

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,

_____/ И.А. Зорина /

« ____ » _____ 20 ____ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 202 ____ г.

**Разработка стратегии АО «Молочный комбинат Благовещенский» в целях повышения
экономической безопасности**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 301/477. ВКР

Консультант, должность

_____/ _____ /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Руководитель ВКР к.э.н., доцент

_____/ М.И. Раскатова /

« ____ » _____ 202 ____ г.

Консультант, должность

_____/ _____ /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Автор

студент группы ЭУ – 570

_____/ Р.Д. Малахов /

« ____ » _____ 202 ____ г.

Консультант, должность

_____/ _____ /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Нормоконтролер, _____

_____/ Е.В. Курышова /

« ____ » _____ 202 ____ г.

АННОТАЦИЯ

Малахов Р.Д. «Разработка стратегии АО «Молочный комбинат Благовещенский» в целях повышения экономической безопасности». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–570, 121 с., 6 ил., 38 табл., библиогр. список – 52 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки стратегии АО «Молочный комбинат Благовещенский» в целях повышения экономической безопасности.

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

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

В заключении подводятся итоги по выполненной выпускной квалификационной работе.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	9
1.1 Подходы к пониманию сущности экономической безопасности.....	9
1.2 Понятие и классификация стратегии развития предприятия.....	14
1.3 Основы разработки стратегии предприятия и ее роль в обеспечении экономической безопасности предприятия.....	19
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ.....	27
2.1 Общие сведения о молочной промышленности в России.....	27
2.2 Сведения об АО «Молочный комбинат Благовещенский».....	31
2.3 Риски в деятельности АО «Молочные комбинат Благовещенский».....	34
3 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ АО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ БЛАГОВЕЩЕНСКИЙ».....	37
3.1 Экспресс–анализ деятельности АО «Молочный комбинат Благовещенский».....	37
3.2 Анализ ликвидности, краткосрочной платежеспособности АО «Молочный комбинат Благовещенский».....	47
3.3 Анализ финансовой устойчивости и долгосрочной платежеспособности АО «Молочный комбинат Благовещенский».....	52
3.4 Оценка показателей деловой активности АО «Молочный комбинат Благовещенский».....	62
3.5 Оценка эффективности деятельности и рентабельности АО «Молочный комбинат Благовещенский».....	66
3.6 Анализ риска угрозы банкротства АО «Молочный комбинат Благовещенский».....	67
4 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ БЛАГОВЕЩЕНСКИЙ» В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	76
4.1 Выбор стратегии развития предприятия.....	76
4.2 Разработка инвестиционного проекта по реализации выбранной стратегии и оценка его эффективности.....	79
4.3 Влияние предложенных мероприятий на экономическую безопасность.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	104

ВВЕДЕНИЕ

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

В каждой компании, независимо от ее «среды», присутствует определенная стратегия производственной и коммерческой деятельности. Это проявляется в подходах к принятию решений, которые затрагивают жизненно важные интересы компании, в порядке распределения ресурсов, в принципах, на которых основано разрешение конфликтов, и т.п. Стратегия должна быть, по крайней мере, потому что предприятие не может постоянно менять свой курс, не может быть полностью гибким и не может реагировать на изменения в бизнес-среде немедленными изменениями в своей организации.

Стратегия – это план, который определяет определенную и относительно устойчивую линию поведения производственной и торговой организации в течение относительно длительного времени.

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

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

Среди отечественных ученых проблемами стратегического управления занимались такие ученые, как И. Ансофф, О.С. Виханский, В.Н. Глумаков, Л.Г. Зайцева, и другие.

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

Для того, чтобы достичь поставленную цель, необходимо решить следующие задачи:

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

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

Практическая значимость работы. Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке стратегии развития АО «БМК».

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

Информационная база. В качестве информационной базы исследования применялась различная учебная литература, научные статьи, данные российских и зарубежных Интернет-ресурсов. Для расчётной части использовалась бухгалтерская отчётность АО «БМК» за период 2018-2020 гг.

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

1.1 Подходы к пониманию сущности экономической безопасности

Экономическая безопасность организаций/предприятий является объектом как теоретических, так и прикладных исследований, поскольку в условиях неопределенности экономической деятельности выявление и нейтрализация негативных факторов становятся залогом успешного функционирования. Существует целый ряд подходов к определению экономической безопасности организаций/предприятий.

В целом экономическая безопасность предприятия – это сложная и неоднозначная категория. До сих пор отсутствует четкая позиция относительно ее сущности, что мешает проведению научных исследований относительно разработки и внедрения механизма обеспечения экономической безопасности предприятия. Отсутствие единой мнения относительно экономической безопасности предприятия объясняет необходимость дальнейшего поиска путей и способов решения этой проблемы. Чтобы понять смысл категории «экономическая безопасность», следует дать характеристику понятию «безопасность» и определить его сущность. В переводе с греческого «безопасность» означает «владеть ситуацией», то есть безопасность – это такое состояние субъекта, при котором вероятность изменения присущих этому субъекту качеств и параметров его внешней среды незначительна, меньше определенного интервала^[40].

В 90-е годы 20 века экономическую безопасность трактовали как создание условий сохранения коммерческой тайны предприятия. Впоследствии появляется подход, согласно которому экономическую безопасность определяют, как систему обеспечения противостояния неблагоприятным внешним экономическим факторам. Кроме того, экономическую безопасность предприятия рассматривают

с учетом таких факторов как минимизация потерь и сохранение контроля над собственностью, обеспечение правовой безопасности, борьба с недобросовестной конкуренцией.

Существуют множество трактовок что же такое экономическая безопасность предприятия. Рассмотрим наиболее известные из них:

1) Сенчагов В.К. – экономически безопасным является такое состояние хозяйственной деятельности предприятия, при котором обеспечиваются его надежная защита от внешних и внутренних факторов, угрожающих его функционированию и существованию ^[42];

2) Степичева О.А., Мамонтов В Д – характеризуют экономическую безопасность экономики предприятия и органов управления, обеспечивающих гарантированную защиту декларируемых интересов и целей хозяйствующего субъекта от возможных угроз ^[5];

3) Глушкова А.М., Киселицы Е.П. – экономическая безопасность организации трактуется как состояние наиболее эффективного использования ресурсов с целью ликвидации угроз и обеспечения эффективного и стабильного функционирования компании в текущем и перспективном периодах ^[17];

4) Гончаренко Л.П. – экономическая безопасность – состояние, при котором ресурсы, использованные для предотвращения угроз и стабильного функционирования организации, используются эффективно ^[36];

5) Олейников Е.А. – экономическая безопасность предприятия – состояние, при котором обеспечивается эффективное использование ресурсов для противостояния угрозам и стабильного функционирования организации на текущий момент и в будущем ^[26];

6) Грунин О.А. – экономическая безопасность – это состояние хозяйствующего субъекта, при котором осуществляется эффективное использование корпоративных ресурсов, своевременное предупреждение, ослабление и защита от существующих угроз и иных непредвиденных обстоятельств ^[13];

7) Раздина Е.В. – экономическая безопасность – это комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня финансовой устойчивости предприятий в условиях рыночной экономики, а также на защиту его коммерческих интересов от влияния негативных рыночных процессов [30];

8) Ковалев Д., Сухорукова Т. – экономическая безопасность – состояние защищенности организации от влияния негативных факторов внешней среды, а также способность предприятия своевременно противостоять угрозам и приспосабливаться к текущим рыночным условиям [18];

9) Манохина Н.В. – экономическая безопасность фирмы определяется как наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры фирмы ее стратегическим целям и задачам [25].

