показатели и финансовый результат компании.

Далее, в нашей работе будут рассмотрены потенциальные риски предприятия, такие как: риск недостатка ликвидности, риск изменения процентной ставки по кредитам и займам, риск невыплаты дебиторской задолженности.

Риск недостатка ликвидности: риск недостатка ликвидности заключается в потенциальной неспособности ОАО «Сладонез» выполнять свои финансовые обязательства перед контрагентами при наступлении сроков их погашения. Предпосылками данного риска является снижение поступлений от основной деятельности, связанные в настоящее время не только с сезонным характером деятельности эмитента, но и с задержкой расчетов потребителей за поставленные им кондитерские изделия.

Таким образом, снижение поступлений напрямую увеличивает риск возникновения недостатка ликвидности. Руководство ОАО «Сладонез» осуществляет управление риском недостатка денежных средств путём ежедневного планирования расчетов по своим обязательствам и привлечения при необходимости заемных ресурсов.

В целях снижения вероятности реализации данного риска, руководство ОАО «Сладонез» регулярно проводит переговоры с ключевыми поставщиками сырья и материалы, в ходе которых была достигнута договоренность об увеличении количества дней отсрочки, что позволит снизить уровень долговой нагрузки и снизит вероятность наступления риска недостатка ликвидности.

Работа с крупнейшими торговыми сетями (Ашан, Лента, Магнит) переведена на факторинговую схему расчетов, что позволило ускорить скорость возврата денежных средств и снизить риск утраты ликвидности.

Риск невыплаты дебиторской задолженности: в отчетном периоде отмечалась низкая платёжеспособность населения и рост дебиторской задолженности по основной деятельности. Отвлечение оборотных средств в дебиторскую задолженность приводит к дефициту денежных средств, росту кредиторской

задолженности перед поставщиками и подрядчиками и, как следствие, привлечению заемного капитала, увеличению кредитного портфеля эмитента и, соответственно, увеличению затрат на его обслуживание, что оказывает отрицательное влияние на текущую ликвидность ОАО «Сладонез» и платежеспособность. В рамках управления указанным риском осуществляются мероприятия по заключению договоров с покупателями по предварительной оплате, ведется работа по исковым заявлениям на взыскание дебиторской задолженности, проводится ежедневный мониторинг поступлений от покупателей с целью корректировки финансовых планов эмитента.

Информация о наиболее крупных дебиторах и предпринимаемых ОАО «Сладонез» мероприятиях по ликвидации задолженности приведена в приложении А.

Риск изменения рыночных условий: затрагивает колебания рыночной конъюнктуры, в частности, рост стоимости сырья и материалов, услуг подрядных организаций и т.д. может привести к значительному увеличению себестоимости эмитента и как следствие, к снижению всех основных финансовых показателей. В рамках управления указанным риском осуществляются мероприятия по заключению договоров с поставщиками на долговременной основе с фиксированием цен и объемов на основании проведения конкурсных закупок, реализуется программа управления издержками, направленным на снижение затрат эмитента.

Таким образом, для управления рисками эмитент старается поддерживать эффективный обмен информацией, необходимый для оперативного и стратегического управления рисками между советом директоров, исполнительным органом и всеми функциональными подразделениями.

В качестве способов снижения отрицательного влияния указанных рисков и/или их минимизации можно указать следующие:

- реконструкция действующих и строительство новых производственных помещений;

- техническое перевооружение основных фондов;
- повышение операционной эффективности путём реализации программ по снижению производственных издержек и экономии;
- сокращение финансового цикла, увеличения скорости возврата денежных средств;
- проведение взвешенной финансовой политики;
- постоянный анализ конъюнктуры рынка кондитерских изделий;
- заключение долгосрочных договоров с поставщиками сырья по стабильным, заранее известным ценам, принятым в расчет при формировании тарифов;
- создание конкурентной среды в сфере закупок работ и услуг.

2.3 Анализ конкурентного окружения ОАО «Сладонеж»

Среди основных конкурентов предприятия ОАО «Сладонеж» выделили следующие организации: ООО «Лотте Кондитерская фабрика Рус», АО «Русский бисквит», ООО «Лантманнен Юнибэйк», ООО «Раменский кондитерский комбинат». Данные организации были выбраны по принципу принадлежности к одной отрасли: все предприятия из сферы пищевой промышленности по производству мучных кондитерских и прочих хлебобулочных изделий, предприятия расположены на территории Российской Федерации. Помимо этого, предприятия близки по величине активов и выручки.

Далее проведем анализ конкурентов предприятия ОАО «Сладонеж» на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий по следующим критериям: рентабельность продаж, выручка, выработка, численность работников предприятий, рентабельность предприятия, темп роста выручки, а также ликвидность.

В таблице 2.2 представлены исходные данные для построения карты стратегических групп конкурентов предприятия на рынке кондитерских изделий по активам и выручке за 2020 год.

Таблица 2.2 – Исходные данные для построения карты стратегических групп конкурентов предприятия на рынке кондитерских изделий по активам и выручке за 2020 г.

Компании	Выручка, тыс. руб.	Активы, тыс. руб.	Доля на рынке по выручке, %
ОАО «Сладонезж»	3 488	2 115	0,014388%
ООО «Лотте Кондитерская фабрика Рус»	3 185	4 537	0,030864%
АО «Русский Бисквит»	3 172	746	0,005075%
ООО «Лантманнен Юнибэйк»	3 124	5 320	0,036190%
ООО «Раменский Кондитерский Комбинат»	4 586	1 294	0,008803%

На рисунке 2.2 представлена карта стратегических групп конкурентов предприятий по активам и выручке за 2020 год.

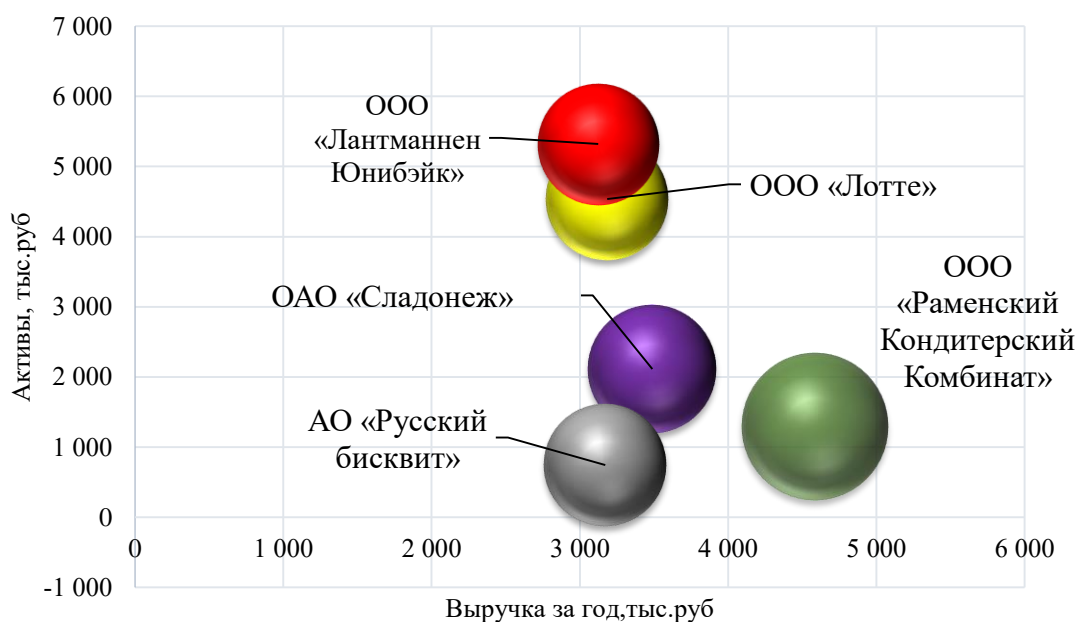


Рисунок 2.2 – Карта стратегических групп конкурентов по активам и выручке за 2020 год

Рассмотрим выручку предприятий, темп роста выручки за 2020 год, представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Выручка предприятий, темп роста выручки за 2020 год, тыс.руб.

Наименование компании	Выручка за 2020 г.	Выручка за 2019 г.	Темп роста выручки, %
ОАО «Сладонеж»	3 488	3309	105,40
ООО «Лотте Кондитерская фабрика Рус»	3 185	2857	111,48
АО «Русский Бисквит»	3 172	2629	120,65
ООО «Лантманнен Юнибэйк»	3 124	3604	86,68
ООО «Раменский Кондитерский Комбинат»	4 586	4285	107,02

Ниже приведены рисунки 2.3 и 2.4, на которых наглядно представлены данные таблицы 2.3.

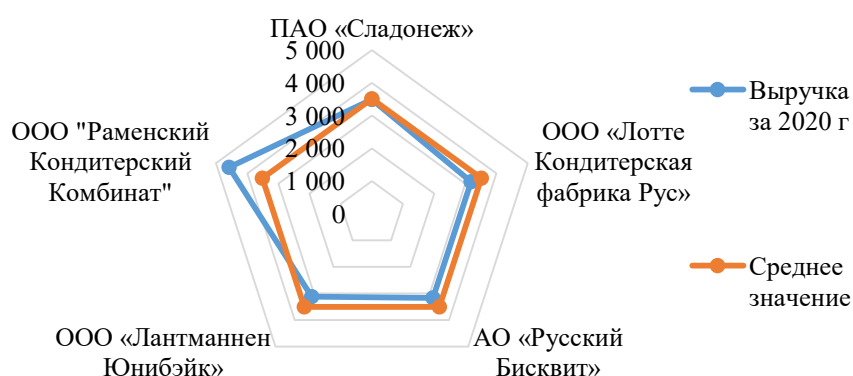


Рисунок 2.3 – Радиальная диаграмма выручки за год, тыс. руб.

Таким образом, был проанализирован показатель выручки за 2019 год по пяти конкурирующим фирмам, в том числе и нашей.

В ходе исследования было выявлено, что наибольшая выручка у предприятия – конкурента ООО «Раменский кондитерский комбинат». Выручка составила 4 586 млн. рублей.

Рассматриваемое в работе предприятие ОАО «Сладонез» находится на втором месте с выручкой в 3 488 млн. рублей. Средняя выручка по всем пяти предприятиям составила 3 511 млн. рублей.

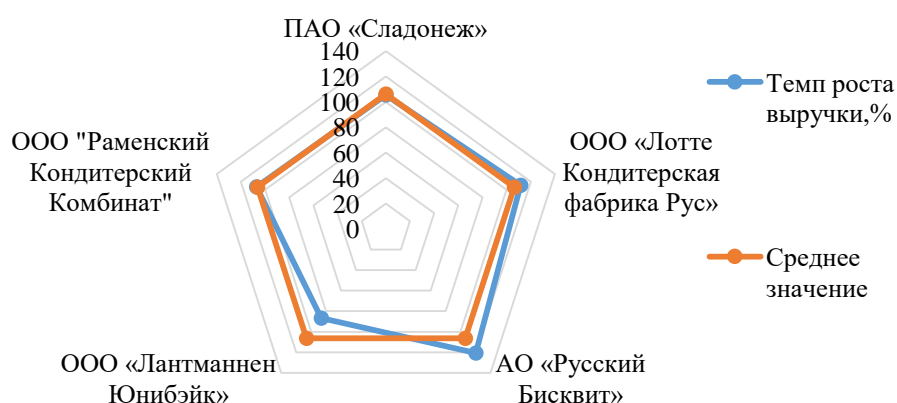


Рисунок 2.4 – Радиальная диаграмма темпа роста выручки предприятий, %

Таким образом, проанализировав данные по пяти предприятиям в таблице и диаграмме можно сделать следующий вывод: наибольший показатель темпа роста выручки встречается у двух конкурирующих предприятий: АО «Русский бисквит» и ООО «Лотте Кондитерская фабрика Рус». Показатели составляют 120,6 и 111,5 соответственно. Далее расположились предприятия ООО «Раменский Кондитерский комбинат» и ОАО «Сладонез» с показателями 107,02 и 105,4 соответственно. Средний показатель рентабельности по всем предприятиям составил 106,25.

Рассмотрим рентабельность продаж и коэффициент текущей ликвидности за 2020 год, представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Рентабельность продаж и коэффициент текущей ликвидности за 2020 год, %

Наименование компании	Рентабельность продаж за 2020 г.,%	Коэффициент текущей ликвидности за 2020 г.,%
ОАО «Сладонеж»	0,07	4,015
ООО «Лотте Кондитерская фабрика Рус»	-9,60	0,619
АО «Русский Бисквит»	8,93	1,175
ООО «Лантманнен Юнибэйк»	20,38	0,469
ООО «Раменский Кондитерский Комбинат»	4,18	0,961

На рисунке 2.5 наглядно представлены данные таблицы 2.4.

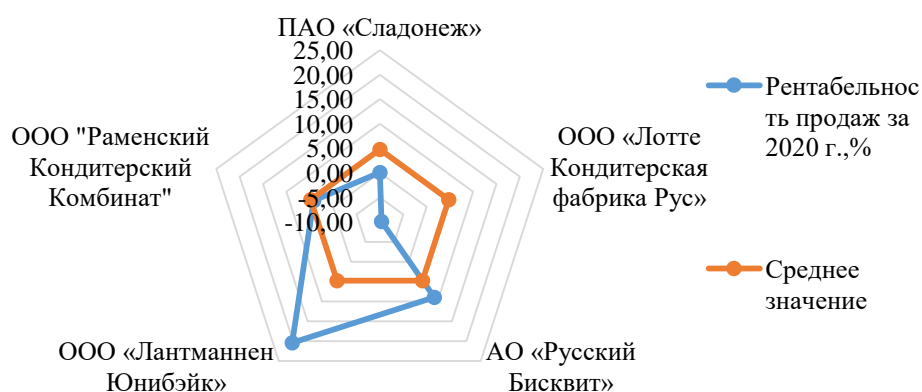


Рисунок 2.5 – Радиальная диаграмма рентабельности продаж предприятий за 2020 год, %

Для каждого вида деятельности нормальным считается свой коэффициент. В целом коэффициент в пределах от 1 до 5% говорит о том, что предприятие низкорентабельно, от 5 до 20% – среднерентабельно, от 20 до 30% – высокорентабельно. Свыше 30% – это уже сверхрентабельность.

Таким образом, проанализировав рентабельность продаж за 2020 год по пяти организациям, включая нашу, можно сказать, что наибольший показатель был выявлен у конкурирующего предприятия под названием ООО «Лантманнен

Юнибэйк» и составил 20,38. Это говорит о том, что предприятие высокорентабельно. У рассматриваемого нами предприятия ОАО «Сладонеж» показатель составил 7,5, что говорит о том, что предприятие среднерентабельно. Средний показатель по всем предприятиям составляет 4,79.

На рисунке 2.6 наглядно представлены данные таблицы 2.4.

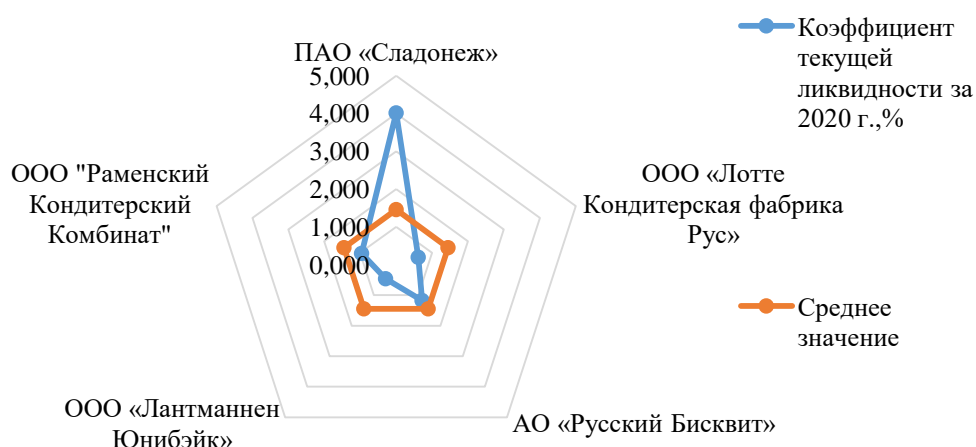


Рисунок 2.6 – Радиальная диаграмма коэффициента текущей ликвидности за 2020 год, %

Ликвидность активов оценивают, чтобы понять, насколько платежеспособна компания, которая ими владеет, может ли она фактически рассчитаться по своим долгам. Если у фирмы много денег на счетах, а на складах большие запасы товаров, которые легко продать, ей проще получить кредит в банке или поставку без предоплаты. Значит, она без проблем рассчитается в срок.

Если же единственный актив предприятия – полуразвалившийся корпус фабрики на окраине города, а в кассе пусто, то в случае банкротства кредиторы будут долго ждать свои деньги обратно.

Этот коэффициент показывает, как компания может погашать текущие обязательства за счет только оборотных активов. Чем выше коэффициент, тем выше платежеспособность предприятия. Если этот показатель ниже 1,5, значит,

предприятие не в состоянии вовремя оплачивать все счета. Идеальный показатель – 2.

Таким образом, проанализировав данные в таблице и диаграмме по всем пяти предприятиям, можно сделать следующий вывод: только ОАО «Сладонеж» в состоянии вовремя оплачивать все счета.