Несмотря на различия представленных определений экономической безопасности предприятия, в основе понимается состояние, при котором обеспечивается эффективное использование ресурсов и осуществляется комплекс мероприятий по предупреждению и ликвидации внутренних и внешних угроз.

Также существуют несколько методологических подходов к определению экономической безопасности предприятия. Всего выделяют четыре подхода: системный, ситуационный, функциональный, процессный. Авторы данных подходов, а также их содержание представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Подходы к пониманию сущности экономической безопасности предприятия

Подход	Представители	Сущность
Системный	С.Ю.Буланов	Экономическая безопасность включает в себя состояние организационных, производственных и юридических отношений, материальных и интеллектуальных ресурсов, при котором обеспечивается стабильность функционирования, финансово-коммерческий успех, прогрессивное научно-техническое развитие [7].

Окончание таблицы 1.1

Подход	Представители	Сущность
Ситуационный	С.Ю. Глазьев	Экономическая безопасность – это такое состояние экономики, при котором предприятие самостоятельно обеспечивает устойчивое социально-экономическое развитие и поддерживает необходимый уровень конкурентоспособности ^[10] .
Функциональный	Е.А. Олейников	Экономическая безопасность предприятия - широкое понятие, включающее финансовую, интеллектуальную, кадровую, политико-правовую, экологическую, информационную и силовую сферы ^[27] .
Процессный	Д.В. Белкин	Экономическая безопасность пронизывает все уровни организационной структуры предприятия. Изучаются бизнес-процессы, существующие на предприятии и их влияние на экономическую безопасность предприятия. Каждый процесс при этом на своем «выходе» сконцентрирован на достижении результатов, обеспечивающих экономическую безопасность хозяйственной деятельности ^[4] .

Экономическая безопасность предприятия также может быть классифицирована на основе признаков по классификации И. А. Бланка (таблица 1.2) ^[2].

Таблица 1.2 – Классификация экономической безопасности предприятия по И.А. Бланку

Классификационный признак	Вид экономической безопасности предприятия
Уровень экономической деятельности	1) экономическая безопасность предприятия в целом; 2) экономическая безопасность отдельных структурных подразделений предприятия; 3) экономическая безопасность отдельных хозяйственных операций предприятия.
Функциональный вид экономической деятельности	1) экономическая безопасность текущей деятельности; 2) экономическая безопасность инвестиционной деятельности; 3) экономическая безопасность финансовой деятельности; 4) экономическая безопасность прочих видов деятельности предприятия.

Окончание таблицы 1.2

Классификационный признак	Вид экономической безопасности предприятия
Характер проявления угроз экономическим интересам	1) экономическая безопасность, ориентированная на нейтрализацию реальных угроз; 2) экономическая безопасность предприятия, ориентированная на предотвращение потенциальных угроз.
Источник угроз экономическим интересам	1) экономическая безопасность предприятия, ориентированная на защиту предприятия от внешних угроз; 2) экономическая безопасность предприятия, ориентированная на защиту предприятия от внутренних угроз.
Характер используемых механизмов защиты экономических интересов	1) экономическая безопасность предприятия, обеспечиваемая внутренними механизмами защиты; 2) экономическая безопасность предприятия, обеспечиваемая внешними механизмами защиты.
Направленность используемых механизмов защиты экономических интересов	1) экономическая безопасность предприятия, ограничивающая деструктивное воздействие отдельных факторов на экономические интересы предприятия; 2) экономическая безопасность предприятия, обеспечивающая компенсацию ущерба, наносимого реализованными угрозами экономическим интересам предприятия.
Временной период	1) экономическая безопасность, обеспечивающая защиту предприятия в текущем периоде (тактическая экономическая безопасность); 2) экономическая безопасность, обеспечивающая защиту предприятия в стратегическом (долгосрочном) периоде (стратегическая экономическая безопасность).
Степень управления	1) экономическая безопасность, управляемая предприятием; 2) экономическая безопасность, неуправляемая предприятием.
Уровень защищенности экономических интересов	1) высокая экономическая безопасность предприятия; 2) умеренная (нормальная) экономическая безопасность предприятия; 3) низкая (недостаточная) экономическая безопасность предприятия; 4) экономическая опасность.
Устойчивость параметров, обеспечивающих защиту экономических интересов	1) устойчивая экономическая безопасность предприятия 2) неустойчивая экономическая безопасность предприятия
Легитимность используемых методов защиты экономических интересов	1) экономическая безопасность, обеспечиваемая легитимными методами; 2) экономическая безопасность, обеспечиваемая нелегитимными методами.

Как правило, выделяют семь составляющих экономической безопасности предприятия:

- 1) задачами финансовой составляющей экономической безопасности

предприятия является обеспечение высокого уровня платежеспособности предприятия, а также ликвидности его оборотных средств. Она выполняется с помощью эффективного осуществления хозяйственной деятельности предприятия по всем направлениям его развития;

2) интеллектуальная и кадровая составляющая основана на эффективности работы сотрудников предприятия, а также сохранении и развитии их интеллектуального потенциала;

3) в основе технико-технологической составляющей лежит использование предприятием инновационных технологий;

4) политико-правовая составляющая обеспечивается правовым полем деятельности предприятия, четким соблюдением им и его сотрудниками всех аспектов действующего законодательства;

5) информационная составляющая экономической безопасности предприятия призвана обеспечить менеджмент необходимой информацией от внешних источников для осуществления эффективной деятельности, а также гарантировать защиту внутренней информации от злоумышленников;

6) экологическая составляющая проявляется в следовании нормам экологического законодательства;

7) силовая составляющая выражается в обеспечении физической безопасности сотрудников предприятия, сохранности его имущества.

Можно сделать вывод о том, что структура экономической безопасности состоит из многоуровневых элементов, тесно связанных между собой.

1.2 Понятие и классификация стратегии развития предприятия

Современным инструментом управления развитием предприятия в условиях высоких темпов изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления. Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение

стратегической позиции, которая должна привести к длительной жизнеспособности предприятия в изменяющихся условиях ^[8].

Ключевую роль в решении стратегических задач предприятия играет стратегическое планирование, под которым понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями предприятия в изменяющихся рыночных условиях ^[37].

Практика показывает, что организации, осуществляющие комплексное стратегическое планирование своей деятельности, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Понятие «стратегия» и ее понимание изменялись наряду с усложнением условий ведения бизнеса.

Так, А. Чандлер, автор одной из первых работ в области стратегического планирования, считал, что стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей ^[43].

По мнению М. Портера стратегия представляет собой способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны ^[29].

И. Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности ^[3].

Г. Минцберг рассматривает стратегию как единство «5Р»: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy). При этом стратегия как план рассматривается как некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией ^[23].

По мнению А. Томпсона и А. Стрикленда стратегия представляет собой набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности ^[38].

Таким образом, под стратегией организации будем понимать генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача

стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В зависимости от уровня принимаемых стратегических решений выделяют корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии.

Корпоративные (базовые, портфельные) стратегии касаются общего направления развития предприятия или интегрированной (корпоративной) экономической системы в целом. Основной целью базовой стратегии является выбор тех ориентиров и элементов системы, в которые следует направить соответствующие ресурсы и инвестиции, а также инструментов управления, которые позволят получить необходимый уровень эффективности и устойчивости. Главные моменты такой стратегии охватывают: распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

Конкурентные стратегии распространяются на конкретные хозяйственные подразделения предприятия. Их цель – обеспечить эффективную реализацию бизнес-планов развития отдельных процессов, направлений, подразделений на базе формирования оптимального перечня действий. Здесь рассматриваются перспективы по возможному финансированию производства новых продуктов, отказа от существующих неперспективных продуктов, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая стратегическая инициатива на определенном рынке или сегменте рынка.

Функциональные (деловые, конкурентные) стратегии принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планирует свой уровень финансирования и инструментарий управления как способ достижения локальной цели процесса, функции, подразделения. Цель данных стратегий - выработка конкурентных позиций или эффективного поведения в рамках заданной функции.

Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала предприятию, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов и, с другой, максимальную устойчивость предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды.

Можно выделить две базовые стратегии, выбираемые предприятием, исходя из уровня его экономического потенциала, стадии жизненного цикла предприятия и отрасли, а также позиции, занимаемой на рынке: стратегия развития и стратегия выживания.

По мнению Р. Акоффа, развитие – это вопрос не столько касается того, что имеется, сколько того, что может быть сделано с тем, что имеется ^[1]. Развитие означает перемену состояния. Обычно это понятие используется для обозначения перехода из одного состояния в другое, которое считается лучшим, более эффективным или целесообразным для деятельности.

Стратегия развития предприятия представляет собой долгосрочный план предприятия, охватывающий ключевые сегменты хозяйственной деятельности: маркетинг и сбыт, производство, материально-техническое обеспечение, финансы, систему управления персоналом, организационную структуру управления.

Стратегия развития ориентирована на достижение таких основных целей, как увеличение доходов и прибыли предприятия, рост показателей рентабельности, увеличение доли рынка, расширение производственной деятельности, рост чистого денежного потока, формирование оптимальной структуры капитала, рост рыночной стоимости компании, обеспечение эффекта синергизма. Реализация этой стратегии связана с поглощением конкурирующих компаний, с экспансией в новые отрасли и на новые рынки сбыта, привлечением новой клиентуры и разработкой новых продуктов.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, дадим определение стратегии развития предприятия, под которой будем понимать систему долгосрочных целей

деятельности предприятия, а также систему методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения с помощью эффективного управления процессами формирования, распределения и использования имеющихся ресурсов (производственных, трудовых, финансовых, информационных, организационных) в условиях нестабильности факторов внешней среды и ограниченности ресурсов.

Целью стратегии развития является выработка и реализация конкретных действий в системе выбранных направлений по улучшению финансово-экономических параметров предприятия с учетом существующих и потенциальных условий и ограничений на ресурсы.

К стратегии выживания прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности компании приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. В этом случае возможны: отказ от производства нерентабельной продукции, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов, продажа деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму и т.п.

Ко всему прочему, также существуют, так называемые, глобальные (эталонные) стратегии, которые делятся на четыре группы, представленные в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Глобальные (эталонные) стратегии ^[47]

Наименование стратегии	Содержание стратегии
1) Стратегии концентрированного роста	Изменение продукта или рынка – стремление улучшить продукт или производить новый.
1.1) Стратегия усиления позиций на рынке	Завоевание лучших позиций с данным продуктом на данном рынке.
1.2) Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков для производимого продукта.
1.3) Стратегия развития продукта	Рост на освоенном рынке за счет нового товара.
2) Стратегии интегрированного роста	Расширение фирмы путем добавления новых структур.
2.1) Стратегия обратной вертикальной интеграции	Рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создание дочерних структур, осуществляющих снабжение.
2.2) Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	Рост фирмы за счет усиления либо приобретения контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем.

Окончание таблицы 1.3

Наименование стратегии	Содержание стратегии
3) Стратегии диверсифицированного роста	Реализуются, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.
3.1) Стратегия централизованной диверсификации	Поиск и использование имеющихся в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов.
3.2) Стратегия горизонтальной диверсификации	Поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.
3.3) Стратегия конгломеративной диверсификации	Фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми.
4) Стратегии сокращения	Перегруппировка сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, особенно когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.
4.1) Стратегия ликвидации	Она осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.
4.2) Стратегия «сбора урожая»	Отказ от долгосрочного развития в пользу получения максимальных доходов в краткосрочный период.
4.3) Стратегия сокращения	Фирма закрывает или продает одно из своих подразделений, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.
4.4) Стратегия сокращения расходов	Проведение мероприятий по поиску возможностей уменьшения издержек и проведение мероприятий, связанных с сокращением затрат.

Предприятие выбирает и развивает наиболее подходящую стратегию, исходя из своего экономического положения. На практике предприятие может реализовать несколько стратегий. В особенности это распространено у многоотраслевых компаний. Также предприятием может реализовываться определенная последовательность в принятии стратегий.

1.3 Основы разработки стратегии предприятия и ее роль в обеспечении экономической безопасности предприятия

Формирование стратегии развития организации является непрерывным процессом, который можно представить с помощью схемы (рисунок 1.1).

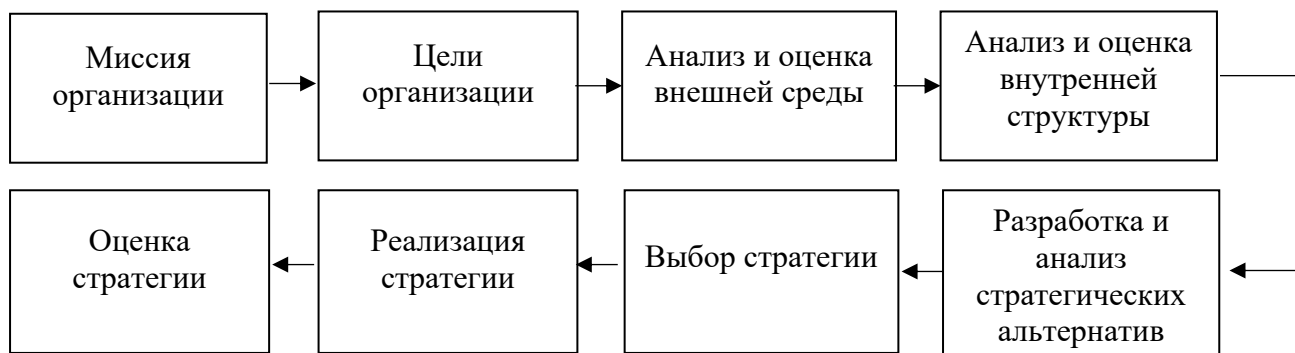


Рисунок 1.1 – Процесс формирования стратегии организации

Миссия отражает предназначение бизнеса, определяет, чем в действительности занимается предприятие: сущность, масштабы, направления роста, отличия от конкурентов. Формулировка миссии – это яркая, лаконичная, динамичная конструкция, удобная для восприятия. Она, как правило, должна содержать следующие аспекты:

- 1) потребность, так как она чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом;
- 2) конкурентные преимущества продукции, КФУ самого предприятия;
- 3) направления и перспективы роста бизнеса.