Подводя итог проведенному выше анализу конкурентов предприятия ОАО «Сладонеж» на рынке кондитерских изделий по следующим критериям: рентабельность продаж, выручка, темп роста выручки, а также ликвидность, можно сделать следующие выводы:

- по критерию «Рентабельность продаж за 2019 год» сверхрентабельным оказалось предприятие ООО «Лантманнен Юнибэйк»;

- согласно расчетам, ОАО «Сладонеж» оказалось среднерентабельным предприятием;

- по критерию «Выручка предприятия за 2020 год» наибольший показатель темпа роста выручки встречается у двух фирм: ОАО «Сладонеж» и ООО «Раменский кондитерский комбинат». Показатели составляют 3488 и 4586 тыс. рублей соответственно.

Несмотря на то, что рассматриваемое нами предприятие не занимало первых мест в предложенных нами позициях среди своих конкурентов, оно показало хорошие результаты и значения большей части показателей выше среднего показателя. Это говорит о том, что организация нормально функционирует и работа всех ее сфер достаточно отлажена.

Выводы по разделу два

На данный момент, кондитерская фабрика «Сладонеж» является крупнейшим производителем кондитерских изделий в Сибири, а его широкий ассортимент (около 300 продуктов) реализуется практически во всех регионах России, а также в 8 странах ближнего и 8 странах дальнего зарубежья. Его финансово-хозяйственная

деятельность в настоящее время находится в зависимости от различных рисков, наступление которых может оказать влияние на основные финансово – экономические показатели и финансовый результат компании. При анализе основных конкурентов ОАО «Сладонезж» и сделали следующий вывод: только ОАО «Сладонезж» в состоянии вовремя оплачивать все счета.

Несмотря на то, что рассматриваемое нами предприятие не занимало первых мест в предложенных нами позициях среди своих конкурентов, оно показало хорошие результаты и значения большей части показателей выше среднего показателя. Это говорит о том, что организация нормально функционирует и работа всех ее сфер достаточно отлажена.

3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СЛАДОНЕЖ»

3.1 Экспресс-анализ деятельности предприятия

Экспресс-анализ – это краткое экономическое исследование, дающее общее представление о деятельности компании, устанавливающее ее «слабые» стороны и формирующее направления для их расширенного изучения.

Важность экспресс-анализа заключается в том, что у пользователя нет необходимого времени и возможности произвести полный, углубленный экономический анализ. Именно поэтому уделяется большее внимание экспресс-анализу, который дает возможность быстро получить основную информацию, которая необходима для принятия решения.

Источниками информации в экспресс-анализе являются:

- бухгалтерский баланс (форма № 1 по ОКУД);
- отчет о финансовых результатах (форма № 2 по ОКУД);
- приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5 по ОКУД).

При проведении экспертного анализа оценивается сложившаяся тенденция развития организации. Если организация имеет положительные тенденции развития, то должно выполняться следующее условие: темп роста прибыли должен превышать темп роста выручки, который, в свою очередь, должен превышать темп роста издержек.

В случае, когда какой-либо из знаков меняет направление на противоположное, то это означает, что на уровне организации складываются отрицательные тенденции развития.

Для расчёта темпа роста прибыли (убытка), темпа роста выручки и темпа роста издержек, необходимо воспользоваться формулами (3.1), (3.2) и (3.4), которые будут представлены ниже:

$$\text{ТРПг} = \left(\frac{\text{Пр}_{\text{отч.г}}}{\text{Пр}_{\text{прош.г.}}} \right) \times 100\%, \quad (3.1)$$

где $ТР_{Пр}$ – темп роста прибыли;

$Пр_{отч.г.}$, $Пр_{прош.г.}$ – чистая прибыль отчетного и прошлого года;

$$ТР_{Пр} = \left(\frac{Пр_{отч.г.}}{Пр_{прош.г.}} \right) \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

где $ТР_{В}$ – темп роста выручки;

$В_{отч.г.}$, $В_{прош.г.}$ – выручка отчётного и прошлого года;

$$И = \frac{С}{с} + Кр + Ур, \quad (3.3)$$

где $И$ – издержки;

$С/с$ – себестоимость;

$Кр$ – коммерческий расходы;

$Ур$ – управленческие расходы;

$$ТР_{И} = \left(\frac{И_{отч.г.}}{И_{прош.г.}} \right) \cdot 100\%, \quad (3.4)$$

где $ТР_{И}$ – темп роста издержек;

$И_{отч.г.}$, $И_{прош.г.}$ – издержки отчётного и прошлого года.

Ниже представлена таблица с исходными и расчётными данными по ОАО «Сладонеж» для определения темповых показателей.

Таблица 3.1 – Основные показатели деятельности для ОАО «Сладонеж», тыс.руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Выручка от продаж	3 214 408	3 362 087	3 309 225	3 488 320	95,27	104,59	98,43	105,41
Издержки:	2 917 766	3 138 514	3 203 905	3 330 010	93,61	107,57	102,08	103,94
Себестоимость продаж (СП)	2 496 309	2 652 904	2 722 185	2 892 448	93,47	106,27	102,61	106,25
Коммерческие расходы (КР)	340 648	403 000	410 192	361 519	98,06	118,30	101,78	88,13
Управленческие расходы (УР)	80 809	82 610	71 528	76 043	81,76	102,23	86,59	106,31
Прибыль/убыток от продаж	296 642	223 573	105 320	158 310	115,33	75,37	47,11	150,31
Рентабельность продаж, %	9,23	6,65	3,18	4,54	121,06	72,06	47,86	142,60
Чистая прибыль (убыток)	105 591	110 650	1 302	2 501	413,13	104,79	1,18	192,09
Рентабельность деятельности организации, %	3,28	3,29	0,04	0,07	433,65	100,19	1,20	182,23

Для оценки тенденции развития организации рассчитывается модель «Сбалансированного роста». Сбалансированный рост означает, что денежный поток от основной деятельности находится в состоянии равновесия, не формируется излишек по этому потоку, но и отсутствует излишек. При разработке модели сбалансированного роста рассчитывается коэффициент сбалансированного роста E , который определяется по формулам (3.5–3.8), представленным ниже:

$$E = \frac{R}{G \times T}, \quad (3.5)$$

где E – коэффициент сбалансированного роста;

R , G и T – факторы сбалансированного роста;

$$R = \frac{ЧП_{отч.года}}{V_{отч.года}}, \quad (3.6)$$

где $ЧП_{отч.года}$ – чистая прибыль отчётного года;

$V_{отч.года}$ – выручка отчётного года;

$$G = \frac{(V_{отч.г} - V_{прош.г})}{V_{прош.г}}, \quad (3.7)$$

где $V_{отч.года}$, $V_{прош.года}$ – выручка от счётного и прошлого года;

$$T = \frac{Об_{активы на к.г.}}{V_{отч.г}}, \quad (3.8)$$

где $Об_{Активы на к.г.}$ – оборотные активы на конец года.

В том случае, когда $E \geq 1$ ($= 1$ означает, что денежный поток нейтрален, а > 1 – денежный поток положителен), то организация развивается эффективно и имеет положительные тенденции развития. Если $E < 1$, то на уровне организации сложилась отрицательная тенденция развития.

Ниже представлены таблица 3.2 «Исходные данные для расчёта модели сбалансированного роста ОАО «Сладонеж» и таблица 3.3 «Определение коэффициента сбалансированного роста ОАО «Сладонеж»».

Таблица 3.2 – Исходные данные для расчёта модели сбалансированного роста
ОАО «Сладонезж», тыс.руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Чистая прибыль	105591,00	110650,00	1302,00	2501,00
Выручка	3214408,00	3362087,00	3309225,00	3 488 320
Оборот. актив. на к.г.	1963698,00	2326650,00	2277672,00	2 115 700

Таблица 3.3 – Определение коэффициента сбалансированного роста ОАО
«Сладонезж»

Период	Факторы сбалансированного роста			E
	R	G	T	
2017-2016 гг.	0,0328	-0,05	0,61	-1,14
2018-2017 гг.	0,0329	0,05	0,69	1,04
2019-2018 гг.	0,0004	-0,02	0,69	-0,04
2020-2019 гг.	0,0007	0,05	0,61	0,02

Таким образом, проанализировав представленные выше таблицы можно сделать вывод о том, что в 2016–2017гг. и 2018–2019гг. $E < 1$, что свидетельствует об отрицательном денежном потоке. А вот с 2017 по 2018 и с 2019 по 2020 гг. $E > 1$, что говорит нам о положительном денежном потоке. Следовательно, на уровне организации преобладают отрицательные тенденции развития.

Также нами был составлен сравнительный аналитический баланс предприятия, представленный в приложении Б.

На его основе можно сделать вывод, что оборотные активы увеличились за период с 2015 по 2020 гг. в большей степени, чем внеоборотные. Также, мы наблюдаем снижение дебиторской задолженности на 11077 тыс. руб за 5 лет. Внеоборотные активы за отчетный период увеличились на 99186 тыс. рублей. Рост стоимости внеоборотных активов произошел за счет увеличения стоимости основных средств.

3.2 Анализ краткосрочной платежеспособности ОАО «Сладонезж»

Анализ ликвидности включает в себя оценку ликвидности баланса и относительных показателей ликвидности (платёжеспособности).

Ликвидность – способность актива превращаться в наличные деньги без потери стоимости и в кратчайшие сроки.

Ликвидность баланса – степень покрытия обязательств предприятия активами, у которых срок превращение в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. Платёжеспособность организации зависит от ликвидности баланса данной организации.

Активы в зависимости от скорости превращения (ликвидности) в денежные средства подразделяется на 4 группы:

- А1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения);
- А2 – быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность краткосрочная);
- А3 – медленно реализуемые активы (запасы, долгосрочная дебиторская задолженность, долгосрочные финансовые вложения, доходные вложения в материальные ценности);
- А4 – труднореализуемые активы (все внеоборотные активы (I раздел баланса) кроме доходных вложений в материальные ценности и долгосрочных финансовых вложений.)

Разбивка пассивов баланса на группы происходит следующим образом (по степени срочности их возврата):

– П1 – наиболее срочные пассивы (кредиторская задолженность, задолженность участникам по выплате доходов и прочие краткосрочные обязательства);

– П2 – краткосрочные пассивы, включает в себя краткосрочные кредиты и займы (заемные средства из раздела V баланса «Краткосрочные обязательства»);

– П3 – долгосрочные пассивы состоят из долгосрочных заемных средств (заемные средства из раздела IV баланса «Долгосрочные обязательства»);

– П4 – постоянные пассивы, включают собственный капитал (итог III раздела баланса).

При определении ликвидности баланса группы пассива и актива сопоставляются между собой. Различают следующие виды ликвидности баланса: абсолютную ликвидность, текущую ликвидность и перспективную ликвидность.

Условия абсолютно ликвидности записываются в виде совокупности неравенств:

$$\begin{cases} A1 \geq П1 \\ A2 \geq П2 \\ A3 \geq П3 \\ A4 \leq П4 \end{cases} \quad (3.9)$$

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

Условие текущей ликвидности баланса имеет вид:

$$(A1 + A2) \geq (П1 + П2). \quad (3.10)$$

Текущая ликвидность свидетельствует о платёжеспособности в ближайшее время.

Условие перспективной ликвидности выглядит следующим образом:

$$A3 \geq П3. \quad (3.11)$$

На основе перспективной ликвидности баланса прогнозируется долгосрочная ориентировочная платёжеспособность.

Исходные данные для определения типа ликвидности баланса и расчета показателей платежеспособности ОАО «Сладонез» приведены в приложении В.

С 2017 по 2019 гг. баланс компании находится в состоянии текущей ликвидности, т.е. выполняется условие $(A1+A2) \geq (П1+П2)$. Это означает, что компания имеет возможность рассчитаться по своим обязательствам с помощью своих денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Коэффициенты ликвидности определяют способность предприятия погашать собственную задолженность перед кем-либо с помощью своих собственных текущих (оборотных) активов. Смысл данных показателей заключается в том, чтобы сравнить объем текущей задолженности организации с его оборотными средствами, которые должны обеспечить погашение указанных задолженностей. Данные коэффициенты рассчитываются на основе бухгалтерского баланса организации.

К коэффициентам ликвидности относятся следующие показатели:

- коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{а.л.}$);
- коэффициент критической ликвидности ($K_{к.л.}$);
- коэффициент текущей ликвидности ($K_{т.л.}$);
- чистый оборотной капитал (ЧОК).

Формулы для расчёта указанных коэффициентов будут представлены ниже:

$$K_{а. л.} = \frac{A_1}{(П_1+П_2)}, \quad (3.12)$$

где $K_{а.л.}$ – коэффициент абсолютной ликвидности;

A_1 – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

Π_1 – наиболее срочные пассивы – прочие краткосрочные обязательства и кредиторская задолженность;

Π_2 – заемные средства – V раздел баланса (тыс. руб.);

$$\text{Кк. л.} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (3.13)$$

где $K_{\text{к.л.}}$ – коэффициент критической ликвидности;

A_1 – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

A_2 – дебиторская задолженность краткосрочная;

Π_1 – наиболее срочные пассивы – прочие краткосрочные обязательства и кредиторская задолженность;

Π_2 – заемные средства – V раздел баланса;

$$\text{Кт. л.} = \frac{\text{ТА}}{\Pi_1 + \Pi_2} = \frac{\text{ОА} - \text{ДЗ}_{\text{долг.}}}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (3.14)$$

где $K_{\text{т.л.}}$ – коэффициент текущей ликвидности;

ТА – текущие активы – оборотные активы за исключением долгосрочной дебиторской задолженности;

ОА – оборотные активы;

$\text{ДЗ}_{\text{долг.}}$ – долгосрочная дебиторская задолженность;

Π_1 – наиболее срочные пассивы – прочие краткосрочные обязательства и кредиторская задолженность;

Π_2 – заемные средства – V раздел баланса.

$$\text{ЧОК} = \text{ТА} - \text{ТП}, \quad (3.15)$$

где ЧОК – чистый оборотной капитал;

ТА – текущие активы – оборотные активы за исключением долгосрочной дебиторской задолженности;

ТП – текущие пассивы – краткосрочные обязательства итог V раздела баланса.

Ниже представлена таблица 3.4 с расчетами показателей ликвидности.

Таблица 3.4 – Показатели ликвидности ОАО «Сладонезж»

Показатели	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативные значения
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,124	0,073	0,207	0,261	0,277	0,150	$\geq 0,2 \dots \geq 0,5$
Коэффициент критической ликвидности	0,727	0,592	1,049	1,042	0,992	1,054	$\geq 0,7 \dots \geq 1$
Коэффициент текущей ликвидности	0,969	0,813	1,437	1,321	1,487	1,613	$\geq 1 \dots \geq 2$
Чистый оборотный капитал	-34 276	-220 543	316800	300160	406205	447624	> 0

Таким образом, коэффициент абсолютной ликвидности был ниже рекомендованных значений в 2015, 2016 и 2020 гг., следовательно, в данный анализируемый период организация не могла погасить свои краткосрочные обязательства с помощью денежных средств и эквивалентов.

Коэффициент критической ликвидности входит в рамки нормативного значения, только в 2015, 2016 и 2019 году анализируемое предприятие способно погашать свои текущие обязательства по мере необходимости.

Коэффициент текущей ликвидности 2015 года по 2016 год был ниже рекомендованных значений.

Значение чистого оборотного капитала за период с 2017 по 2020 гг. имеет положительные значения, следовательно, это означает то, что за рассматриваемый период компания не утратила свою платежеспособность. Она в состоянии покрыть свои текущие обязательства с использованием существующих оборотных активов.

3.3 Оценка долгосрочной платежеспособности и финансовой устойчивости ОАО «Сладонеж»

Долгосрочная платёжеспособность связана с анализом источников финансирования имущества. К источникам финансирования относятся собственные и заемные средства или собственный и заемный капитал.

Чем выше показатель заемного капитала, тем меньшую самостоятельность имеет организация.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, в какой пропорции у организации находятся значения заемного капитала и собственного капитала по отношению друг к другу. Чем он меньше, тем менее финансово устойчива организация. Формула для расчёта коэффициента финансовой устойчивости представлена ниже:

$$K_{\text{фин.уст.}} = \frac{ЗК}{СК}, \quad (3.16)$$

где $K_{\text{фин.уст.}}$ – коэффициент финансовой устойчивости;

ЗК – заемный капитал;

СК – собственный капитал – итог III раздела баланса.

$$ЗК = ДК + КК + КЗ, \quad (3.17)$$

где ЗК – заемный капитал;

ДК – долгосрочные кредиты – заемные средства IV раздел баланса «Долгосрочные обязательства»;

КК – краткосрочные кредиты – заемные средства V раздел баланса «Краткосрочные обязательства»;

КЗ – кредиторская задолженность.

К коэффициентам финансовой устойчивости также относится коэффициент финансовой автономности (самостоятельности). Он показывает, насколько независимо предприятие от кредиторов со стороны. Формула для расчёта коэффициента самостоятельности представлена ниже:

$$K_{\text{фин. сам.}} = \frac{СК}{СА}, \quad (3.18)$$

где $K_{\text{фин. сам.}}$ – коэффициент финансовой автономности (самостоятельности);

СК – собственный капитал – итог III раздела баланса;

СА – совокупные активы.

Также к коэффициентам финансовой устойчивости относится коэффициент финансовой напряженности. Он характеризует долю заемных средств совокупных активов организации. Формула для расчёта представлена ниже:

$$K_{\text{фин. напр.}} = \frac{ЗК}{СА}, \quad (3.19)$$

где $K_{\text{фин. напр.}}$ – коэффициент финансовой напряженности;

ЗК – заемный капитал;

СА – совокупные активы.