Формулирование целей и задач функционирования организации.

Определение общих долгосрочных целей предприятия (широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик).

В целях обеспечения эффективной реализации стратегии экономической безопасности в организации осуществляется тактическое и оперативное планирование. Эти виды планирования конкретизируют деятельность руководства организации, всех ее структурных подразделений и персонала по противодействию реальным и потенциальным вызовам, опасностям, угрозам и рискам^[41].

Тактическое планирование. Это планирование является важной составной частью общей системы планирования всей деятельности по обеспечению

экономической безопасности организации. Главная цель тактического планирования заключается в осуществлении поэтапного достижения долгосрочных стратегических целей. Тактическое планирование осуществляется непосредственно руководителями и ведущими специалистами подразделения экономической безопасности и учитывает специфику деятельности как всей организации в целом, так и каждого ее структурного подразделения в отдельности. Особое внимание при осуществлении тактического планирования следует обращать на рациональное распределение и использование выделяемых для построения системы экономической безопасности корпоративных ресурсов, а также выбору технологий, технических средств. Направлено на конкретизацию всей деятельности по реализации стратегии экономической безопасности по срокам, содержанию, применяемым методам, объемам финансирования, видам материально-технического обеспечения, организации взаимодействия и конкретным исполнителям [24].

Планы должны представлять собой отдельные разнесенные по времени и решаемым задачам блоки, которые функционально тесно взаимосвязаны и из которых в конечном итоге складывается общая стратегия безопасности организации. Результаты выполнения тактических планов проявляются очень быстро и позволяют сделать вывод о том, насколько эффективны конкретные действия по обеспечению экономической безопасности организации [39].

Оперативное планирование. Этот вид планирования является краткосрочным и осуществляется на период до одного месяца. Оперативные планы должны включать конкретные мероприятия, сроки их проведения, исполнителей, а также определять систему взаимодействия между структурными подразделениями организации при обеспечении экономической безопасности организации [34].

Ситуационное оперативное планирование осуществляется в целях подготовки и проведения отдельных мероприятий по противодействию угрозам. Особенностью угроз данного вида является то, что они не были заранее спрогнозированы, а выявлены и определены в результате проведения постоянного

мониторинга обстановки, складывающейся вокруг предприятия. Этот вид планирования осуществляется на тактическом уровне деятельности подразделения экономической безопасности организации [22].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что тактическое, оперативное и оперативно ситуационное планирование является важной составной частью системы планирования деятельности по комплексному обеспечению экономической безопасности организации. Эти виды планирования направлены на поэтапную реализацию стратегии экономической безопасности организации и позволяют своевременно и эффективно противодействовать существующим и вновь возникающим вызовам, опасностям, угрозам и рискам.

Оценка и анализ внешней среды.

Фирма находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать объективные каналы поступления факторов производства от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Предметом связей могут быть материальные потоки, информация, финансы и т.п. Наряду с этим существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления [12].

Анализ непосредственного окружения организации – микросреды (покупатели продукции и услуг фирмы, поставщики, конкуренты и рынок рабочей силы). Составляющими непосредственного окружения являются [14]:

1) конкуренты. Анализ конкурентов, т.е. тех, с кем фирма борется за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особо важное место в стратегическом планировании. Данное исследование направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию бизнеса.

2) покупатели. Задача данного анализа состоит в том, чтобы определить потребителей продукции данной фирмы. Это позволяет выяснить следующее:

какой продукт нужен покупателю, на какой объем продаж может рассчитывать фирма; в какой мере покупатели привержены продукту фирмы; насколько можно расширить круг потенциальных покупателей; что ожидает продукцию фирмы в будущем и т.д.;

3) поставщики. Анализ поставщиков направлен на выявление факторов в деятельности субъектов хозяйствования, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т.п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции. Влияние поставщиков на деятельность фирмы недооценивать нельзя, поскольку они могут поставить фирму в сильную зависимость от себя;

4) рынок рабочей силы. Исследование рынка рабочей силы производится для того, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами.

Анализ и оценка внутренней среды.

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Необходимо изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности (маркетинг, финансы, производство, персонал, культура и имидж фирмы) ^[15].

Пятью составляющими функциональных областей хозяйственной деятельности являются:

1) маркетинг. Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции;

2) производство. Важным элементом анализа достоинств и недостатков фирмы является производство. Сюда входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки ^[33];

3) финансы. Анализ финансового состояния является важнейшим этапом стратегического планирования. Постоянный финансовый контроль имеет свои преимущества и недостатки, которые определяют его место в стратегическом

планировании;

4) персонал. Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала фирмы. Изучение кадрового потенциала позволяет выявить ряд проблем, которые могут быть устранены средствами стратегического планирования;

5) культура и имидж фирмы. Сюда входят слабо формализуемые факторы, которые создают образ фирмы.

Разработка и анализ стратегических альтернатив.

Разработка альтернативных стратегий – создание портфеля приемлемых для предприятия альтернативных стратегий, ведущих к достижению одной цели, но разными путями ^[11]. Результатом этапа разработки стратегических альтернатив должен являться окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий.

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать, возможно, большее число альтернативных стратегий. На втором – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии, и формируется общая стратегия. На третьем – анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием ^[31].

Реализация стратегии.

Реализация стратегии – организация процесса выполнения стратегии, его регулирование и координация. Организация реализации стратегии представляет собой комплекс управленческих и производственных процессов по реализации стратегических планов. Процессы могут быть основными, вспомогательными и обслуживающими. Регулирование изучает поведение окружения предприятия и корректирует его деятельность в соответствии с меняющимися параметрами

внутренней и внешней среды. Координация – установление связей, системы взаимодействия и согласованности элементов системы ^[35].

Подводя итог данного раздела можно сказать, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и других факторов. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления особенно если мы говорим о повышении экономической безопасности.

Стратегия – это основной элемент экономической безопасности. Стратегия не просто сосредоточена на данном отрезке времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития организации, а также построения и деятельности системы обеспечения ее экономической безопасности.

Стратегия с целью обеспечения экономической безопасности должна разрабатываться с учетом особенностей рыночной деятельности, реальных и потенциальных угроз и перспектив развития организации.

Стратегия организации – это общие, долговременные, наиболее принципиальные и важные установки, планы, намерения руководства предприятия, направленные на создании системы безопасности, механизмов управления и взаимодействия в целях противодействия реальным и потенциальным внутренним и внешним угрозам и рискам успешному осуществлению миссии организации, достижению поставленных целей и обеспечению стабильного развития ^[9].

Вывод по разделу один

Структура экономической безопасности состоит из многоуровневых элементов, тесно связанных между собой.