Помимо перечисленных коэффициентов финансовой устойчивости, также относится к ней коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу и коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности. Первый показывает долю долгосрочных кредитов и займов в объеме собственного капитала, а второй показывает долю краткосрочных кредитов и займов в общем объеме задолженности. Формула для расчёта данных показателей представлена ниже:

$$K_{\text{соотн. д/с зад. к СК}} = \frac{\text{Д/с кредиты и займы}}{СК}, \quad (3.20)$$

где $K_{\text{соотн.д/с зад.к СК}}$ – коэффициент соотношений долгосрочной задолженности к собственному капиталу;

Д/с кредиты и займы – долгосрочные кредиты и займы – заемные средства IV раздел баланса;

СК – собственный капитал – итог III раздела баланса.

$$K_{\text{соотн.к/с зад.к ЗК}} = \frac{(\text{К/с кредиты и займы} + \text{КЗ})}{\text{ЗК}}, \quad (3.21)$$

где $K_{\text{соотн.к/с зад.к ЗК}}$ – коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к заемному капиталу;

К/с кредиты и займы – краткосрочные кредиты и займы – заемные средства V раздел баланса;

КЗ – кредиторская задолженность;

ЗК – заемный капитал.

Все большее внимание при изучении структуры капитала приковывает финансовый леверидж. Он означает, что в структуру капитала включается та задолженность, которая приносит данному предприятию прибыль. Он показывает, сколько денег приносит одна денежная единица собственного капитала организации. Для расчёта коэффициента и индекса финансового левериджа необходимо воспользоваться формулами, которые представлены ниже:

$$K_{\text{фин. леверидж}} = \frac{\sum \text{ср. активов}}{\sum \text{ср. СК}}, \quad (3.22)$$

где $K_{\text{фин. леверидж}}$ – коэффициент финансового левериджа;

\sum ср. активов – средняя сумма активов – баланс по активам;

\sum ср. СК – средний собственный капитал – итог III раздела баланса;

$$\text{Ифин. леве́ридж} = \frac{\text{ROE}}{\text{ROA}}, \quad (3.23)$$

где $\text{И}_{\text{фин. леве́ридж}}$ – индекс финансового леве́риджа;

ROE – рентабельность собственного капитала;

ROA – рентабельность активов.

Рентабельность собственного капитала показывает ту прибыль, которую получит организация, затратив при этом один рубль собственного капитала. Для расчёта необходимо воспользоваться формулой, представленной ниже:

$$\text{ROE} = \frac{\text{ЧП}}{\frac{\text{СК}_{\text{н.г}} + \text{СК}_{\text{к.г}}}{2}} \times 100\%, \quad (3.24)$$

где ЧП – чистая прибыль;

СК_{н.г}, СК_{к.г} – собственный капитал на начало и конец года.

Рентабельность активов (ROA) показывает ту прибыльность, которую получит организации на один рубль стоимости всех активов. Формула для расчёта будет представлена ниже:

$$\text{ROA} = \frac{\text{ЧП}}{\left(\frac{\text{А}_{\text{н.г}} + \text{А}_{\text{к.г.}}}{2}\right)} \times 100\%, \quad (3.25)$$

где ЧП – чистая прибыль;

А_{н.г}, А_{к.г} – активы на начало года и конец года.

При определении стоимости заемного капитала необходимо знать величину стоимости кредита, а также знать величину среднего заемного капитала. Величина стоимости заемного капитала, показывает, во сколько обходится кредит организации. Формулы для расчёта будут представлены ниже:

$$\text{ЗК}_{\text{ср}} = \text{ДК}_{\text{ср}} + \text{КК}_{\text{ср}}, \quad (3.26)$$

где ZK_{cp} – средний заемный капитал;

DK_{cp} – средний размер долгосрочных кредитов;

KK_{cp} – средний размер краткосрочных кредитов.

Средний размер долгосрочных кредитов получается путём сложения величины заемных средств на начало и на конец года, указанных в разделе IV баланса, а затем поделив их на 2. Такой же принцип нахождения средней величины краткосрочных кредитов, только уже берутся заемные средства из раздела V баланса.

Перейдём к определению стоимости заемного капитала.

$$\text{Стоимость ЗК} = \frac{|\% \text{ к уплате}|}{ZK_{cp}}, \quad (3.27)$$

где Стоимость ЗК – стоимость заемного капитала;

$|\% \text{ к уплате}|$ – проценты к уплате по модулю;

ZK_{cp} – средний заемный капитал.

Для определения общей суммы задолженности, и какие денежные средства эту задолженность обслуживают, необходимо рассчитать коэффициент покрытия процентов и коэффициент покрытия долга. Эти показатели покажут нам разницу, которая отражает, на какую величину прибыль предприятия до налогообложения и уплаты процентов превышает расходы по оплате процентов за заемные средства или же покажут нам, сколько мы платим по кредиту и общую величину долга. Чтобы рассчитать данные коэффициенты, необходимо воспользоваться формулами, которые представлены ниже:

$$K_{\text{покр. \%}} = \frac{EBIT}{|\% \text{ к уплате}|}, \quad (3.28)$$

где $K_{\text{покр. \%}}$ – коэффициент покрытия процентов;

EBIT – прибыль организаций до налогообложения плюс проценты к уплате;

$|\% \text{ к уплате}|$ – проценты к уплате по модулю;

$$K_{\text{покр. долг.}} = \frac{\text{ЕВІТ}}{\frac{|\sum \text{долга}|}{\text{СН}} + |\% \text{ к уплате}|}, \quad (3.29)$$

где $K_{\text{покр. долг.}}$ – коэффициент покрытия долга;

ЕВІТ – прибыль организаций до налогообложения плюс проценты к уплате;

$|\% \text{ к уплате}|$ – проценты к уплате по модулю;

$|\sum \text{долга}|$ – выплата основной суммы долга по модулю;

СН – ставка налогообложения прибыли;

$$\text{ЕВІТ} = \text{Прибыль до н/о} + |\% \text{ к уплате}|, \quad (3.30)$$

где ЕВІТ – прибыль организаций до налогообложения плюс проценты к уплате;

Прибыль до н/о – прибыль до налогообложения;

$|\% \text{ к уплате}|$ – проценты к уплате по модулю.

Для обеспечения нормального функционирования предприятия с целью его финансовой устойчивости стоимость заемного капитала не должна превышать рентабельность активов, таким образом должно выполняться неравенство:

$$\text{ROA} \geq \text{Стоимость ЗК}, \quad (3.31)$$

где ROA – рентабельность активов;

Стоимость ЗК – стоимость заемного капитала.

Чтобы найти стоимость заемного капитала воспользуемся формулой (3.32):

$$\text{Стоимость ЗК} = \frac{|\% \text{ к уплате}|}{\text{ЗК}_{\text{ср}}} \times 100\%, \quad (3.32)$$

где Стоимость ЗК – стоимость заемного капитала;

$|\% \text{ к уплате}|$ – проценты к уплате по модулю;

$\text{ЗК}_{\text{ср}}$ – среднее величина заемного капитала.

Для определения средней величины заемного капитала необходимо воспользоваться формулой, которая будет представлена ниже:

$$ЗК_{ср} = ДК_{ср} + КК_{ср}, \quad (3.33)$$

где $ЗК_{ср}$ – среднее величина заемного капитала;

$ДК_{ср}$ – среднее величина долгосрочных кредитов и займов – Заемные средства IV раздел баланса;

$КК_{ср}$ – среднее величина краткосрочных кредитов и займов – Заемные средства V раздел баланса.

Ниже будет представлена таблица 3.5 с коэффициентами финансовой устойчивости ОАО «Сладонеж».

Исходные данные для расчетов коэффициентов финансовой устойчивости приведены в приложении Г.

Таблица 3.5 – Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «Сладонеж»

Показатели	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативное значение
Коэффициент соотношения заемного капитала к собственному капиталу	3,825	3,586	3,197	2,916	<0,7
Коэффициент финансовой автономии	0,199	0,215	0,221	0,239	>0,5
Коэффициент финансовой напряженности	0,761	0,773	0,705	0,696	≤0,5
Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу	2,019	1,751	1,581	1,521	<1
Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности	0,472	0,512	0,505	0,478	В зависимости от специфики бизнеса
Коэффициент финансового левериджа	5,027	4,641	4,532	4,189	Чем выше значение, тем лучше
Индекс финансового левериджа	5,626	4,810	4,586	4,360	>1

Окончание таблицы 3.5

ROA	5,555	5,158	0,057	0,114	
ROE	31,253	24,810	0,259	0,496	
Коэффициент покрытия процентов	2,039	2,283	1,075	1,060	>1
Коэффициент покрытия долга	-0,158	-0,170	-0,118	-0,044	>1

Таким образом, за анализируемый период (31.12.17 – 31.12.20) организация финансово неустойчива. Коэффициент покрытия долга за анализируемый период (2017 – 2020 гг.) < 1, что должно «насторожить» кредитные организации при предоставлении ОАО «Сладонеж» заемных средств.

Коэффициент финансовой автономии на протяжении всего периода, был ниже рекомендованных границ, что говорит о том, что организация прибегала к помощи из вне, и собственный капитал и совокупные активы организации имели долю ниже 50%.

Коэффициент финансовой напряженности все время был выше рекомендованных границ, а это означает, что в данный период организация активно привлекала заемные средства.

Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу был выше рекомендованных значений.

Коэффициент финансового левериджа показывает, сколько рублей активов приносит один рубль СК. Чем больше активов организации финансируется на базе СК, тем данный коэффициент выше.

3.4 Анализ деловой активности ОАО «Сладонеж»

Показатели деловой активности отражают эффективность использования организацией активов, которые находятся в её распоряжении.

Для оценки показателей деловой активности рассчитываются коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности активов.

Так, оборачиваемость определяется числом оборотов, либо рассчитывается срок в днях. Показатели деловой активности определяются за период – квартал либо год.

К числу показателей деловой активности относятся:

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($N_{дз}$). Характеризует число оборотов кредита за период, когда организация предоставила какие-либо средства своим партнёрам;

– средний период оборота дебиторской задолженности ($O_{дз}$). Характеризует быстроту, с которой клиенты организации погашают свои кредиты перед организацией;

– коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($N_{кз}$). Показывает скорость оборота кредиторской задолженности организации;

– продолжительность сбора кредиторской задолженности ($O_{кз}$). Показывает тот период, за который организация погашает свою срочную задолженность;

– коэффициент оборачиваемости запасов (N_3). Демонстрирует эффективность, с которой закупается, а потом реализуется продукция, которую создала организация;

– длительность запасов (O_3). Характеризует то количество дней, пока произведенная продукция не будет полностью реализована;

– коэффициент оборачиваемости активов (N_A);

– продолжительность оборота активов (O_a).

Формулы для расчёта вышеперечисленных показателей будут представлены ниже:

$$N_{дз} = \frac{B}{ДЗ_{ср}}, \quad (3.34)$$

где $N_{дз}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

B – выручка;

$ДЗ_{ср}$ – среднее значение дебиторской задолженности;

$$O_{дз} = \frac{365}{N_{дз}}, \quad (3.35)$$

где $O_{дз}$ – средний период сбора дебиторской задолженности;

$N_{дз}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

$$N_{кз} = \frac{B}{KЗ_{ср}}, \quad (3.36)$$

где $N_{кз}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

B – выручка;

$КЗ_{ср}$ – среднее значение кредиторской задолженности;

$$O_{кз} = \frac{365}{N_{кз}}, \quad (3.37)$$

где $O_{кз}$ – продолжительность сбора кредиторской задолженности;

$N_{кз}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженностью.

В том случае, когда оборачиваемость дебиторской задолженности ($N_{дз}$) больше оборачиваемости кредиторской задолженности ($N_{кз}$), а срок погашения дебиторской задолженности ($O_{дз}$) меньше срока погашения кредиторской задолженности ($O_{кз}$), то активы на уровне организации управляются эффективно.

$$N_з = \frac{|с/с\ продаж|}{З_{ср}}, \quad (3.38)$$

где $N_з$ – коэффициент оборачиваемости запасов;

$|C/c_{\text{продаж}}|$ – себестоимость продаж по модулю;
 $Z_{\text{ср}}$ – среднее величина запасов за год;

$$O_3 = \frac{365}{N_3}, \quad (3.39)$$

где O_3 – срок обращения запасов;

N_3 – коэффициент оборачиваемости запасов;

$$N_A = \frac{B}{A_{\text{ср}}}, \quad (3.40)$$

где N_A – коэффициент оборачиваемости активов;

B – выручка;

$A_{\text{ср}}$ – среднее величина активов за год;

$$O_A = \frac{365}{N_A}, \quad (3.41)$$

где O_A – продолжительность оборота активов;

N_A – коэффициент оборачиваемости активов.

Ниже представлена таблица 3.5 с расчётными данными показателей деловой активности ОАО «Сладонеж».

Исходные данные для расчета показателей деловой активности приведены в приложении Д.

Таблица 3.6 – Расчет показателей деловой активности ОАО «Сладонеж»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Факт. соотн.
Ндз	4,98	4,77	4,98	5,55	Н дз>Нкз Одз<Окз
Одз, дн.	73	76	73	65	
Нкз	10,15	8,17	7,62	9,37	
Окз, дн.	35	44	47	38	
Нз	10,68	11,29	8,12	7,06	
Оз, дн.	34	32	44	51	
На	1,69	1,57	1,44	1,59	
Оа, дн.	215	232	253	229	
Ноа	3,22	2,95	2,67	2,88	
Ооа, дн.	113	123	136	126	

Таким образом, мы можем сделать вывод, что за анализируемый период в ОАО «Сладонеж» показатели деловой активности используются не эффективно.

3.5 Оценка эффективности деятельности ОАО «Сладонеж»

В качестве показателей эффективности функционирования организации используются рентабельность собственного капитала (ROE), описание и формула для расчёта которой были продемонстрированы выше, рентабельность активов (ROA), описание и формула для расчёта которой были также продемонстрированы выше, и рентабельность деятельности организации (ROS).

Рентабельность деятельности организации (ROS) также называют общей рентабельностью продаж. Она показывает прибыльность продаж. Формула для расчёта будет представлена ниже:

$$ROS = \left(\frac{ЧП}{В} \right) \times 100\%, \quad (3.42)$$

где ROS – рентабельность деятельности организации;

ЧП – чистая прибыль;

В – выручка.

Все показатели рассчитываются за период.

Ведущим показателем считается рентабельность собственного капитала (ROE). Он отражает эффективность бизнеса организации. Если рентабельность собственного капитала (ROE) больше ключевой ставки (i), то есть выполняется условие $ROE > i$, то бизнес эффективен. Если $ROE < i$, то бизнес, соответственно, не эффективен.

Ниже будут представлены таблице 3.6 с данными для расчёта показателей эффективности ОАО «Сладонез».

Таблица 3.6 – Показатели эффективности функционирования организации ОАО «Сладонез», %

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
ROE	31,253	24,810	0,259	0,496
ROA	5,555	5,158	0,057	0,114
ROS	8,332	7,152	3,871	2,578

Таким образом, если оценить в целом динамику рентабельности собственного капитала (ROE), то можно сделать вывод, что она имела неплохие показатели в

2017 и 2018 гг., но в остальных годах мы наблюдаем очень низкое значение данного показателя, что говорит о низкой эффективности деятельности организации.

У рентабельности деятельности организации (ROS) за 2017 г. имеется положительная динамика, а, начиная с 2018 – 2020 гг., мы наблюдаем уже отрицательную тенденцию.

Существенное снижение всех показателей рентабельности объясняется резким снижением значения чистой прибыли в 2019 и 2020 гг.

Средневзвешенная стоимость (средневзвешенная цена) привлечения капитала WACC характеризует среднюю цену собственного и заемного капитала. Цена заемного и собственного капитала взвешивается в соответствии с пропорциональной долей этих двух источников финансирования (необходимо произвести оценку стоимости всех источников капитала по их относительному вкладу в общее финансирование компании).

Расчет средневзвешенной стоимости капитала приведен в приложении Е.

За период 2017 – 2020 гг. финансовая устойчивость организации соблюдается, так как стоимость заемного капитала превышает рентабельность собственных активов.

Проведённый расчёт показывает, что для обеспечения сохранения темпов роста и стоимости бизнеса, а также финансовой устойчивости, компании необходимо обеспечить рентабельность активов на уровне 7%.

3.6 Модели прогноза вероятности банкротства

Проблема определения и прогнозирования банкротства предприятий является актуальной на сегодняшний день, что обусловлено рядом причин. Во-первых, институт банкротства является стимулом эффективной работы предпринимательских структур, гарантируя, одновременно, экономические

интересы кредиторов и государства как общего регулятора рынка.²² Кроме того, наблюдаемые негативные явления в российской экономике (кризис неплатежей, структурный кризис, нехватка инвестиций) определяют предрасположенность многих российских предприятий к кризису и предбанкротному состоянию.²³ Во-вторых, в современной российской экономике функционируют предприятия, институт банкротства для которых в большей степени служит инструментом реализации противоправных интересов (в частности, для получения преступной прибыли, дальнейшего предела собственности и сфер преступного влияния на экономику страны).²⁴

Поэтому вопросы государственного и экономического регулирования отношений о несостоятельности предприятий в настоящее время относят к числу наиболее актуальных и сложных в политико-экономической жизни страны.

Одной из прилагаемых моделей по оценки банкротства, является модель, предложенная Лисом в 1972 году.

Модель Лиса имеет вид:

$$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4 , \quad (3.43)$$

где X_1 – отношение оборотного капитала к сумме активов;

X_2 – отношение прибыли от продаж к суме активов;

X_3 – отношение нераспределенной прибыли (чистой прибыли) к сумме активов;

X_4 – отношение собственного капитала к заемному капиталу.

Предельное значение $Z = - 0,037$

²²Закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)» от 27 июня 2010 г. – <http://ivo.garant.ru/#/document/185181/paragraph/50:1>

²³ Гребнев, Г.Д. Оптимизация методики анализа экономической безопасности бизнеса и его информационного обеспечения в условиях потенциального банкротства / Г.Д. Гребнев, Т.К. Островенко // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. №8. С. 193-198.

²⁴ Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20.05.1994 N 498 (ред. от 15.04.2003). – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_3741/

Модель Р. Лиса представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Модель вероятности банкротства Р. Лиса

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Ср ОА	999736,5	1139351,5	1238472	1209480
Ср активы	1900753	2145174	2302161	2196686
Прибыль от продаж	296 642	223 573	105 320	158 310
Ср СК	337860,5	445981	501957	503858,5
Ср ЗК	1562892,5	1699193	1800204	1692827,5
Чистая прибыль	105591	110 650	1 302	2501
X1	0,526	0,531	0,538	0,551
X2	0,156	0,104	0,046	0,072
X3	0,174	0,205	0,215	0,226
X4	0,216	0,262	0,279	0,298
Z	0,058	0,055	0,051	0,055
Оборотные активы	1 042 317	1 236 386	1 240 558	1 178 402

Так как показатель Z за анализируемый период с 2017 по 2020 гг. превышает нормативное значение (0,037), мы можем сделать вывод о том, что предприятие является финансово устойчивым и вероятность его банкротства маловероятна.

В 1887 году британский ученый Таффлер на основе анализа ключевых показателей деятельности организации предложил 4-х факторную прогнозную модель платежеспособности организации.

Модель Таффлера имеет вид:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4 , \quad (3.44)$$

где X_1 – отношение прибыли от продаж к краткосрочным обязательствам;

X_2 – отношение оборотных активов к сумме обязательств;

X_3 – отношение краткосрочных обязательств к сумме активов;

X_4 – отношение выручки к сумме активов.

Существует три зоны оценки предприятия ОАО «Сладонез» по модели банкротства Таффлера. «Зеленая зона» – если $Z > -0,3$, то предприятие маловероятно станет банкротом. «Красная зона» – $Z < 0,2$ – предприятие вероятно станет банкротом. «Серая зона», иными словами, «зона неопределенности» возникает при соблюдении неравенства $0,2 < Z < 0,3$.

Модель Таффлера представлена ниже в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Модель вероятности банкротства Р.Таффлера

Показатели	2017	2018	2019	2020
Прибыль от продаж	296 642	223 573	105 320	158 310
Ср КО	951608	830871,5	885289,5	782565,5
Ср ОА	999736,5	1139351,5	1238472	1209480
Ср ДО	611284,5	868321,5	914914,5	910262
Ср активы	1900753	2145174	2302161	2196686
Выручка от продаж	3 214 408	3 362 087	3 309 225	3 488 320
X_1	0,312	0,269	0,119	0,179
X_2	0,640	0,671	0,688	0,714
X_3	0,501	0,387	0,385	0,356
X_4	1,691	1,567	1,437	1,588
Z	0,609	0,550	0,452	0,506
Долгосрочные обязательства	847 525	889 118	940 711	879 813
КО	725 517	936 226	834 353	730 778

Так как показатель Z за анализируемый период с 2017 по 2020 гг. превышает нормативное значение (0,3), это говорит о том, что у ОАО «Сладонеж» неплохие долгосрочные перспективы и вероятность банкротства низкая. Также, можно сделать вывод о стабильном финансовом положении предприятия.

Далее мы рассмотрим модель прогнозирования банкротства Г.Спрингейта была разработана в 1978 г. Для создания модели автор использовал дискриминантный анализ и в конечном итоге отобрал четыре значимых показателя из 19 исходных. При создании модели Г. Спрингейт использовал данные 40 предприятий и достиг 92,5% точности предсказания неплатежеспособности на год вперед²⁵. Позднее, в 1979 г., при использовании модели на данных 50 хозяйствующих субъектов со средним балансом в 2,5 млн дол. было достигнуто 88% точности предсказания.

Общий вид модели Г. Спрингейта:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (3.45)$$

где X_1 – оборотный капитал / сумма активов;

X_2 – (прибыль до налогообложения + проценты к уплате) / сумма активов;

X_3 – прибыль до налогообложения / краткосрочные обязательства;

X_4 – выручка (нетто) от реализации / сумма активов.

Существует следующая интерпретация результатов: если $Z < 0,862$, хозяйствующий субъект получает оценку «крах», т.е. потери платежеспособности (банкротство вероятно через два – три года). Если $Z > 0,862$, то банкротство маловероятно. Модель прогнозирования Спрингейта представлена в таблице 3.9.

²⁵ Казакова Н.А. Антикризисное управление: учебное пособие. М.: Рид Групп, 2011. С. 237.

Таблица 3.9 – Модель прогнозирования банкротства Г.Спрингейта

Показатели	2017	2018	2019	2020
Ср ОА	999736,5	1139351,5	1238472	1209480
Ср активы	1900753	2145174	2302161	2196686
Ср КО	951608	830871,5	885289,5	782565,5
ЕВИТ	267 832	240 444	128 085	89 921
Выручка	3 214 408	3 362 087	3 309 225	3 488 320
X1	0,025	0,144	0,153	0,194
X2	0,141	0,112	0,056	0,041
X3	0,281	0,289	0,145	0,115
X4	1,691	1,567	1,437	1,588
Z	1,321	1,310	0,999	1,037

Так как показатель Z за весь анализируемый $> 0,862$, то компания является платежеспособной на 92,5% (низкая вероятность банкротства).

3.7 Выявление сильных, слабых сторон и рисков ОАО «Сладонезж»

Анализ рисков на каждом предприятии должен базироваться на их оценке, которая заключается в поиске риска, его классификации и выработке мероприятий по его устранению.

Дальнейшим шагом в выявлении и оценке рисков компании после анализа финансовых показателей, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности ОАО «Сладонезж» будет проведение SWOT-анализа. Для действующих компаний важно проводить SWOT-анализ предприятия не менее одного раза в год, даже в тех случаях, когда дела идут хорошо.

Анализ поможет определить стратегию развития компании в соответствии с актуальными условиями рынка. С его помощью можно выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на успех предприятия.

SWOT-анализ бизнеса позволяет оценить деятельность компании по четырем составляющим:

- S – strength (сильные стороны). Конкурентные преимущества предприятия;
- W – weakness (слабые стороны). Внутренние факторы, которые затрудняют рост бизнеса, снижают конкурентоспособность;
- O – opportunities (возможности). Внешние факторы, которые могут положительно сказаться на росте бизнеса;
- T – threats (угрозы). Негативные внешние факторы, которые могут отрицательно сказаться на дальнейшем развитии предприятия. Далее представлена матрица результатов SWOT-анализа в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – SWOT-анализ для ОАО «Сладонеж»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> 1) отсутствие консервантов в производимой продукции; 2) использование только натуральных ингредиентов - доступная цена; 3) обеспеченность сырьевой базой; 4) высокое качество продукции; 5) выход на региональные рынки, расширение ассортимента и увеличение продаж; 6) постоянное подтверждение натуральности и качества продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) низкая рекламная активность; 2) относительно небольшой ассортимент продукции; 3) недостаточное распространение продукции по торговым сетям; 4) отсутствие своей сети магазинов в других городах; 5) слабые кадровые показатели, жалобы со стороны работников; 6) несвоевременное погашение займов; 7) рост краткосрочных заемных средств; 8) активы компании работают неэффективно.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> 1) расширение дистрибьюторской сети; 2) расширение сырьевой базы; 3) техническая модернизация; 4) расширение ассортимента; 5) продвижение на региональных рынках; 6) увеличение своей доли на рынке; 7) увеличение производственных мощностей. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) снижение платежеспособного спроса со стороны населения на продукцию; 2) рост конкуренции в отрасли; 3) высокий уровень инфляции может привести к снижению рентабельности деятельности компаний; 4) в случае роста уровня цен на упаковочные материалы, поставляемые ограниченным количеством крупнейших поставщиков, предприятие может столкнуться со снижением рентабельности производства; 5) смещение спроса в сторону более дорогих продуктовых групп в связи с улучшением финансово-экономического положения населения; 6) ухудшение кредитной политики; 7) большая зависимость от внешних кредиторов.

На основе анализа финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Сладонеж», а также SWOT-анализа были выявлены риски, оказывающие влияние на деятельность предприятия ОАО «Сладонеж».

Все потенциальные риски, угрожающие предприятию, были сформированы в реестр рисков, приложение Ж. На рисунке 3.1 с помощью данного реестра рисков, мы зафиксировали риски, т.е. провели распределение их на значимые для деятельности предприятия и не значимые.

Уровень значимости	Высокий	5,6,7,8,23	1,14,26,29,31	3,4,10,24,32
	Средний	12,17,19	2,21,25,28	9,11,20,22
	Низкий	18,27,33	13,16	15,3
		Низкий	Средний	Высокий
Уровень вероятности				

Рисунок 3.1 – Карта рисков ОАО «Сладонеж»

Таким образом, в ходе проделанной работы, мы выяснили, что потенциальными рисками (красная и оранжевая зоны) влияющими на деятельность ОАО «Сладонеж» оказались такие риски, как:

- риск изменений процентных ставок;
- риск недостатка ликвидности;
- опасность потерь в связи с изменением курса валют;
- увеличение производственных затрат;
- риск неплатежа со стороны контрагентов;
- снижение объемов реализации;

- повышение цен на основные виды сырья и материалов;
- снижение квалификации персонала;
- появление на рынке новых конкурентов;
- разрушение системы НИОКР;
- риск возникновения поломки оборудования и связанных с ней аварий;
- риски ошибочного выбора инновационного проекта;
- риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования;
- риск нехватки высококвалифицированных кадров.

Одной из основных групп рисков, оказывающих влияние на экономическую устойчивость ОАО «Сладонезж», являются финансовые риски. Финансовая неустойчивость компании означает, что относительно небольшие внешние воздействия в виде падения доходов, снижения качества активов или ухудшения ликвидности, лишают ее способности отвечать по текущим финансовым обязательствам.

Индикаторам финансовой нестабильности компании могут стать: влияние инфляции на расходы компании, колебания реальных валютных курсов, процентные ставки по кредитам, приток капитала, структура задолженностей компании, особенно краткосрочных, зависимость от внешнеторговых операций, степень конкуренции на рынке и позиционирование компании на рынке, уровень капитализации (отношение собственных средств к заемным), отношение кредиторской и дебиторской задолженности, действующие нормы деловой этики и морали.

Также, в компании наблюдаются появление рисков в области такого важного фактора, как труд. На карте рисков мы видим, в красной зоне такой риск как недостаток квалификации персонала. Это связано с тем, что ОАО «Сладонезж» приобрел и запустил новую технологическую линию от австрийской компании «Haas Wafelmaschinen». На данном оборудовании применяются самые

современные технологии выпечки. Линия оснащена современной электронной системой управления, производственный процесс полностью автоматизирован, что позволяет производить большой объем продукции высокого качества, однако, при найме сотрудников для работы на новейшем оборудовании ощущалась острая нехватка квалифицированных кадров.

Как показывает хозяйственная практика, одним из наиболее действенных механизмов обеспечения экономической устойчивости компании является создание эффективной системы управления рисками.

Выводы по разделу три

Нами был проведен экономический анализ деятельности предприятия с 2016 по 2020 гг.

Для оценки тенденции развития организации мы рассчитали модель «Сбалансированного роста» и сделали вывод о том, что на уровне организации преобладают отрицательные тенденции развития. Согласно расчетам с 2017 по 2019 гг. баланс компании находится в состоянии текущей ликвидности, т.е. выполняется условие $(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$. Это означает, что компания имеет возможность рассчитаться по своим обязательствам с помощью своих денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Согласно основным показателям ликвидности предприятия, мы делаем заключение о том, что за рассматриваемый период ОАО «Сладонезж» не утратило свою платежеспособность. Компания в состоянии покрыть свои текущие обязательства с использованием существующих оборотных активов. Однако организация является финансово неустойчивой и в данный период активно привлекала заемные средства.

Если в целом оценить динамику рентабельности собственного капитала (ROE) в ОАО «Сладонезж», то можно сделать вывод, что она имела неплохие показатели

в 2017 и 2018 гг., но в остальных годах мы наблюдаем очень низкое значение данного мультипликатора, что о низкой эффективности деятельности организации.

У рентабельности деятельности организации (ROS) за 2017 г. имеется положительная динамика, а, начиная с 2018 – 2020 гг., мы наблюдаем уже отрицательную тенденцию.

При проведении оценки вероятности банкротства в ОАО «Сладонез», мы сделали заключение о том, что предприятие имеет неплохие долгосрочные перспективы и низкую вероятность банкротства.

4 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОАО «СЛАДОНЕЖ»

4.1 Разработка методики оценки рисков с использованием системы сбалансированных показателей

Целью управления рисками является обеспечение разумной гарантии достижения целей организации, сохранности активов и устойчивости ведения бизнеса за счет управления рисками. Предприятием должны систематически анализироваться риски, присущие его деятельности. Выявление и оценка наиболее значимых рисков, определение лиц, ответственных за управление данными рисками – основные этапы программы по управлению рискам.

Цель управления – защита капиталовложений акционеров и активов компании, обеспечение разумной уверенности в достижении компанией поставленных целей деятельности наиболее эффективным образом, устойчивое развитие бизнеса.

Ответственными за управление рисками в ОАО «Сладонеж» являются руководители структурных подразделений (бизнес-процессов) и проектов, в рамках которых возникает риск.

Управление рисками включает:

- определение приемлемого уровня риска для ОАО «Сладонеж»;
- процедуры и методы выявления событий, способных оказать влияние на деятельность ОАО «Сладонеж»;
- планирование и реализация мер по управлению данными и связанными событиями.

На рисунке 4.1 показаны предложенные нами этапы по управлению рисками на ОАО «Сладонеж».

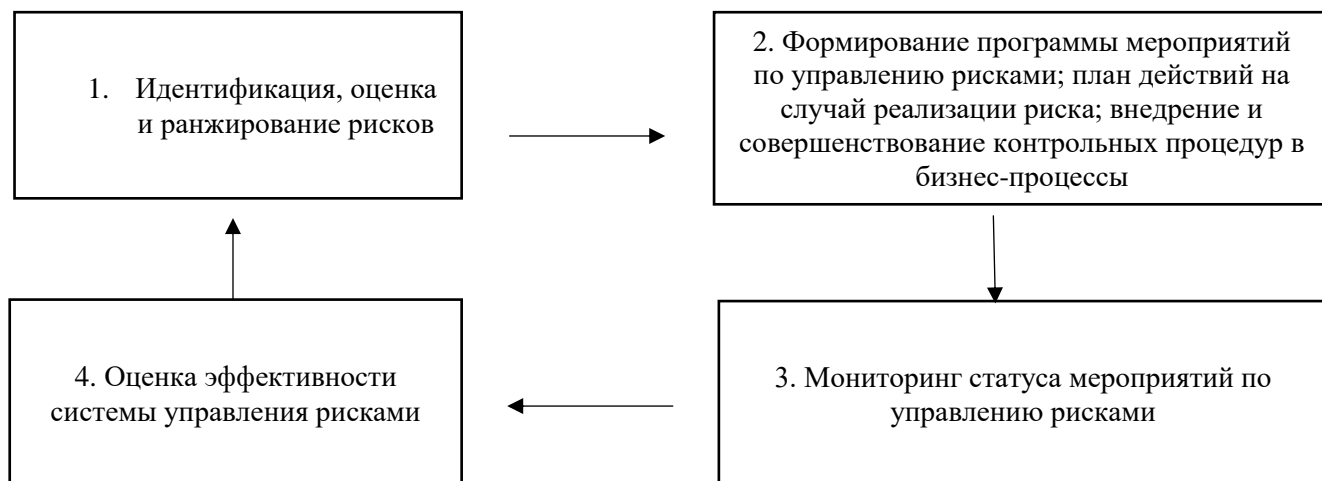


Рисунок 4.1 – Этапы управления рисками на ОАО «Сладонезж»

Итак, любая экономическая деятельность сопровождается определенными рисками (политическими, экономическими, финансовыми, коммерческими и другими), что связано с множеством условий и факторов, влияющих на результаты принимаемых решений. ОАО «Сладонезж», как и любое другое предприятие кондитерской промышленности, постоянно сталкивается с потенциальными рисками, которые могут отрицательно повлиять на ее деятельность. Несмотря на то, что ОАО «Сладонезж» является крупным предприятием, однако вопросы управления рисками на нем недостаточно хорошо проработаны.

В качестве формирования и совершенствования системы управления рисками нами предлагается методика оценки рисков с использованием карт рисков, построенных на основе сбалансированной системы показателей. Выбранная методика будет способствовать принятию решений в условиях риска и неопределенности, положительно повлияет на уровень экономической ситуации предприятия в целом.