Предприятие выбирает и развивает наиболее подходящую стратегию, исходя из своего экономического положения. На практике предприятие может реализовать несколько стратегий. В особенности это распространено у многоотраслевых компаний. Также предприятием может реализовываться определенная последовательность в принятии стратегий.

Всегда следует помнить, что стратегическое управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией в целях повышения экономической безопасности.

2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Общие сведения о молочной промышленности в России

Молочная промышленность играет важную роль в решении проблемы улучшения здоровья нации, занимая особое место среди других отраслей пищевой промышленности. Особенность эта заключается в исходном сырье – молоке, используемом для широкого ассортимента продукции. Необходимо сохранять огромные потенциальные ресурсы, заложенные природой в молоке, при его промышленной переработке, используя новые технологии и оборудование.

Российские производители молочной продукции, не использующие заменители молочного жира, могут гордиться своей работой за год. В 2019 году потребители – стали меньше покупать сырных продуктов, маргаринов и спредов, выбрав вместо них продукты БЗМЖ (товары без заменителей молочных жиров). Однако, по данным АЦ Milknews и Союзмолоко, увеличить рост потребления молока не дает стагнация реальных доходов населения. Milknews проанализировал аналитические отчеты и отметил самое важное, что касается потребления молока, его производства и международной торговли в 2019 году.

В 2019 году сохранилась тенденция к росту производства товарного молока. По предварительным данным, в России в 2019 году было произведено 22,1 млн тонн молока, 16 млн. из которых пришлось на СХО (сельскохозяйственное объединение). Драйвером роста в 2019 году стал активизировавшийся спрос на сырое молоко. На рисунке 2.1 показан рост производства товарного молока в России.

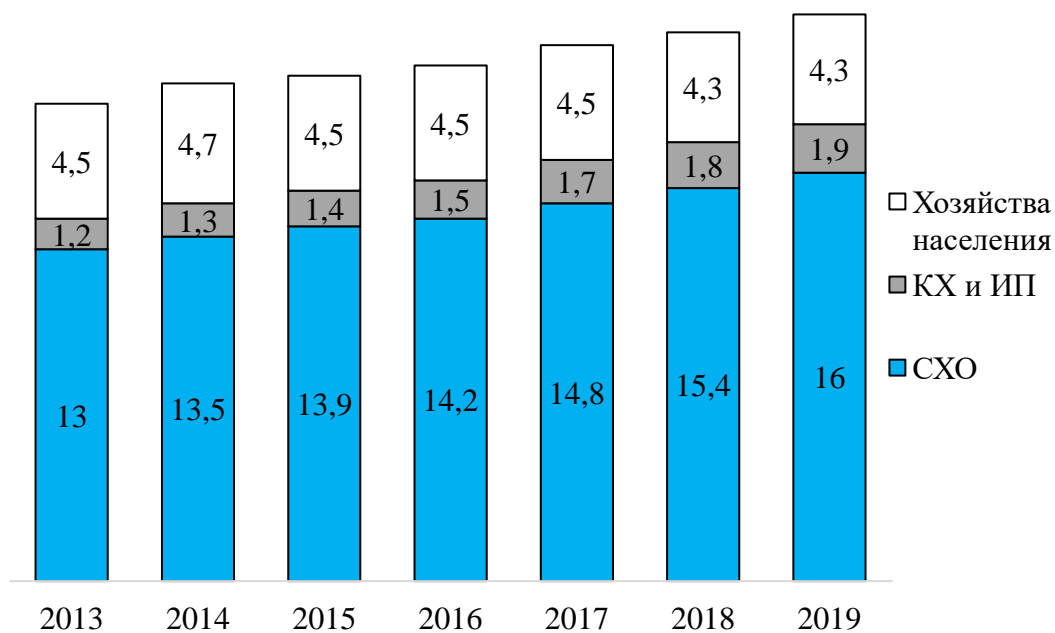


Рисунок 2.1 – Рост производства товарного молока в России

Цены с начала лета 2019 года ежемесячно обновляют исторические максимумы 2017 года. Поддержку ценам оказывает нормализация запасов молочной продукции, а также повышенный спрос на молочный жир.

Поддержку ценам также оказывает значительный рост себестоимости производства сырого молока. Влияние сезонного фактора в 2019 году проявлялось достаточно слабо.

Повышение цен в сырьевом секторе позволило сократить разрыв с выросшей себестоимостью в начале 2019 года, однако динамика себестоимости по-прежнему обгоняет динамику цены. Снижение себестоимости – залог успешного развития.

Поголовье коров к октябрю составило 7,99 млн. голов, увеличившись в среднем на 0,1% по стране и на 2,1% в КФ и ИП. При этом отмечается, что в 2019 году снизилось поголовье скота в СХО (на 0,7%) и в частном секторе (0,6%).

Производители сырья увеличивают объемы производства не только экстенсивным методом, но и интенсивным. Надой на голову КРС (крупнорогатый скот) в сельскохозяйственных организациях вырос на 6% в период с января по

октябрь 2019 года, до 5780 кг молока на одну корову.

В 2019 году в России сократилось потребление молочных продуктов. По данным Росстата, среднедушевой показатель сократился на 0,4% до 229 кг молочного эквивалента в год, а общие объемы потребления – на 0,5% до 33,6 млн. тонн (27,6 млн тонн приходятся на товарную категорию).

Причина снижения – в сокращении реальных доходов населения. В то время как Росстат предварительно заявляет о росте на 0,2% по итогам 9 месяцев 2019 года (по сравнению с аналогичным периодом 2018 года), Минэкономразвития РФ прогнозирует рост доходов за полный год в 0,1% ^[50].

Меры по борьбе с фальсификатом, предпринятые в 2019 году, привели к повышению спроса на молочный жир и сухое молоко и снижению спроса на продукты СЗМЖ (товары с заменителем молочных жиров). К изменениям потребительских предпочтений привели не только регуляторные изменения, но и тренд на здоровое питание, отказ от молочных и сырных продуктов.

Спрос на натуральные сыры вырос на 6%, а на сырные продукты – упал на 6,2%. Следовательно, в январе-октябре 2019 года производство сыров выросло на 10%, а сырных продуктов – сократилось на 10% ^[46].

По оценкам INFOline, производство сырого молока по итогам 2020 года выросло на 1,5-2% до 5,5 млн. тонн за счет активного развития молочного животноводства в стране. Наибольший рост производства в 2020 году демонстрировали сыры (около 6%), мороженное (более 14%), молочная сыворотка (более 35%), сливочное масло (около 5%). Производство йогуртов незначительно сократилось, по итогам 2020 года, что, по мнению специалистов INFOline, связано с переориентацией спроса в сторону более дешевых молочных продуктов. В 2021 году специалисты INFOline прогнозируют снижение потребления молочной продукции на фоне падения реальных доходов населения (максимальный с 2014 года), сложной эпидемиологической ситуацией и отсутствия роста численности населения.

Несмотря на сложности, в молочной отрасли продолжается активная

реализация инвестиционных проектов как в сфере животноводства, так и переработки молока.

Например, объем инвестиций в крупнейшие проекты по производству сыра до 2022 года составит почти 10 млрд. руб., что позволит расти рынку в среднем на 3-4% и до 540 тыс. тонн в год к 2022 году.