Методика ССП включает в себя следующие этапы:

1. Формирование экспертной группы.
2. Выявление наиболее значимых для предприятия рисков на основе реестра рисков, карты рисков и мнений экспертов.

3. Построение карт рисков на основе распределения рисков по областям сбалансированной системы показателей.

4. Расчёт итоговой оценки риска.

5. Выявление наиболее приоритетных рисков на основе итоговой оценки риска.

6. Разработка предупредительных мероприятий и мероприятий по снижению рисков.

Ниже рассмотрим этапы методики более подробно.

Рассмотрим один из возможных путей количественного описания характеристик эксперта, основанный на вычислении относительных коэффициентов компетентности по результатам высказывания специалистов о составе экспертной группы.

Суть методики сводится к тому, что ряду специалистов предлагается высказать мнение о списочном составе экспертной группы. Если в этом списке появляются лица, не вошедшие в исходный список, им тоже предлагается назвать специалистов для участия в экспертизе. После нескольких этапов будет получен полный список кандидатов в группу.

По результатам опроса составляется, так называемая, матрица оценок. По строкам и столбцам которой записываются фамилии или номера экспертов, а элементами таблицы являются переменные:

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } j\text{-ый эксперт назвал } i\text{-го} \\ 0, & \text{если } j\text{-ый эксперт не назвал } i\text{-го} \end{cases}$$

При этом j -ый столбец матрицы содержит мнение j -го эксперта о включении или не включении каждого из экспертов в группу. Эксперт может включать себя или не включать в экспертную группу (то есть $x_{ij}=0$ или $x_{ij}=1$ при $i=j$).

По данной таблице можно вычислить относительные коэффициенты компетентности n -го порядка для каждого эксперта по формуле:

$$k_i^n = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij} k_j^{n-1}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m x_{ij} k_j^{n-1}}, \quad (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, m}; n = 1, 2, \dots) \quad (4.1)$$

где m – число экспертов в списке (размерность матрицы $\|x_{ij}\|$);

n – номер порядка коэффициента компетентности.

Коэффициенты компетентности нормированы так, что их сумма равна единице:

$$\sum_{i=1}^m k_i^n = 1, \quad n = 1, 2, \dots \quad (4.2)$$

По формуле (4.1) можно вычислить значение компетентности для различных порядков, начиная с первого. На первом шаге полагаем равную компетентность всех экспертов, поэтому $k_j^0=1, j=1, m$. При $n=1$ выражение (4.1) будет иметь вид:

$$k_i^1 = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m x_{ij}}, \quad i = \overline{1, m}; j = \overline{1, m}. \quad (4.3)$$

Смысл этой формулы в том, что подсчитывается число голосов, поданных за i -го эксперта, и делится на общее число голосов, поданных за всех экспертов.

Таким образом, коэффициент компетентности первого порядка - это относительное число экспертов, высказавшихся за включение i -го эксперта в группу.

Относительный коэффициент компетентности второго порядка получают из (4.1) для $n=2$ при условии, что k_j^1 ($j=1,2 \dots m$) определены по (4.3):

$$k_i^2 = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij} k_j^1}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m x_{ij} k_j^1}, \quad i = \overline{1, m}; \quad j = \overline{1, m}. \quad (4.4)$$

Коэффициенты второго порядка представляют собой относительное количество голосов, взвешенных коэффициентом компетентности первого порядка.

Последовательно вычисляя относительные коэффициенты компетентности более высокого порядка, можно убедиться, что процесс быстро сходится после 3–4 вычислений, то есть относительные коэффициенты быстро стабилизируются. В общем случае относительные коэффициенты компетентности определяются как:

$$k_i = \lim_{n \rightarrow \infty} k_i^n, \quad \sum_{i=1}^n k_i = 1 \quad (4.5)$$

В экспертную комиссию для проведения опроса касательно возможных вариантов дальнейшего развития ситуации на предприятии и оценки её влияния на эффективность дальнейших стратегий вошли следующие эксперты:

- 1) старший менеджер отдела планирования и обеспечения производства;
- 2) аудитор «ИНВЕСТАУДИТ» (бухгалтерский учёт и налогообложение);
- 3) заместитель директора финансового отдела ОАО «Сладонез»;
- 4) руководитель отдела сбыта (отдел оптовых и розничных продаж).

Далее определим состав и уровень компетентности членов экспертной группы методом относительных коэффициентов компетентности. В результате опроса четырех экспертов предприятия о составе экспертной группы получены данные (x_{ij}) о мнении каждого из них по включению экспертов в рабочую группу. Эти данные сведены в таблицу 4.1.

Таблица 4.1 – Мнения экспертов

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

Результаты пошаговой обработки полученных данных по описанному выше алгоритму будут иметь следующий вид.

На первом шаге, полагая равную компетентность всех экспертов, принимаем $k_j^0=1, j=1, \dots, 4$ и вычисляем коэффициенты относительной компетентности первого порядка:

$$y = \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 x_{ij} = 1+0+1+1+1+1+0+1+1+1+1+1+0+0+1+1=12$$

$$k_A^1 = 1/y \times \left(\sum_{j=1}^4 x_{1j} k_j^0 \right) = 1/12 \times (1 \times 1 + 0 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1) = 0,250$$

$$k_B^1 = 1/y \times \left(\sum_{j=1}^4 x_{2j} k_j^0 \right) = 1/12 \times (1 \times 1 + 1 \times 1 + 0 \times 1 + 1 \times 1) = 0,250$$

$$k_C^1 = 1/y \times \left(\sum_{j=1}^4 x_{3j} k_j^0 \right) = 1/12 \times (1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1) = 0,333$$

$$k_D^1 = 1/y \times \left(\sum_{j=1}^4 x_{4j} k_j^0 \right) = 1/12 \times (0 \times 1 + 0 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1) = 0,167$$

На втором шаге, используя полученные значения, по аналогии вычисляем коэффициенты относительной компетентности второго порядка.

Продолжая аналогичные вычисления до тех пор, пока k_i^n не будут отличаться от k_i^{n-1} с точностью 0,01, получим:

$$K^1 = [0,25 \quad 0,25 \quad 0,33 \quad 0,17]^T$$

$$K^2 = [0,26 \quad 0,23 \quad 0,34 \quad 0,17]^T$$

$$K^3 = [0,26 \quad 0,22 \quad 0,34 \quad 0,17]^T$$

$$\text{При } n \rightarrow \infty \quad k^n \rightarrow [0,26 \quad 0,22 \quad 0,34 \quad 0,17]^T$$

Анализ компетентности экспертов показал, что в экспертную группу должны быть включены все четыре эксперта. Наибольший коэффициент компетентности у третьего эксперта (заместителя директора финансового отдела ОАО «Сладонез»).

На практике идентификация рисков и составление перечня идентифицированных рисков для компании представляет собой один из наиболее сложных этапов процесса управления рисками.

Последствия идентифицированных опасных событий следует оценивать с точки зрения установленных целей проекта или деятельности организации, при этом необходимо учитывать, что одно опасное событие может иметь несколько последствий. Существует много видов и областей воздействия опасных событий, требующих анализа и оценки риска (например, экология, безопасность строительства, бюджетирование и т.д.), поэтому все воздействия опасного события необходимо оценивать с точки зрения ущерба для деятельности организации.

Для определения экспертами наиболее значимых рисков для предприятия, произведем распределение рисков по областям сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей (BSC, Balanced Score card) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации: финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные, управленческие и т. д.

ССП – это инструмент стратегического управления, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией. ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

По мнению создателей и приверженцев теории, дизайн сбалансированной системы показателей должен включать шесть обязательных элементов:

- 1) перспективы (perspectives) – измерения, при помощи которых будет происходить декомпозиция стратегии на более низкие уровни;
- 2) стратегические цели (objectives) – сформулированные стратегические стремления, формируют направление реализации стратегии;
- 3) показатели (measures) – измерители, отражающие меру выполнения задачи;
- 4) целевые значения (targets) – значения показателей (measures), которых необходимо достичь;
- 5) причинно-следственные связи (cause and effect linkages) – логическая цепочка, связывающая все задачи организации, формирующая стратегическую карту;
- 6) стратегические инициативы (strategic initiatives) – действия по реализации стратегии.

Система сбалансированных показателей (ССП) применяется для каждого подразделения и организации в целом. Система стратегических целей компании, построенная на основе использования системы сбалансированных показателей, формируется на базе проекции стратегий компании в четырех основных направлениях (perspectives):

- финансы / экономика;
- клиенты / рынки;
- бизнес-процессы;
- сотрудники / инфраструктура.

Такой подход вызван логической целесообразностью – «квалифицированные и мотивированные» сотрудники, используя инфраструктуру (оборудование, программное обеспечение и т.д.), будут обеспечивать компании необходимое качество и скорость выполнения бизнес-процессов. Оптимальные бизнес-процессы необходимы для гарантированного удовлетворения потребностей клиентов и достижения рыночного преимущества. Удовлетворенные клиенты будут обеспечивать достижение желаемых финансовых целей организации. Пирамида стратегий компании представлена на рисунке 4.2.



Рисунок 4.2 – Пирамида стратегий ОАО «Сладонез»

Данная пирамида иллюстрирует, что без преодоления нижних этапов невозможно достижение верхних: неквалифицированный персонал не сможет

построить те бизнес-процессы, благодаря которым продукт будет обладать конкурентоспособными преимуществами на рынке. А без этого преимущества невозможно достичь высоких финансовых результатов. При этом финансовые и нефинансовые показатели должны находиться во взаимозависимости.

Система сбалансированных показателей позволяет руководителю или акционеру определить стратегию развития компании и ориентироваться на достижение целей. Например, одна из наиболее известных концепций управления на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – Balanced Score card – должна способствовать повышению экономической эффективности: росту таких показателей, как чистая прибыль, ROS (рентабельность продаж), ROIC (рентабельность инвестированного капитала), EVA (экономическая добавленная стоимость). Стратегия ОАО «Сладонеж» представлена в приложении Е.

Выполнение стратегии, согласно системе сбалансированных показателей, для ОАО «Сладонеж» показано на рисунке 4.3



Рисунок 4.3 – Выполнение стратегии ОАО «Сладонеж»,%

На данной иллюстрации мы видим, что наибольший прогресс в выполнении стратегии наблюдается в аспекте финансов, а наименьший – в инновациях. Общая доля выполнения стратегии составляет 45,6%.

4.2 Построение карты рисков и определение итоговой оценки рисков

Карта рисков является графическим отображением положения рисков с учетом их последствий и вероятности реализации и служит для ранжирования рисков в целях разработки мероприятий по управлению ими.²⁶

Карта рисков содержит 4 области, отражающие уровень рисков (незначительный – зеленая, умеренный – желтая, значимый – оранжевая, критический – красная область).

Информацию, необходимую для построения карты рисков и оценки рисков, планируется получать экспертным методом. Для проведения исследования была разработана анкета, которая состояла из 4-х пунктов:

1) информация о респонденте. Необходимая информация для учета коэффициента компетентности каждого эксперта при определении обобщенной оценки;

2) показатели по следующим областям ССП: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Компетентность и лояльность персонала», «Инновации». Необходимо для выявления наиболее и наименее значимых областей;

3) значимые риски предприятия ОАО «Сладонез». Необходимо для идентификации основных рисков;

4) вероятность возникновения рисков для областей сбалансированной системы показателей. Необходима для получения основной информации по каждой отдельной группе рисков.

²⁶ Сизых, Д.С. Метод оценки финансовых рисков с использованием динамических показателей / Д.С. Сизых // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №2. – С.47–54

В таблице 4.3 показаны результаты количественной оценки экспертов вероятности возникновения каждой группы рисков по группам ССП.

Таблица 4.3 – Результаты анкетирования экспертов

Области ССП	Вероятности возникновения рисков по областям ССП			
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
Финансы	32%	16%	20%	25%
Клиенты	11%	13%	29%	19%
Внутренние бизнес-процессы	20%	15%	15%	11%
Персонал	19%	20%	12%	20%
Инновации	18%	36%	24%	25%

После проведения опроса группы экспертов осуществляется обработка полученной информации. В нашем случае исходной информацией для обработки являются числовые данные, полученные в результате непосредственной оценки и выражающие мнения экспертов. Целью обработки является получение обобщенных данных (групповой экспертной оценки) для их дальнейшего использования.

Для расчета обобщенной оценки используем метод средневзвешенного значения оценок, в котором в качестве весов мнений экспертов будут использованы коэффициенты относительной компетентности экспертов, определенные выше. Обобщенная оценка экспертов (P) в этом случае рассчитывается по формуле 4.6.

$$P = p_1 \times k_1 + p_2 \times k_2 + \dots + p_m \times k_m = \sum_{i=1}^m p_i \times k_i, \quad (4.6)$$

где p_i – оценка i -го эксперта;

k_i – компетентность i -го эксперта;

m – количество экспертов.

Итак, после определения вероятности возникновения каждой группы рисков, мы определим обобщённую вероятность возникновения рисков, необходимую для расчёта итоговой оценки риска для предприятия ОАО «Сладонез» (таблица 4.4).

Таблица 4.4 – Обобщенная оценка вероятности возникновения риска

Области ССП	Вероятность наступления риска по областям ССП
Финансы	23%
Клиенты	19%
Внутренние бизнес-процессы	16%
Персонал	17%
Инновации	25%

Далее на рисунке 4.4 и 4.5 были построены карты рисков, показывающие влияние каждого из анализируемых рисков на каждую область сбалансированной системы показателей. В качестве анализируемых рисков рассматриваются наиболее значимые для предприятия риски, попавшие в красную и оранжевую зоны при построении карты рисков на основе реестра рисков в третьей главе.

		Финансы			
Уровень вероятности	Высокий	11	14		1,3,4
	Средний	24,26	9, 10	22	
	Низкий	31	20,32	29	
		4	3	2	1
		Уровень последствий			

		Клиенты			
Уровень вероятности	Высокий	14			10
	Средний	29,26	4,24	1,3	
	Низкий	20,32	31	22	9,11
		4	3	2	1
		Уровень последствий			

Рисунок 4.4 – Карты рисков для каждого вида ССП (финансы, клиенты)

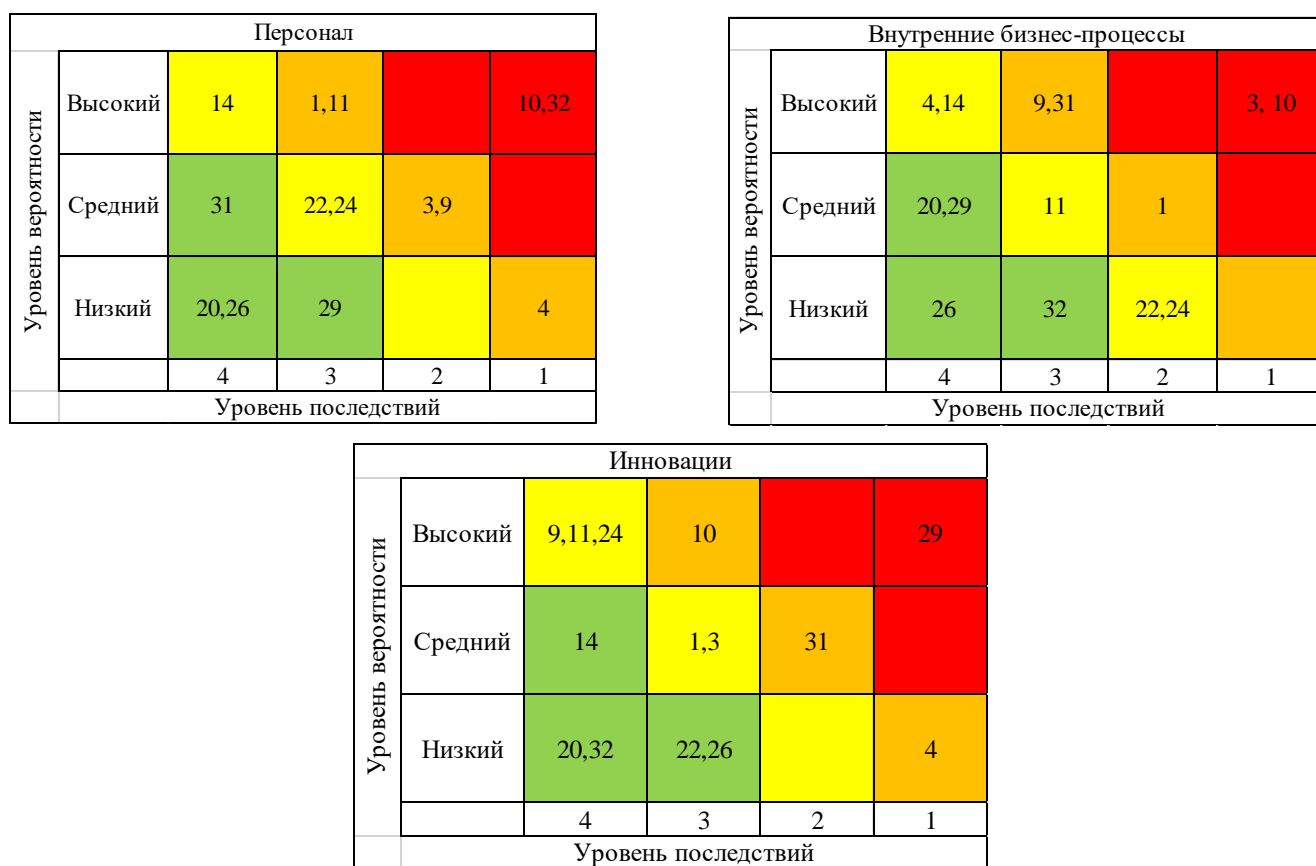


Рисунок 4.5 – Карты рисков для каждого вида ССП (персонал, бизнес процессы и инновации)

Для расчета итоговой оценки риска необходимо определить значения уровня последней (r) для областей карт рисков и вероятность возникновения риска (для областей ССП). Значения r и p задаются членами экспертной группы в ходе опроса и дальнейшей обработки полученных ответов. Для рассматриваемого предприятия значения шкалы последствий риска и вероятности возникновения риска представлены в таблице (4.5), (4.6).

Таблица 4.5 – Шкала последствий риска (r)

Область карты рисков	Баллы
1(красный)	10
2(оранжевый)	7
3(желтый)	3
4(зеленый)	1

Таблица 4.6 – Вероятность возникновения риска (р) для областей ССП

Область ССП	Значение вероятности (р)
Финансы	0,23
Клиенты	0,19
Внутренние бизнес-процессы	0,16
Персонал	0,17
Инновации	0,25

На основе построенных карт рисков рассчитывается итоговая оценка существенности риска (К) по формуле 4.7

$$K = \sum_{i=1}^4 r_i \times p_i \quad (4.7)$$

В таблице 4.7 показаны итоговые оценки существенности рисков для рассматриваемого предприятия.

Таблица 4.7 – Итоговая оценка риска (К) для ОАО «Сладонеж»

Риск		Области карты рисков, распределенные по областям ССП					К,%
		Финансы	Клиенты	Внутренние бизнес-процессы	Персонал	Инновации	
1	Риск изменений процентных ставок	1	2	2	2	3	6,69
3	Риск недостатка ликвидности	1	2	1	2	3	7,17
4	Опасность потерь в связи с изменением курса валют	1	3	3	2	2	6,29
9	Увеличение производственных затрат	3	2	2	2	3	5,08
10	Риск неплатежа со стороны дебиторов	3	1	1	1	2	7,64
11	Снижение объемов реализации	3	2	3	2	3	4,44
14	Повышение цен на основные виды сырья и материалов	2	3	3	3	4	3,42

Окончание таблицы 4.7

Риски		Области карты рисков, распределенные по областям ССП					К, %
		Финансы	Клиенты	Внутренние бизнес-процессы	Персонал	Инновации	
20	Снижение квалификации персонала	4	4	4	4	4	1
22	Появление на рынке новых конкурентов	2	3	3	3	4	3,42
24	Разрушение системы НИОКР	4	3	3	3	3	2,54
26	Риск возникновения поломки оборудования и связанных с ней аварий	4	4	4	4	4	1
29	Риски ошибочного выбора инновационного проекта	3	4	4	4	1	3,71
31	Риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования	4	4	4	4	2	2,5
32	Риск нехватки высококвалифицированных кадров	4	4	4	1	4	2,53

На основе таблицы 4.7 можно выделить наиболее значимые риски на основе показателя итоговой оценки рисков. К ним относятся:

- риск неплатежа со стороны дебиторов (10);
- риск недостатка ликвидности (3);
- риск изменения процентных ставок (1);
- риск опасности потерь в связи с изменением курса валют (4).

4.3 Формирование системы и разработка мероприятия по управлению рисками ОАО «Сладонез»

Формирование системы управления рисками в организации позволяет нейтрализовать или свести к минимуму вероятность возникновения неблагоприятного результата деятельности и снизить убытки предприятия.

Проведя итоговую оценку рисков (К), мы выделили наиболее значимые угрозы для ОАО «Сладонез» и предложили ряд мероприятий по их менеджменту (таблица 4.8).

Таблица 4.8 – Мероприятия по управлению рисками

Вид риска	Мероприятия ОАО «Сладонезж»	Наши дополнительные предложения к основным мероприятиям
Риск неплатежа со стороны дебиторов	Проведение контроля исполнения платежей и мониторинга уровня просроченной дебиторской задолженности	<ul style="list-style-type: none"> – повысить роль факторинга как инструмента финансирования под уступку права требования задолженности, что позволит при острой необходимости высвободить часть денежных средств в довольно короткие сроки; – разработать систему скидок за досрочное погашение покупателями задолженности за приобретенные товары.
Риск недостатка ликвидности	Руководство ОАО «Сладонезж» осуществляет управление риском недостатка свободных денежных средств путём ежедневного планирования расчетов по своим обязательствам	Предлагаем использовать эффективный способ изменения ликвидности предприятия через реструктуризацию краткосрочных кредитов и займов в долгосрочные. Также можно задействовать рычаги управления оборотными средствами организации с целью реорганизации структуры активов для увеличения доли наиболее ликвидных средств фирмы и сокращения объема труднореализуемых активов. В частности, можно пересмотреть структуру запасов, выявить излишки запасов сырья и материалов с целью обнаружения скрытых резервов повышения платежеспособности.
Риск изменения процентных ставок по кредиту	Страхование процентного риска, чтобы ответственность целиком была на страховой компании	<ul style="list-style-type: none"> Проводить периодическое бэк-тестирование прогнозных данных относительно величины риска изменения процентной ставки; проводить стресс-тестирование для оценки величины максимальных потерь от изменения процентных ставок за определенный период времени; налаживать системы предоставления информации и отчетности по измерению риска изменения процентной ставки наблюдательному совету и правлению.
Риск опасности потерь в связи с изменением курса валют	утверждение политики управления валютными рисками и возможностями; разработка программы хеджирования валютных рисков внешними и внутренними инструментами (в соответствии с политикой).	стремиться, чтобы существующий приход валютной выручки от экспорта покрывал расходы по импорту и выплатам кредитов

Также, следует отметить, что управление рисками и внутренний контроль осуществляются на всех уровнях организации и подразумевают вовлечение всех органов управления и работников предприятия. Мы рекомендуем определить во внутренних документах ОАО «Сладонеж» участников и их зоны ответственности в СУР.

Далее в таблице 4.9 представлены уровни участников системы управления рисками и их полномочия.

Таблица 4.9 – Уровни и полномочия основных участников СУР

	Уровни участников СУР	Полномочия
1 УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ	Совет директоров	Утверждение политики управления рисками и изменений к ней;
		Контроль внедрения и эффективности функционирования СУР (по представлению Комитета Совета директоров по аудиту);
		Определение риск-аппетита;
		Распределение ресурсов предприятия в зависимости от приоритетов управления рисками.
	Комитет Совета директоров по аудиту	Оценка системы и процедур управления рисками предприятия, анализ эффективности таких процедур
		Подготовка и представление Совету директоров предложений и рекомендаций по совершенствованию процедур управления рисками;
	Комитет Совета директоров по стратегическому планированию	Рассмотрение реестра и карты рисков предприятия;
		Рассмотрение мероприятий по управлению рисками предприятия.

Окончание таблицы 4.9

	Уровни участников СУР	Полномочия
2 УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ	Генеральный директор	Утверждение реестра и карты рисков предприятия;
		Утверждение мероприятий по управлению рисками;
		Регулярное рассмотрение отчётов по мониторингу рисков предприятия;
		Организация работы в предприятии по управлению рисками, включая взаимодействие подразделений в целях наиболее эффективного управления существенными рисками;
		Регулярное информирование Правления и Совета директоров об уровне рисков и мерах по их управлению;
		Утверждение нормативных и распорядительных документов СУР.
3 УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ	Владельцы рисков	Выявление, оценка, мониторинг рисков, ведение реестров и карт рисков подразделений/проектов;
		Разработка мероприятий и распорядительных документов по управлению рисками;
		Подготовка отчетности по управлению рисками.

В обязанности Совета директоров ОАО «Сладонез» входит утверждение внутренних документов предприятия, определяющие организацию и функционирование системы управления рисками, также утверждение Политики управления рисками общества.

Уполномоченный комитет при Совете директоров осуществляет контроль за эффективностью процедур управления рисками, оценку эффективности мероприятий по управлению рисками и по совершенствованию СУР.

Генеральный директор устанавливает требования к формату и полноте информации о рисках, формирует направления и планы развития и совершенствования СУР, обеспечивает эффективное управление рисками в рамках текущей деятельности предприятия.

Владельцы рисков отвечают за своевременное выявление и оценку рисков, выбор метода реагирования на риски, своевременную разработку и организацию выполнения мероприятий по управлению рисками, а также регулярный мониторинг рисков. Подразделение по управлению рисками осуществляет функции по общей координации процессов управления рисками, в т.ч. взаимодействие всех участников СУР.

Управление рисками является непрерывным и циклическим процессом в составе общей системы управления.

Управление рисками основывается на системе четких, ясных и измеримых целей предприятия, формулируемых акционерами, органами управления и менеджментом. Характер событий и степень их влияния на цели зависят от влияния внешней и внутренней ситуации (среды). Посредством определения ситуации устанавливаются параметры внутренней и внешней среды, которые следует принимать во внимание при управлении рисками и подготовке предложений по совершенствованию системы управления рисками, области применения СУР и уточнению критериев рисков.

Итак, формирование совершенствование системы управления рисками с помощью выявления рисков, их своевременной оценки и анализа, мониторинга и мер по минимизации позволит повысить различные показатели производства ОАО «Сладонеж», которые, в свою очередь, снизят уровень возникновения и объем возможных убытков на предприятии.

Положительный эффект от формирования системы управления рисками также позволит повысить доверие инвесторов к ОАО «Сладонеж», поэтому создание системы управления рисками позволяет повысить уровень инвестиционных вложений в предприятие ОАО «Сладонеж».

Создание системы управления рисками на предприятии требует разностороннего рассмотрения, изучения и минимизирования различных групп рисков. Также создание системы управления рисками на предприятии должно включать в себя действия со стороны руководящего персонала ОАО «Сладонеж» и

его подразделений, которые должны быть направлены на предупреждения различных рисков и уменьшению убытков в случае наступления события, приводящего к данным потерям.

Выводы по разделу четыре

Целью управления рисками является обеспечение разумной гарантии достижения целей организации, сохранности активов и устойчивости ведения бизнеса за счет управления рисками. Предприятием должны систематически анализироваться риски, присущие его деятельности. Выявление и оценка наиболее значимых рисков, определение лиц, ответственных за управление данными рисками – основные этапы программы по управлению рискам.

В качестве формирования и совершенствования системы управления рисками нами предлагается методика оценки рисков с использованием карт рисков, построенных на основе сбалансированной системы показателей. Выбранная методика будет способствовать принятию решений в условиях риска и неопределенности, положительно повлияет на уровень экономической ситуации предприятия в целом.

На основе построения карт рисков и проведенных расчётов мы определили наиболее значимые риски ОАО «Сладонеж»:

- риск неплатежа со стороны дебиторов;
- риск недостатка ликвидности;
- риск изменения процентных ставок;
- риск опасности потерь в связи с изменением курса валют.

На основе выделенных угроз, мы сформировали систему управления рисками в организации, которая позволит нейтрализовать или свести к минимуму вероятность возникновения неблагоприятного результата деятельности ОАО «Сладонеж» и снизить их убытки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования поставленная цель была достигнута, т.е. была сформирована система управления рисками ОАО «Сладонеж», а также были решены следующие поставленные задачи:

- были рассмотрены теоретические основы системы управления рисками;
- был проведен экономический анализ ОАО «Сладонеж», выявить слабые стороны и риски предприятия;
- сформирована система и разработаны мероприятия по управлению рисками на предприятии «Сладонеж».

Одной из важнейших целей любого предприятия является поддержание высокого уровня финансовой устойчивости, защита от влияния различных угроз и рисков на его деятельность, а также сохранение или увеличение его стоимости. Достижению данной цели может способствовать система комплексного обеспечения экономической безопасности на пищевой промышленности, включающей в себя управление рисками.

Также, при рассмотрении общей картины по рынку кондитерских изделий в РФ и омской области мы можем отметить, что кондитерская промышленность на территории России играет немаловажную роль в развитии экономического потенциала страны и имеет положительную динамику.

На данный момент, кондитерская фабрика «Сладонеж» является крупнейшим производителем кондитерских изделий в Сибири, а его широкий ассортимент (около 300 продуктов) реализуется практически во всех регионах России, а также в 8 странах ближнего и 8 странах дальнего зарубежья. Его финансово-хозяйственная деятельность в настоящее время находится в зависимости от различных рисков, наступление которых может оказать влияние на основные финансово – экономические показатели и финансовый результат компании. При анализе основных конкурентов ОАО «Сладонеж» и сделали следующий вывод: только ОАО «Сладонеж» в состоянии вовремя оплачивать все счета.

Несмотря на то, что рассматриваемое нами предприятие не занимало первых мест в предложенных нами позициях среди своих конкурентов, оно показало хорошие результаты и значения большей части показателей выше среднего показателя. Это говорит о том, что организация нормально функционирует и работа всех ее сфер достаточно отлажена.

Нами был проведен экономический анализ деятельности предприятия с 2016 по 2020 гг.

Для оценки тенденции развития организации мы рассчитали модель «Сбалансированного роста» и сделали вывод о том, что на уровне организации преобладают отрицательные тенденции развития. Согласно расчетам с 2017 по 2019 гг. баланс компании находится в состоянии текущей ликвидности, т.е. выполняется условие $(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$. Это означает, что компания имеет возможность рассчитаться по своим обязательствам с помощью своих денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Согласно основным показателям ликвидности предприятия, мы делаем заключение о том, что за рассматриваемый период ОАО «Сладонезж» не утратило свою платежеспособность. Компания в состоянии покрыть свои текущие обязательства с использованием существующих оборотных активов. Однако организация является финансово неустойчивой и в данный период активно привлекала заемные средства.

Если в целом оценить динамику рентабельности собственного капитала (ROE) в ОАО «Сладонезж», то можно сделать вывод, что она имела неплохие показатели в 2017 и 2018 гг., но в остальных годах мы наблюдаем очень низкое значение данного мультипликатора, что о низкой эффективности деятельности организации.

У рентабельности деятельности организации (ROS) за 2017 г. имеется положительная динамика, а, начиная с 2018 – 2020 гг., мы наблюдаем уже отрицательную тенденцию.

При проведении оценки вероятности банкротства в ОАО «Сладонеж», мы сделали заключение о том, что предприятие имеет неплохие долгосрочные перспективы и низкую вероятность банкротства.

Целью управления рисками является обеспечение разумной гарантии достижения целей организации, сохранности активов и устойчивости ведения бизнеса за счет управления рисками. Предприятием должны систематически анализироваться риски, присущие его деятельности. Выявление и оценка наиболее значимых рисков, определение лиц, ответственных за управление данными рисками – основные этапы программы по управлению рискам.

В качестве формирования и совершенствования системы управления рисками нами предлагается методика оценки рисков с использованием карт рисков, построенных на основе сбалансированной системы показателей. Выбранная методика будет способствовать принятию решений в условиях риска и неопределенности, положительно повлияет на уровень экономической ситуации предприятия в целом.

На основе построения карт рисков и проведенных расчётов мы определили наиболее значимые риски ОАО «Сладонеж»:

- риск неплатежа со стороны дебиторов;
- риск недостатка ликвидности;
- риск изменения процентных ставок;
- риск опасности потерь в связи с изменением курса валют.

На основе выделенных угроз, мы сформировали систему управления рисками в организации, которая позволит нейтрализовать или свести к минимуму вероятность возникновения неблагоприятного результата деятельности ОАО «Сладонеж» и снизить их убытки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Босов, Д.Б. Неопределенность и риск как характерные свойства процесса управления инвестициями / Д.Б. Босов // Российское предпринимательство. – 2009. – Вып.2. – №7 (1). – С.37–41.
- 2 Бутовский, А.И. Варианты снижения финансовых рисков компаний и организаций А.И. Бутовский. – СПб., 2016. – 517 с.
- 3 Бухгалтерская отчётность ПАО «Сладонезж». – https://www.testfirm.ru/result/5503001024_oao-sladonezh.
- 4 Буянов, В.П. Рискология. Управление рисками в системе экономической безопасности предприятия / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2015. – 382 с.
- 5 Буянов, В.П. Управление рисками / В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.А. Михайлов. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
- 6 Быкова, В.И. Анализ и повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия/ В.И. Быкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2014. – № 8(32). – С. 193–196.
- 7 Васин, С.М. Управление рисками на предприятии: учебное пособие / С. М. Васин, В. С. Шутов. – М.: КноРус, 2015.– 304 с.
- 8 Васин, С.М. Управление рисками в системе экономической безопасности предприятия / С. М. Васин, В. С. Шутов. – М.: КНОРУС, 2016. – 304 с.
- 9 Грюенендаль, Г.М. Рискованность предпринимательской деятельности. Управление рисками / Г.М. Грюенендаль, Д.В. Воз. – М.:Экзамен, 2016. – 315 с.
- 10 Данов, А.А. Классификация рисков / А.А. Данов // Вестник ТГУ. – 2008. – Вып.4. – №10. – С.44–49.
- 11 Добреньков, В.И. Методы социологического исследования / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА, 2004. – 768 с.