Агрохолдинг «Эконива», крупнейший производитель сырого молока в России (по данным исследования INFOLine «Агропромышленный комплекс России. Итоги 2019 года и тенденции 2020 года. Перспективы развития до 2022 года»), продолжает инвестировать в молочное животноводство и производство молочных продуктов.

Движущей силой этих сегментов остается активный вывод производителями «новинок». По данным обзора INFOLine «Банк новинок на рынке молока и молочной продукции: 2020 год», наибольшая динамика по выпуску новинок наблюдается в категориях мороженное, сыры и йогурты. В случае с йогуртами, новинки помогают сохранять интерес к категории.

На развитие рынка молочной продукции оказывает влияние такие глобальные потребительские тренды, как растущее внимание к своему здоровью, особенно на фоне пандемии COVID-19, смещение предпочтений к здоровым десертам и перекусам, к которым относят молочные продукты, функциональность и польза питания, увлечение спортом ^[51].

Поддержку ценам также оказывает значительный рост себестоимости производства сырого молока. Влияние сезонного фактора в 2020 году проявлялось достаточно слабо.

Повышение цен в сырьевом секторе позволило сократить разрыв с выросшей себестоимостью в начале года, однако динамика себестоимости по-прежнему обгоняет динамику цены.

Производители сырья увеличивают объемы производства не только экстенсивным методом, но и интенсивным. Надой на голову КРС в 2020 году в сельскохозяйственных организациях около 4,3 тонны на корову в год, а общее

производство молока 38,2 млн. тонн.

По словам министра, производство молока в России растет на протяжении последних лет. И государство предпринимает для этого большие усилия – предоставляя меры поддержки для повышения продуктивности в молочном скотоводстве, проведения технологической модернизации и совершенствования племенного животноводства. В частности, в 2020 году на поддержку племенного животноводства было выделено 9,1 млрд. руб. На повышение продуктивности в молочном животноводстве только из федерального бюджета в 2019 году было выделено около 8 млрд. руб. В текущем же году эта цифра увеличена в полтора раза.

Кроме того, по словам Дмитрия Патрушева, Минсельхоз готовит госпрограмму, которая поможет улучшить генетический потенциал крупного рогатого скота специализированных мясных пород. Из федерального бюджета на это будет выделено 7 млрд. руб. А общие инвестиции в проекты, связанные с реализацией подпрограммы, к 2025 году должны составить 13,1 млрд. руб. Минсельхоз рассчитывает, что, благодаря этой программе к 2025 году поголовье специализированного мясного скота увеличится на 150 тыс. голов ^[48].

За последние пять лет доля импорта на российском молочном рынке сократилась с 22% до 19%. Это почти в два раза больше предела, установленного Доктриной продовольственной безопасности, отмечают, в свою очередь, в Центре отраслевой экспертизы Россельхозбанка. При этом с 2016 по 2020 годы наблюдается постепенный рост потребления молока до 34,8 млн. тонн. Однако, по данным Росстата, фактическое потребление молочных продуктов в России все еще остается ниже рекомендаций Минздрава ^[52].

2.2 Сведения об АО «Молочный комбинат Благовещенский»

Акционерное общество «Молочный комбинат Благовещенский» (сокращенное наименование: АО «БМК») зарегистрировано в Межрайонной ИФНС России №1

по Амурской области 19.12.2002 года. Юридический и почтовый адрес: 675028 Амурская область, г. Благовещенск, Игнатьевское шоссе 22.

ОГРН: 1022800524020

ИНН/КПП: 2801018878/281010001

Уставный капитал: 20062482 руб. Акционеры физические и юридические лица.

Аффилированные лица АО «БМК» – Анищенко А.С., Анищенко Р.С.

Бенефициарный владелец АО «БМК» – Анищенко Н.И.

Органами управления являются:

- 1) общее собрание его акционеров;
- 2) совет директоров;
- 3) единоличный исполнительный орган – генеральный директор Анищенко Надежда Ивановна.

Генеральный директор Общества избирается Советом директоров. Совет директоров избирается общим собранием акционеров. В Совет директоров в 2020 году входит пять человек:

- 1) Анищенко Надежда Ивановна – генеральный директор;
- 2) Потапова Мария Ивановна – заместитель генерального директора по коммерческим вопросам;
- 3) Анищенко Александр Сергеевич – начальник отдела сбыта;
- 4) Анищенко Роман Сергеевич – начальник отдела материально-технического снабжения;
- 5) Катаева Анна Александровна – заместитель генерального директора по финансовой работе ^[44].

Уставный капитал составляет 20 062 482 руб. Основным видом деятельности по ОКВЭД: 10.51.1 «Производство питьевого молока и питьевых сливок». Организация АО «БМК» также зарегистрирована в таких категориях ОКВЭД (всего 19) как «Аренда и лизинг сельскохозяйственных машин и оборудования», «Производство прочей молочной продукции», «Торговля розничная

незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах», «Торговля розничная молочными продуктами в специализированных магазинах», «Производство безалкогольных напитков ароматизированных и/или с добавлением сахара, кроме минеральных вод». Генеральный директор – Анищенко Надежда Ивановна. Организационно-правовая форма (ОПФ) – непубличные акционерные общества. На сегодняшний день организация является действующей^[49].

По своей организационно-правовой форме предприятие «Молочный комбинат» является акционерным обществом.

Право на собственность предприятия разделено на части по акциям, поэтому владельцы предприятия называются держателями акций, а само предприятие – акционерным обществом. Владельцы акционерного общества несут ограниченную ответственность по долгам предприятия: только в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Основные положения устава: общество является юридическим лицом, имеет право совершать сделки, является собственником, создавать филиалы, дочерние предприятия, представительства. Общество самостоятельно устанавливает цены на свою продукцию. Общество обладает самостоятельностью в распределении прибыли. Основной целью общества является получение прибыли. На все виды деятельности общества существует лицензия.

Организационная структура управления построена по линейно-функциональному принципу. Такая структура обеспечивает прямое воздействие руководителя, в руках которого сосредоточены все виды полномочий. Такой структуре свойственны четко выраженные линии полномочий и ответственности. Она обеспечивает оперативность и точность управленческих реакций, и полную ответственность первого лица. Недостатком такой структуры управления является чрезмерная загруженность информацией руководителя предприятия, что может приводить к несвоевременности принятия важных управленческих решений.

Высшим органом управления общества является его общее собрание

акционеров. В компетенцию собрания акционеров входит внесение изменений и дополнений в Устав общества. Решение о реорганизации общества, о ликвидации, избрание членов Совета директоров, избрание Генерального директора, совершение крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением имущества общества.

2.3 Риски в деятельности АО «Молочный комбинат Благовещенский»

Отраслевые риски. Повышение цен на сырье и материалы имеют стабильную тенденцию в связи с инфляцией и подорожанием энергоресурсов. Все возможные изменения компенсируются незначительным повышением цен на продукцию.

Возникновение очагов заболеваний сельскохозяйственных животных заразными инфекциями может повлечь за собой гибель большого количества крупнорогатого скота, что приведет к сокращению объема поставок молока и к падению производства.