- 12 Дятлов, С.Г. Категория риск в инвестиционно-строительной деятельности: сб. науч. тр. / С.Г.Дятлов. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 123 с.
- 13 Зими́на, Л.Ю. Платежеспособность и ликвидность как элементы анализа финансового состояния предприятия / Л.Ю. Зими́на, В.М. Перфильева // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – Вып.3. – №12 (64). – С. 27–29.
- 14 Иода, Е.В. Классификация банковских рисков и их оптимизация: учебник / Е. В. Иода, Л. Л. Мешкова, Е. Н. Болотина. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2002. – 120 с.
- 15 Клейнер, Г.Б. Безопасность компании: финансовая и экономическая / Г.Б. Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М. Качалов – М.: «Экономика», 2016. – 288 с.
- 16 Ковалев, В.В. Экономическая и финансовая безопасность предприятия / В.В. Ковалев.– М.: Финансы и статистика, 2017. – 768 с.
- 17 Котова, Н.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.
- 18 Котова, Н.Н. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 90 с.
- 19 Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства / Е.И.Кузнецова. – М: ЮНИТИ, 2014. – 239 с.
- 20 Кулагин, О.А. Принятие решений в организациях: справочник / О.А. Кулагин. – Санкт-Петербург: Издательский дом «Сентябрь», 2001. – 139 с.
- 21 Маршалл, А. Экономическая и финансовая безопасность предприятия/ А.Маршалл. – М.: Прогресс, 2014. – 312 с.
- 22 Миронова, О.А. Налоговое администрирование: учебное пособие / О.А. Миронова, Ф.Ф. Ханафеев. – М.: Омега–Л, 2007. – 428 с.
- 23 Налоговый кодекс Российской Федерации. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/

- 24 Орлов, А.И. Подходы к общей теории риска / А.И. Орлов, О.В. Пугач // УБС. – 2012. – №40. – С.24–31.
- 25 Раскатова, М.И. Оценка рисков: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский Центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.
- 26 Ромащенко, Т.Д. Теория экономической и социальной безопасности: учебно-методическое пособие для вузов / Т.Д. Ромащенко. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2008. – 27 с.
- 27 Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 272 с.
- 28 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: краткий курс для вузов / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 319 с.
- 29 Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие для вузов по направлению «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»/ Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2006. – 280 с.
- 30 Салахова, Э.К. Современные проблемы управления бухгалтерскими рисками / Э.К. Салахова, Р.З. Ильясова // Инновационная наука. – 2016. – Вып.2. – №1-1 (13). – С.13-18.
- 31 Ступаков, В.С. Риск-менеджмент: учебник / В.С. Ступаков, Г.С. Токаренко. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 258 с.
- 32 Тэпман, Л.Н. Риски в экономике: учебное пособие / Л.Н. Тэпман. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2002. – 380 с.
- 33 Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
- 34 Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

- 35 Хайдаршина, Г. А. Количественные методы оценки риска банкротства предприятий: классификация и практическое применение / Г. А. Хайдаршина // Финансы: Теория и Практика. – 2007. – №4. – С.17–21.
- 36 Хиггинс Р. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений/ Р.Хиггинс, Д.Роберт. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 464 с.
- 37 Шевелев, А.Е. Риски в бухгалтерском учете на современном предприятии / А.Е. Шевелев // Вестник ЮУрГУ. – 2014. – Вып.2 – №4. – С.23–28.
- 38 Шелопаев, Ф. М. Инвестиционные риски и методы их определения / Ф.М. Шелопаев // Известия ТулГУ. – 2011. – №2-1. – С.19–24.
- 39 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА–М, 1999. – 512 с.
- 40 Гладкий А. Экономический анализ: учебник для вузов / А. Гладкий.– В.:ЮНИТИ, 2012. – 77 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Информация о наиболее крупных дебиторах и предпринимаемых ОАО «Сладонеж» мероприятиях по ликвидации задолженности:

А) ООО «Система Чибис» (ОГРН 1084205000780). Общий размер задолженности ООО «Система Чибис» перед ОАО «Сладонеж» составляет 884 280 рублей (основной долг) + 142 077,37 рублей (проценты по ст. 395 ГК РФ) + 132 339,78 рублей (проценты по ст. 317.1 ГК РФ). Решением АС Кемеровской области от 14.03.2017 г. должник признан банкротом, введено конкурсное производство, продлено до 14.05.2020 г. (Дело № № А27-22685/2016)

Определением АС Кемеровской области от 22.02.2017 г. требования включены в реестр требований кредиторов частично 884 280 рублей (основной долг) + 142 077,37(проценты по ст. 395 ГК РФ), в остальной части отказано.

Б) ИП Надолинский Д.А. (ИНН 235403341977). Общий размер задолженности ИП Недолинского Д.А. перед ОАО «Сладонеж» составляет 728 803,38 руб. в том числе: 573551,02 рубль – основной долг, 118 151,30 рубль – неустойка, 20266,74 рубль - судебные издержки, 16 834,04 госпошлина.

Определением Арбитражного суда Краснодарского края по делу №А32-3265/2014 от 08.11.2017 года требования ОАО «Сладонеж» включены в реестр требований кредиторов в полном объеме.

В отношении должника введена процедура реализации имущества, продлена 03.06.2020г.

В) ОАО «Товарковский сахарный завод» (ОГРН 1027102670561). Общий размер задолженности ОАО «Товарковский сахарный завод» перед ОАО «Сладонеж» составляет 1 618 891,95 руб. Постановлением Двадцатого арбитражного апелляционного суда от 29.10.2015 г. по делу № А68-13075/2014 требования ОАО «Сладонеж» в указанном размере включены в реестр требований кредиторов.

В отношении должника открыто конкурсное производство, продлено до 12.05.2020 г.

Г) Гребенюк Андрей Викторович (ИНН 616126964720). Общая размер задолженности Гребенюка А.В. перед ОАО «Сладонез» составляет 2 228 142,57 рубля в том числе 1 771 739,86 рублей – задолженность по оплате поставленного товара, 382 458,31 рублей – неустойка, 33 771 рубль – расходы по уплате госпошлины, 40 000 рублей – представительские расходы, 173,40 рубля – почтовые расходы.

Решением Арбитражного суда Омской области от 30.08.2016 года по делу №А46-9007/2016 требования ОАО «Сладонез» к Гребенюку А.В. удовлетворены в полном объеме в размере, указанном выше.

Решением Арбитражного суда Ростовской области от 29.12.2018 года по делу №А53-14176/2017 Гребенюк А.В. признан банкротом и в его отношении введена процедура реализации имущества, продлена до 14.04.2020г. (Судебное заседание по рассмотрению вопроса о продлении срока реализации имущества будет назначено после восстановления работы судов, которая была остановлена в связи с угрозой распространения COVID 19)

Определением Арбитражного суда Ростовской области от 22.02.2019 года по делу №53-14176/2017 включены в реестр требований кредиторов Гребенюка А.В. в полном объеме.

Д) ООО «Ладья» (ОГРН 1164205085472). Решением Арбитражного суда Омской области от 02.02.2018 года с ООО «Ладья» в пользу ОАО «Сладонез» взысканы денежные средства в размере 102 270, 83 руб, из них: 49 326,55 рублей – основной долг; 10 212,06 рублей – неустойка за период с 08.06.2017г. по 01.12.2017г., с дальнейшим её начислением на сумму основного долга с 02.12.2017г. по день исполнения решения суда из расчета 0,1% от суммы основного долга за каждый день просрочки; 40 000,00 рублей – расходы по оплате юридических услуг; 350,22 рублей – почтовые расходы; 2 382,00 рублей – расходы по уплате государственной пошлины.

Определением Арбитражного суда Кемеровской области от 25.06.2018 года по делу №А27-26855/2017 требования ОАО «Сладонеж» в размере 49 326,55 рублей включены в реестр требований кредиторов, требования в размере 10 360,04 рублей учтены в реестре отдельно, как подлежащие удовлетворению после погашения основной задолженности и причитающихся процентов. В остальной части производство по заявлению ОАО «Сладонеж» было прекращено.

В отношении должника открыто конкурсное производство, продлено до 04.04.2020г. (Судебное заседание по рассмотрению вопроса о продлении срока конкурсного производства будет назначено после восстановления работы судов, которая была остановлена в связи с угрозой распространения COVID 19)

Е) ООО «Компания Холидей» (ОГРН 1045402463831). Решением Арбитражного суда Омской области с ООО «Компания Холидей» в пользу ОАО «Сладонеж» взысканы денежные средства в размере 115 550, 6 руб, из них: 91 725, 58 руб. – неустойка за период с 01.12.2014г. по 30.06.2015г., 20 000,0 руб. – расходы по оплате юридических услуг; 156,02 руб. – почтовые расходы; 3 669 руб. – расходы по уплате государственной пошлины.

Решением Арбитражного суда Новосибирской области от 07.03.2019 года по делу А46-10393/2017 ООО «Компания Холидей» признана банкротом и введено конкурсное производство, продлено до 26.08.2020г.

Определением Арбитражного суда Новосибирской области от 29.03.2019 по делу А46-10393/2017 требования ОАО «Сладонеж» в размере 264 576,87 рублей неустойки (172 851,29 рублей – неустойка с 13.07.2016 по 27.11.2017 года, 91 725,85 рублей – неустойка за период с 01.12.2014 по 30.06.2015 года) и 34 000 рублей судебных расходов включены в реестр требований кредиторов.

Решением Арбитражного суда Омской области от 17.05.2019г. №А46-20164/2018 с ООО «Компания Холидей» сумма в размере 16 858 897,19 рублей, из которых 16 362 415,75 рублей – долг за поставленный товар, 349 511,80 – неустойка за период с 27.04.2018 года по 16.11.2018 года, а также пени за просрочку оплаты поставленного товара, начисляемую с 17.11.2018г. по день исполнения

решения Арбитражного суда Омской области из расчета 0,05% от суммы основного долга за каждый день просрочки, но не более 2% от общей стоимости основного долга, расходы по оплате госпошлины в размере 106 560,00 рублей, представительские расходы – 40 000,00 рублей, 409,64 рублей почтовых расходов. Исполнительное производство возбуждено 20.09.2019г.

Ж) Махматхаджиев Беслан Лемаевич. Общий размер задолженности 1 278 780, 97 руб, из них: 1 003 141, 84 – основной долг, 254 152, 66 руб. – неустойка, 7 000,0 руб. – расходы по оплате юридических услуг, 14 486,97 руб. – расходы по уплате государственной пошлины. Решением Центрального районного суда города Омска от 23.05.2017 года по делу №2-1760/2017 исковые требования ООО «Сладонеж» к Махматхаджиеву Б.Л. удовлетворены в указанном объеме.

Исполнительный лист направлен в Отдел судебных приставов по Октябрьскому району г. Новосибирска. Направлены заявления о розыске должника, его имущества и наложении ареста на имущество.

З) ООО «Агентство оптовых продаж» (ОГРН 1165543050485). Общий размер задолженности перед ОАО «Сладонеж» составляет 57 340,23 рублей, из которых 11 612,60 рублей – долг за поставленный товар, 3 419,64 рублей – неустойка, 40 000,00 рублей – представительские расходы, 2 000 рублей – государственная пошлина, 307,99 рублей – почтовые расходы. Решением Арбитражного суда Омской области по делу №А46-9200/2018 от 01.08.2018 года требования ОАО «Сладонеж» удовлетворены в указанном объеме. Получен исполнительный лист.

Исполнительный лист направлен в банк и возвращен ввиду отсутствия денежных средств на счетах должника. Исполнительное производство возбуждено 17.10.2018г.

И) ООО «Ритейл Центр» (ОГРН 1152225000861). Общий размер задолженности перед ОАО «Сладонеж» 3 121 119,10 рублей, из которых: 2 743 656 рублей - задолженность за поставленный товар, 298 846,90 рублей – пени, а также пеня, начисляемая с 26.06.2018 по день исполнения обязательства из расчета 0,1 % от суммы основного долга за каждый день просрочки, 38 213 рублей -

государственная пошлина, 40 000 рублей – представительские расходы, 403,20 рублей – почтовые расходы.

Решением Арбитражного суда Омской области от 26.09.2019 года по делу №А46-10615/2018 требования ОАО «Сладонеж» удовлетворены в указанном объеме.

Определением Арбитражного суда Новосибирской области ООО «Ритейл Центр» признано банкротом, открыто конкурсное производство до 24.06.2020г.

Определением Арбитражного суда Новосибирской области от 10.07.2019 года по делу №А45-21270/2018 требования ОАО «Сладонеж» включены в реестр требований кредиторов в полном объеме.

К) ООО «Кузовок» (ОГРН 1085904020817). Общий размер задолженности перед ОАО «Сладонеж» 6 687 308,32 рублей – основной долг, 596 550,72 рублей - пени по состоянию на 06.08.2018, пени в размере 0,1% от суммы долга 6 687 308,32 рублей за каждый день просрочки с 07.08.2018 по день фактической уплаты долга, а также 59 419 рублей - расходы по уплате государственной пошлины, 40 000 рублей - судебные расходы на оплату услуг представителя, 402,82 рублей - почтовые расходы.

Постановлением Восьмого арбитражного апелляционного суда от 01.03.2019 года по делу А46-13220/2018 требования ОАО «Сладонеж» удовлетворены в указанном объеме.

Определением Арбитражного суда Новосибирской области от 08.11.2019г. открыто конкурсное производство до 06.05.2020г.

Определением Арбитражного суда Новосибирской области от 07.08.2019г. требования ОАО «Сладонеж» включены в полном объеме.

Л) ООО «Саранские приборы» (ОГРН 1085543009034). Общий размер задолженности перед ОАО «Сладонеж» составляет 40 799,41 рублей, из которых 18 290 рублей – основной долг, 117,76 рублей – проценты за пользование чужими денежными средствами за период с 28.08.2018 по 28.09.2018 с продолжением их начисления на сумму основного долга с 29.09.2018 по день фактической оплаты по

правилам ст. 395 ГК РФ, а также судебные расходы: 2 000 рублей 00 копеек – расходы по уплате государственной пошлины, 391,65 рубль– почтовые расходы, 20 000 рублей – расходы на оплату услуг представителя.

Решением Арбитражного суда Омской области от 28.11.2018 года №А46-16883/2018 с ООО «Саранские приборы» в пользу ОАО «Сладонеж» взысканы денежные средства в указанном размере. Исполнительный лист направлен в банк. Частичное погашение задолженности.

М) ИП Бессонова Галина Георгиевна (ИНН 233401506436). Общий размер задолженности перед ОАО «Сладонеж» составляет 702 528,96 рублей, из которых: 181 930,50 рублей - долг по оплате поставленного товара, 464 250,57 рублей - неустойка по состоянию на 28.09.2018 с продолжением ее начисления из расчета 0,1% от суммы основного долга на день исполнения решения суда, 15 924 рубля - расходы по уплате государственной пошлины, 40 000 рублей - расходы по оплате услуг представителя, 423,89 рублей - почтовые расходы.

Решением Арбитражного суда Омской области по делу №А46-16882/2018 от 06.12.2018 года с ИП Бессоновой Г.Г. в пользу ОАО «Сладонеж» взысканы денежные средства в указанной сумме.

Решением Арбитражного суда Краснодарского края от 18.03.2019г. должник признан банкротом, открыта процедура реализации имущества сроком до 10.08.2020г.

Определением Арбитражного суда Краснодарского края от 11.09.2019г. требования ОАО «Сладонеж» включены в реестр требований кредиторов в полном объеме.

Н) ООО «Продовольственный союз» (ОГРН 1140327011220). Общий размер задолженности перед ОАО «Сладонеж» составляет 22 006 523,03 рублей, из которых 12 547 433,73 рублей – долг за поставленный товар, 2 471 681, 41 рублей – неустойка, 98 096,00 – расходы по уплате государственной пошлины, 40 000,00 – представительские расходы, 381,8 – почтовые расходы.

Решением Арбитражного суда Омской области от 11.02.2020г. требования ОАО «Сладонеж» удовлетворены в полном объеме. Рассмотрение апелляционной жалобы 25.06.2020г.

О) ИП Хлопотова С.А. (ИНН 420200247538) Общий размер задолженности перед ОАО «Сладонеж» составляет 72 699,95 руб., из которых 22 834,2 руб. – основной долг, 39 417,67 – проценты по коммерческому кредиту, 10 000 руб. – представительские расходы, 448,08 –почтовые расходы.

Решением Арбитражного суда Кемеровской области от 21.04.2020г. признана банкротом, открыта процедура реализации имущества сроком до 21.09.2020г.

Определением Арбитражного суда Кемеровской области от 12.03.2020г. требования ОАО «Сладонеж» включены в реестр требований кредиторов в полном объеме.

Сравнительный аналитический баланс ОАО «Сладонез»

Актив	31.12.2015		31.12.2016		31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		Изменения	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
1. Внеоборотные активы														
Нематериальные активы	1 531	0,0772785	1 323	0,0719879	2 676	0,136	2 608	0,1120925	1 893	0,083	1 433	0,068	-98	-0,010
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Основные средства	421 127	21,256737	379 141	20,630066	332 307	16,923	544 055	23,384	708 177	31,092	635 956	30,059	214 829	8,802
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Финансовые вложения	440 973	22,258481	475797	25,889375	493768	25,145	458606	19,711	290 993	12,776	264 757	12,514	-176 216	-9,745
Отложенные налоговые активы	9845	0,4969346	13181	0,7172131	14183	0,722	12001	0,516	14 437	0,634	15 456	0,731	5 611	0,234
Прочие внеоборотные активы	28454	1,4362394	11210	0,6099658	78447	3,995	72994	3,137	21 614	0,949	19 696	0,931	-8 758	-0,505
Итого по разделу 1	901930	45,52567	880652	47,918607	921381	46,921	1090264	46,860	1037114	45,534	937 298	44,302	35 368	-1,224
2. Оборотные активы														
Запасы	265 703	13,411581	256 047	13,932195	211 571	10,774	258 453	11,108	411 763	18,078	407 435	19,258	141 732	5,846
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	713	0,0359893	1 996	0,1086076	1 516	0,077	2 011	0,086	624	0,027	334	0,016	-379	-0,020
Дебиторская задолженность	672 303	33,935056	610 805	33,235518	677 806	34,517	730 682	31,405	596 447	26,187	661 226	31,253	-11 077	-2,682
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	137 584	6,9446674	86 381	4,700219	150 532	7,666	244 753	10,520	231 283	10,154	109 377	5,170	-28 207	-1,775
Прочие оборотные активы	2 913	0,1470361	1 927	0,1048532	892	0,045	487	0,021	441	0,019	30	0,001	-2 883	-0,146
Итого по разделу 2	1079216	54,47433	957156	52,081393	1042317	53,079	1236386	53,140	1240558	54,466	1 178 402	55,698	99 186	1,224
АКТИВЫ	1981146	100	1837808	100	1963698	100	2326650	100	2277672	100	2 115 700	100	134 554	0
Пассив	31.12.2015		31.12.2016		31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		Изменения	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
3. Капитал и резервы														
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	5000	0,2523792	5000	0,2720632	5000	0,255	5000	0,215	5000	0,220	5000	0,236	0	-0,016
Переоценка внеоборотных активов	1458	0,0735938	1458	0,0793336	1458	0,074	1458	0,063	1458	0,064	1458	0,069	0	-0,005
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервный капитал	250	0,012619	250	0,0136032	250	0,013	250	0,011	250	0,011	250	0,012	0	-0,001
Неразмещенная прибыль (непокрытый убыток)	252 798	12,76019	278 357	15,146141	383 948	19,552	494 598	21,258	495 900	21,772	498 401	23,557	245603	10,797
Итого по разделу 3	259506	13,098782	285065	15,511142	390656	19,894	501306	21,546	502608	22,067	505 109	23,874	245603	10,776
4. Долгосрочные обязательства														
Заемные средства	530 773	26,791211	370 000	20,13268	788 843	40,171	877 749	37,726	794 794	34,895	768 182	36,309	237 409	9,517
Отложенные налоговые обязательства	7 019	0,3542899	5 044	0,2744574	2 949	0,150	11 369	0,489	20 579	0,904	24 137	1,141	17 118	0,787
Прочие обязательства	70 356	3,5512779	0	0	55 733	2,838	0	0	125 338	5,503	87 494	4,135	17 138	0,584
Итого по разделу 4	608148	30,696779	375044	20,407137	847525	43,160	889118	38,215	940711	41,301	879 813	41,585	271 665	10,888
5. Краткосрочные обязательства														
Заемные средства	822 000	41,491137	823 553	44,8117	402 500	20,497	400 000	17,192	463 637	20,356	308 997	14,605	-513 003	-26,886
Кредиторская задолженность	287 190	14,496155	330 780	17,998616	302 820	15,421	519 916	22,346	348 466	15,299	395 744	18,705	108 554	4,209
Доходы будущих периодов	38	0,0019181	807	0,043911	1 587	0,081	1 607	0,069	2 747	0,121	5 282	0,250	5 244	0,248
Оценочные обязательства	4 264	0,215229	14 015	0,7625933	14 488	0,738	14 703	0,632	18 664	0,819	19 660	0,929	15 396	0,714
Прочие обязательства	0	0	8 544	0,4649017	4 122	0,210	0	0	839	0,037	1 095	0,052	1 095	0,052
Итого по разделу 5	1 113 492	56,204439	1177699	64,081721	725517	36,946	936226	40,239	834353	36,632	730 778	34,541	-382 714	-21,664
ПАССИВЫ	1981146	100	1837808	100	1963698	100	2326650	100	2277672	100	2 115 700	100	134 554	0

Исходные данные для определения типа ликвидности баланса и расчёта показателей платёжеспособности ОАО «Сладонеж»

Актив	31.12.2015						31.12.2016						31.12.2017						31.12.2018						31.12.2019						31.12.2020					
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020						
А1-высоко ликвидные активы:	137 584	86 381	156 532	244 753	231 283	109 377	287 190	334 902	306 942	51 991 6	34 930 5	396 839	287 190	334 902	306 942	51 991 6	34 930 5	396 839	287 190	334 902	306 942	51 991 6	34 930 5	396 839	287 190	334 902	306 942	51 991 6	34 930 5	396 839						
Денежные средства	137 584	86 381	150 532	244 753	231 283	109 377	0	4 122	4 122	0	839	1 095	0	4 122	4 122	0	839	1 095	0	4 122	4 122	0	839	1 095	0	4 122	4 122	0	839	1 095						
Краткосрочные с финансовыми вложениями	0	0	0	0	0	0	287 190	330 780	302 820	51 916	348 466	395 744	287 190	330 780	302 820	51 916	348 466	395 744	287 190	330 780	302 820	51 916	348 466	395 744	287 190	330 780	302 820	51 916	348 466	395 744						
А2-быстро реализуемые активы: дебиторская задолженность краткосрочная	674 563	655 390	602 909	677 806	619 293	582 106	822 000	823 553	402 500	400 000	465 657	308 997	822 000	823 553	402 500	400 000	465 657	308 997	822 000	823 553	402 500	400 000	465 657	308 997	822 000	823 553	402 500	400 000	465 657	308 997						
А3-мелкоценно реализуемые активы: дебиторская задолженность долгосрочная	706 676	748 757	713 337	717 059	702 756	672 192	530 773	370 000	788 843	877 749	794 794	768 182	530 773	370 000	788 843	877 749	794 794	768 182	530 773	370 000	788 843	877 749	794 794	768 182	530 773	370 000	788 843	877 749	794 794	768 182						
Заемы	265 703	256 047	211 571	258 453	411 763	407 435																														
Долгосрочные финансовые вложения	440 973	475 797	493 768	458 606	290 993	264 757																														
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0																														
А4-группо реализуемые активы: высокооборотные активы (1 раздел баланса) - долгосрочные	460 957	404 855	427 613	631 658	746 121	-264 711,5	259 506	285 065	390 656	501 306	502 608	505 109	259 506	285 065	390 656	501 306	502 608	505 109	259 506	285 065	390 656	501 306	502 608	505 109	259 506	285 065	390 656	501 306	502 608	505 109						
Пассив																																				
П1-наиболее срочные пассивы:							287 190	334 902	306 942	51 991 6	34 930 5	396 839	287 190	334 902	306 942	51 991 6	34 930 5	396 839	287 190	334 902	306 942	51 991 6	34 930 5	396 839	287 190	334 902	306 942	51 991 6	34 930 5	396 839						
Прочие краткосрочные обязательства							0	4 122	4 122	0	839	1 095	0	4 122	4 122	0	839	1 095	0	4 122	4 122	0	839	1 095	0	4 122	4 122	0	839	1 095						
Кредиторская задолженность							287 190	330 780	302 820	51 916	348 466	395 744	287 190	330 780	302 820	51 916	348 466	395 744	287 190	330 780	302 820	51 916	348 466	395 744	287 190	330 780	302 820	51 916	348 466	395 744						
П2-краткосрочные пассивы: краткосрочные кредиты и займы (займы средства из раздела 5)							822 000	823 553	402 500	400 000	465 657	308 997	822 000	823 553	402 500	400 000	465 657	308 997	822 000	823 553	402 500	400 000	465 657	308 997	822 000	823 553	402 500	400 000	465 657	308 997						
П3-долгосрочные пассивы: долгосрочные кредиты и займы							530 773	370 000	788 843	877 749	794 794	768 182	530 773	370 000	788 843	877 749	794 794	768 182	530 773	370 000	788 843	877 749	794 794	768 182	530 773	370 000	788 843	877 749	794 794	768 182						
П4-постоянные пассивы: пог 3 раздела баланса							259 506	285 065	390 656	501 306	502 608	505 109	259 506	285 065	390 656	501 306	502 608	505 109	259 506	285 065	390 656	501 306	502 608	505 109	259 506	285 065	390 656	501 306	502 608	505 109						

Исходные данные для расчетов коэффициентов финансовой устойчивости ОАО

«Сладонез»

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2020
1) Заемный капитал:												
Долгосрочные кредиты и займы	1582500	1639963	1639963	1524333	1524333	1494163	1494163	1797665	1797665	1606897	1606897	1472923
Краткосрочные кредиты и займы	946393	530773	530773	370000	370000	788843	788843	877749	877749	794794	794794	768182
Кредиторская задолженность	300000	822000	822000	823553	823553	402500	402500	400000	400000	463637	463637	308997
2) Средняя величина заемного капитала	336107	287190	287190	330780	330780	302820	302820	519916	519916	348466	348466	395744
3) Собственный капитал	1611231,5		1582148		1509248		1645914		1702281		1539910	
4) Средняя величина собственного капитала	230571	229506	259506	285065	285065	390656	390656	501306	501306	502608	502608	505109
4) Средняя величина собственного капитала	245038,5		272285,5		337860,5		445981		501957		503858,5	
5) Совокупные активы	1889044	1981146	1981146	1837808	1837808	1963698	1963698	2326650	2326650	2277672	2277672	2115700
6) Средняя величина совокупных активов	1935095		1909477		1900753		2145174		2302161		2196686	
7) Чистая прибыль	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.						
8) Прибыль до уплаты налогов и процентов (ЕВПТ)	28935	25559	105591	267832	110650	1302						
9) Прибыль до налогообложения	256545	208617	33609	136453	240444	128085						
Проценты к уплате	44387	33609	131379	135124	105320	8931						
9) Выплата основной суммы долга (погашение займов)	212158	175008	1488460	-1216259	-961023	-1690544						
	-263195	-2306005										

Исходные данные для расчета показателей деловой активности ОАО «Сладонез»

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2020
Выручка	3 374 057	3 214 408	3 214 408	3 362 087	3 362 087	3 309 225	3 309 225	3 488 320
Долгосрочные кредиты и займы	370 000	788 843	788 843	877 749	877 749	794 794	794 794	768 182
Средняя величина долгосрочных кредитов и займов	579421,5		833296		836271,5		781488	
Краткосрочные кредиты и займы	823 553	402 500	402 500	400 000	400 000	463 637	463 637	308 997
Средняя величина краткосрочных кредитов и займов	613026,5		401250		431818,5		386317	
Пассивы как валюта баланса по пассивам	1837808	1963698	1963698	2326650	2326650	2277672	2277672	2 115 700
Средняя величина пассивов	1900753		2145174		2302161		2196686	
Себестоимость продаж	2 670 642	2 496 309	2 496 309	2 652 904	2 652 904	2 722 185	2 722 185	2 892 448
Запасы	256 047	211 571	211 571	258 453	258 453	411 763	411 763	407 435
Средняя величина запасов	233809		235012		335108		409599	

Расчет средневзвешенной стоимости капитала ОАО «Сладонез», тыс. руб.

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.		2020 г.		Σ2017-2020
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2020	
Собственный капитал	285 065	390 656	390 656	501 306	501 306	502 608	502 608	505 109	-
Средняя величина СК	337860,5		445981		501957		503858,5		1789657
Доля СК в пассивах	0,178		0,208		0,218		0,229		0,209
Долгосрочные кредиты и займы	370 000	788 843	788 843	877 749	877 749	794 794	794 794	768 182	-
Средняя величина долгосрочных кредитов и займов	579421,5		833296		836271,5		781488		3030477
Доля долгосрочных кредитов и займов в пассивах	0,305		0,388		0,363		0,356		0,354
Краткосрочные кредиты и займы	823 553	402 500	402 500	400 000	400 000	463 637	463 637	308 997	-
Средняя величина краткосрочных кредитов и займов	613026,5		401250		431818,5		386317		1832412
Доля краткосрочных кредитов и займов в пассивах	0,323		0,187		0,188		0,176		0,214
Пассивы как валюта баланса по пассивам	1 837 808	1 963 698	1 963 698	2 326 650	2 326 650	2 277 672	2 277 672	2 115 700	-

Реестр рисков ОАО «Сладонезж»

КОД	НАИМЕНОВАНИЕ РИСКА	ОПИСАНИЕ ОПАСНОСТИ РИСКА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	УРОВЕНЬ ЗНАЧИМОСТИ РИСКА	УРОВЕНЬ ВЕРОЯТНОСТИ
Финансовые риски				
1	Риск изменений процентных ставок	Занижение реальной стоимости активов предприятия; возникновение дополнительных расходов; сокращение объемов продаж в результате нарушения договорных обязательств.	Высокий	Средний
2	Инфляционный риск		Средний	Средний
3	Риск недостатка ликвидности		Высокий	Высокий
4	Опасность потерь в связи с изменением курса валют		Высокий	Высокий
Коммерческие риски				
5	Падение цен на продукцию	Падение спроса или потребности на товар, реализуемый предприятием, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу; снижение прибыли организации	Высокий	Низкий
6	Потеря ключевых клиентов		Высокий	Низкий
7	Уход с рынка поставщиков		Высокий	Низкий
8	Монопольное положение поставщиков		Высокий	Низкий
9	Увеличение производственных затрат		Средний	Высокий
10	Риск неплатежа со стороны контрагентов		Высокий	Высокий
11	Снижение объемов реализации		Средний	Высокий
Операционные/производственные риски				
12	Нарушение технологии приготовления выпускаемой кондитерской продукции	Финансовые убытки, снижение прибыли в результате повышения цены на материалы; нарушение технологического процесса деятельности в организации	Средний	Низкий
13	Ошибки в отчетности		Низкий	Средний
14	Повышение цен на основные виды сырья и материалов		Высокий	Средний
15	Дефицит сырья и/или материалов		Низкий	Высокий
16	Сбои в процессе производства		Низкий	Средний
Риск потери деловой репутации				
17	Риск снижения качества выпускаемой продукции	Формирование в стране негативного представления о предприятии, возникновение убытков в результате уменьшения числа клиентов	Средний	Низкий
18	Риск ошибок в ценовой политике		Низкий	Низкий
19	Риск неэффективного использования ресурсов		Средний	Низкий
Риски персонала				
20	Снижение квалификации персонала	Дополнительные расходы по повышению квалификации работников	Средний	Высокий
21	Снижение мотивации персонала		Средний	Средний
Стратегические риски				
22	Появление на рынке новых конкурентов	Сокращение объемов продаж; потеря ключевых клиентов;	Средний	Высокий
23	Неэффективные инвестиции		Высокий	Низкий
24	Разрушение системы НИОКР		Высокий	Высокий

25	Влияние конкурентной среды	недополучение прибыли;	Средний	Средний
Имущественные				
26	Риск возникновения поломки оборудования и связанных с ней аварий	Рост производственных затрат	Высокий	Средний
27	Потеря оборудования вследствие хищения, пожара		Низкий	Низкий
28	Потери интеллектуальной собственности		Средний	Средний
Инновационные риски				
29	Риски ошибочного выбора инновационного проекта	Вероятность потерь, возникающих при вложении организацией средств в производство новых товаров, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке	Высокий	Средний
30	Риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов		Низкий	Высокий
31	Риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования		Высокий	Средний
32	Риск нехватки высококвалифицированных кадров		Высокий	Высокий
Экологические риски				
33	Техногенные: риск аварий на технологических объектах, риск серьезного сбоя и поломки оборудования	Негативные последствия для окружающей среды, загрязнение атмосферы, вред здоровью персонала и населению; потеря и повреждение имущества, включая упущенную выгоду; платежи за загрязнение и штрафные санкции, установленные государственными органами охраны природы	Низкий	Низкий

Стратегия ОАО «Сладонезж»

Стратегия ОАО «Сладонезж» – Выход в лидеры по продаже кондитерских изделий на рынке России и за рубежом					
Стратегические аспекты	Финансы	Клиенты	Бизнес-процессы	Персонал	Инновации
Стратегические цели (objectives)	Увеличить прибыль, сократить затраты	Повысить степень удовлетворенности клиента, растущая доля рынка	Оптимизировать бизнес-процессы, сократить производственные циклы	Создать структуру, ориентированную на клиента, добиться соответствия целей деятельности сотрудников стратегии	Создавать продукцию, за которую покупатель готов платить дополнительную цену
Ключевые факторы успеха (Key success factors (KSF))	Рост прибыльно сти, сокращени е издержек	Понимание потребительских запросов, рост лояльности клиентов, клиентоцентричная модель бизнеса	Повышение качества продукции, совершенствование процесса производства	Внутренние коммуникации, система мотивации и обучения	Развитая система создания и внедрения инноваций
Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators (KPI))	ROS, ROA, ROIC, ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	Число новых клиентов, доля рынка, индекс удовлетворенности клиентов, поставка продукции в срок	Доля брака, длительность первоначальной обработки на выпуск другой продукции, число рекламаций, число позиций в ассортименте	Производительность труда, индекс удовлетворенности персонала, частота производственного травматизма, коэффициент условий труда, доля прибыли на социальное развитие	Доля объема новой продукции в общем объеме в натуральном выражении, доля прибыли от реализации новой продукции в общем объеме прибыли, число новых продуктов
Целевые значения					
Стратегические значения					

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

Формирование системы управления рисками ОАО «Сладонеж»

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 502. ВКР

Количество листов _____

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент
_____/ М.И. Раскатова/
_____ 2021г.

Автор
студент группы ВШЭУ-567
_____/ А.Н. Бозунова/
_____ 2021г.