Страновые и региональные риски. Экономическая нестабильность в стране, рост цен на ресурсы, в первую очередь на энергоресурсы, уменьшение доходов у населения в целом из-за снижения экономической активности в стране, может означать сокращение собственного производства, падение прибыли и ее распределению.

Основным сырьем для выпуска продукции эмитента является молоко сырое. При неблагоприятных климатических условиях существует риск снижения заготовок молока из-за недостатка кормовой базы и соответственно снижение объемов производства и прибыли. В данных условиях эмитент предпринимает меры помощи сельхозпроизводителям области в закупках кормов.

Финансовые риски. Для пополнения оборотных средств эмитент вынужден брать кредит. Чем больше доля заемных средств, тем выше риск акционеров остаться без дивидендов. При неудовлетворительных хозяйственных результатах, недостатке прибыли для распределения по всем законным направлениям,

преимущество имеют кредиторы, к которым владельцы обыкновенных акций не относятся.

Изменение курса обмена валют негативно сказывается на хозяйственной деятельности эмитента.

Эмитент закупает упаковку для розлива молока и молочной продукции в упаковку ООО «Роспак» и АО «Тетра Пак» по курсу евро. Повышение курса валют влечет за собой недостаток оборотных средств, увеличение цены на продукцию. Это влечет за собой снижение конкурентоспособности продукции эмитента на рынке, снижение объемов продаж и прибыли к распределению. Под влиянием инфляционных процессов происходит обесценивание вложений.

Правовые риски. В ходе осуществления деятельности, связанной с партнерами, по валютным договорам, предприятие может столкнуться с правовыми рисками, в связи с применением валютного регулирования, так как неустойчивый курс рубля по отношению к доллару и евро может привести к тому, что у предприятия появятся долги перед партнерами. Кроме этого, существует определенный риск предприятия при изменении правил таможенного контроля и пошлин, так как это может повлечь за собой удорожание ввозимого оборудования, упаковки.

Изменения налогового законодательства также может повлечь за собой определенный риск, при принятии новых законов и нормативных актов, предприятию, возможно, придется выплачивать дополнительные налоги и сборы [45].

Выводы по разделу два

На развитие рынка молочной продукции оказывает влияние такие глобальные потребительские тренды, как растущее внимание к своему здоровью, особенно на фоне пандемии COVID-19, смещение предпочтений к здоровым десертам и перекусам, к которым относят молочные продукты, функциональность и польза

питания, увлечение спортом.

АО «БМК» является крупным предприятием, которое находится на рынке уже много лет. На предприятии работает около 350 человек. Основным видом деятельности предприятия является производство питьевого молока и питьевых сливок. Руководство деятельностью АО «БМК» осуществляет генеральный директор, который несет ответственность за развитие предприятия. АО «БМК» производит различные виды продукции, для производства которого используется молоко, качество которого строго проверяется.

3 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ АО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ БЛАГОВЕЩЕНСКИЙ»

3.1 Экспресс–анализ деятельности АО «Молочный комбинат Благовещенский»

Для быстрого анализа деятельности предприятия используют экспресс-анализ. Он позволяет быстро сделать выводы и получить нужные сведения о развитии компании.

Главное преимущество такого анализа – это, конечно же, экономия времени. Зачастую во многих больших компаниях не хватает времени на углубленный экономический анализ. Поэтому для быстрого и правильного принятия решения, для общего представления о деятельности организации, а также для определения каких-либо проблем в работе используют небольшое экономическое исследование, называемое экспресс-анализом. Экспресс – анализ деятельности АО «Молочный комбинат Благовещенский» (далее АО «БМК») представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Экспресс-анализ деятельности АО «БМК»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019
Выручка от продаж, тыс. руб.	2 698 995	2 840 395	3 005 720	105,24%	105,82%
Издержки, тыс. руб.	2 461 064	2 643 864	2 733 939	107,43%	103,41%
Себестоимость, тыс. руб.	2 365 276	2 530 913	2 627 140	107,00%	103,80%
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	95 788	112 951	106 799	117,92%	94,55%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	237 931	196 531	271 781	82,60%	138,29%
Рентабельность продаж, %	8,82%	6,92%	9,04%	78,49%	130,68%
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	139 985	79 359	166 770	56,69%	210,15%

Окончание таблицы 3.1

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019
Рентабельность деятельности организации (ROS), %	5,19%	2,79%	5,55%	53,87%	198,59%
Собственный капитал, тыс. руб.	650 176	690 760	809 576	106,24%	117,20%
Средняя величина собственного капитала, тыс. руб.	613 668	670 468	750 168	109,26%	111,89%
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	22,81%	10,61%	22,25%	46,51%	209,75%
Ставка рефинансирования ЦБРФ, %	7,75%	6,25%	4,25%		

Некоторые показатели из таблицы 3.1 рассчитываются по следующим формулам:

Издержки рассчитываются по формуле (3.1):

$$\begin{aligned} \text{Издержки} = & \text{Себестоимость} + \text{Коммерческие расходы} + \\ & + \text{Управленческие расходы.} \end{aligned} \quad (3.1)$$

Рентабельность деятельности рассчитываются по формуле (3.2):

$$\text{ROS} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

где ROS – рентабельность деятельности.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле (3.3):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина собственного капитала}}, \quad (3.3)$$

где ROE – рентабельность собственного капитала.

Все темповые показатели рассчитываются как отношение значения показателя за отчетный год к значению за предыдущий год.

Положительную динамику деятельности организации можно выявить, если темповые показатели деятельности за определенный период соответствуют соотношению:

Соотношение темповых показателей деятельности указывается по формуле (3.4):

$$TR_{\text{ЧП}} \geq TR_{\text{ВР}} \geq TR_{\text{Изд}}, \quad (3.4)$$

где $TR_{\text{ЧП}}$ – темпы роста чистой прибыли;

$TR_{\text{ВР}}$ – темпы роста выручки;

$TR_{\text{Изд}}$ – темпы роста издержек.

Темпы роста чистой прибыли рассчитываются по формуле (3.5):

$$TR_{\text{ЧП}} = \frac{\text{Чистая прибыль отчетного года}}{\text{Чистая прибыль прошлого года}} \times 100\%, \quad (3.5)$$

где $TR_{\text{ЧП}}$ – темпы роста чистой прибыли.

Темпы роста выручки рассчитываются по формуле (3.6):

$$TR_{\text{ВР}} = \frac{\text{Выручка отчетного года}}{\text{Выручка прошлого года}} \times 100\%, \quad (3.6)$$

где $TR_{\text{ВР}}$ – темпы роста выручки.

Темпы роста издержек рассчитываются по формуле (3.7):

$$TR_{\text{Изд}} = \frac{\text{Издержки отчетного года}}{\text{Издержки прошлого года}} \times 100\%, \quad (3.7)$$

где $TR_{\text{изд}}$ – темпы роста издержек.

Исходя из значений таблицы 3.1, у АО «БМК» во всех периодах наблюдается положительная тенденция функционирования. Показатель ROE отражает, насколько эффективно используется собственный капитал организации. Часто данный показатель сравнивают со ставкой рефинансирования ЦБ, и, чем выше ROE будет относительно ставки, тем более эффективно используется собственный капитал. Как можно заметить из таблицы 3.1, за пятилетний период ROE имеет тенденцию к росту и превышает ставку рефинансирования в каждом из пяти рассматриваемых лет.

Для оценки тенденции развития предприятия, рассчитывается модель «Сбалансированного роста». Сбалансированный рост означает, что денежный поток от основной деятельности находится в состоянии равновесия, то есть не возникает избытка денежных средств и не образуется их дефицит. Модель сбалансированного роста определяется на основе расчета коэффициента сбалансированного роста E . Для начала, нужно привести исходные данные для расчета этого коэффициента в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Исходные данные для расчета модели сбалансированного роста для АО «БМК», тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от продаж	2 698 995	2 840 395	3 005 720
Чистая прибыль (убыток)	139 985	79 359	166 770
Оборотные активы на конец года	473 753	534 710	948 421

Для модели сбалансированного роста сначала рассчитываются факторы сбалансированного роста – G , T , R , с помощью которых и рассчитывается коэффициент сбалансированного роста E ^[6]. Формулы расчета (3.8–3.11) приведенных показателей представлены ниже:

$$G = \frac{\text{Выручка за отчетный год} - \text{Выручка за прошлый год}}{\text{Выручка за прошлый год}}; \quad (3.8)$$

$$T = \frac{\text{Оборотные активы на конец года}}{\text{Выручка за отчетный год}}; \quad (3.9)$$

$$R = \frac{\text{Прибыль за отчетный год}}{\text{Выручка за отчетный год}}; \quad (3.10)$$

$$E = \frac{R}{G \times T}. \quad (3.11)$$

Расчет факторов и коэффициента сбалансированного роста представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет модели сбалансированного роста

Период	Факторы роста			E
	R	G	T	
2017-2018	0,069	0,031	0,176	12,614
2018-2019	0,052	0,050	0,188	5,534
2019-2020	0,028	0,055	0,316	1,610

Теперь, следует дать оценку коэффициенту сбалансированного роста. Для этого существует ряд соотношений:

- 1) если $E > 1$ – денежный поток организации положителен;
- 2) если $E = 1$ – денежный поток организации нейтрален;
- 3) если $E < 1$ – денежный поток организации отрицателен ^[19].

Как видно из таблицы 3.3, денежный поток АО «БМК» является положительным во все рассматриваемые периоды, что является положительной тенденцией развития организации, хотя и можно заметить, что денежный поток неуклонно снижается.

Целью анализа производственного потенциала является оценка состояния имеющихся основных средств, определение слабых сторон, поиск решений для

более эффективного использования основных средств.

Для оценки производственного потенциала используют следующие коэффициенты:

Коэффициент износа основных средств рассчитывается по формуле (3.12):

$$K_{\text{износа ОС}} = \frac{\text{Сумма износа основных средств}}{\text{Первоначальная стоимость основных средств на соответствующую дату}} \times 100\%, \quad (3.12)$$

где $K_{\text{износа ОС}}$ – коэффициент износа основных средств.

Коэффициент износа активной части основных средств рассчитывается по формуле (3.13):

$$K_{\text{износа акт. части ОС}} = \frac{\text{Сумма накопленной амортизации активной части основных средств}}{\text{Первоначальная стоимость активной части основных средств}} \times 100\%, \quad (3.13)$$

где $K_{\text{износа акт. части ОС}}$ – коэффициент износа активной части основных средств.

Коэффициент обновления основных средств рассчитывается по формуле (3.14):

$$K_{\text{обнов. ОС}} = \frac{\text{Поступило по первоначальной стоимости основных средств}}{\text{Первоначальная стоимость основных средств на конец года}} \times 100\%, \quad (3.14)$$

где $K_{\text{обнов. ОС}}$ – коэффициент обновления основных средств.

Коэффициент активной части основных средств рассчитывается по формуле (3.15):

$$K_{\text{акт. ч. ОС}} = \frac{\text{Поступило по первоначальной стоимости машин и оборудования}}{\text{Первоначальная стоимость машин и оборудования на конец года}} \times 100\%, \quad (3.15)$$

где $K_{\text{акт. ч. ОС}}$ – коэффициент активной части основных средств.

Коэффициент выбытия рассчитывается по формуле (3.16):

$$K_{\text{выб.ОС}} = \frac{\text{Стоимость выбывших основных средств}}{\text{Стоимость основных средств на начало периода}} \times 100\%, \quad (3.16)$$

где $K_{\text{выб.ОС}}$ – коэффициент выбытия.

Коэффициент выбытия активной части основных средств рассчитывается по формуле (3.17):

$$K_{\text{выб. акт ч. ОС}} = \frac{\text{Выбыло машин и оборудования по первоначальной стоимости}}{\text{Первоначальная стоимость машин и оборудования на начало года}} \times 100\%, \quad (3.17)$$

где $K_{\text{выб. акт ч. ОС}}$ – коэффициент выбытия активной части основных средств.

Коэффициент, определяющий удельный вес стоимости активной части основных средств к первоначальной стоимости основных средств рассчитывается по формуле (3.18):

$$K_{\text{уд. вес. акт. части ОС}} = \frac{\text{Первоначальная стоимость машин и оборудования}}{\text{Первоначальная стоимость основных средств}} \times 100\%, \quad (3.18)$$

где $K_{\text{уд. вес. акт. части ОС}}$ – коэффициент, определяющий удельный вес стоимости активной части основных средств к первоначальной стоимости основных средств.

Для расчета этих коэффициентов нужно привести исходные данные, представленные в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Исходные данные для определения производственного потенциала АО «БМК», тыс. руб.

Показатели/дата	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Первоначальная стоимость ОС	491 103	749 870	706 309
Первоначальная Стоимость машин и оборудования	347 870	588 502	539 216
Накопленная амортизация ОС	334 612	403 480	439 546
Накопленная амортизация машин и оборудования	269 067	318 611	332 521
Поступило ОС	22 663	262 866	10 493
Поступило машин оборудования	5 142	242 949	3 840

Окончание таблицы 3.4

Показатели/дата	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Выбыло ОС	1 452	4 095	54 054
Выбыло машин оборудования	1 429	2 459	53 126

Далее нужно произвести расчет показателей и оценить состояние производственного потенциала АО «БМК». Расчеты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет коэффициентов для оценки производственного потенциала АО «БМК»

Показатель/дата	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Коэф. износа ОС, %	68,13%	53,81%	62,23%
Коэф. износа акт. Части ОС, %	77,35%	54,14%	61,67%
Коэф. уд. Вес. Акт. Части ОС, %	70,83%	78,48%	76,34%
Коэф. обн. ОС, %	4,61%	35,05%	1,49%
Коэф. обн. Акт. Части ОС, %	1,48%	41,28%	0,71%
Коэф. выб. ОС, %	0,31%	0,83%	7,21%
Коэф. выб. Акт. Части ОС, %	0,42%	0,71%	9,03%

Конкурентоспособность организации зависит от ее производственного потенциала. Выделяют три уровня производственного потенциала, представленные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Шкала определения состояния производственного потенциала организации

Виды производственного потенциала	Оценочные показатели	Значение показателя
Высокий производственный потенциал – незначительный износ основных средств, высокий удельный вес их активной части, постоянное обновление основных средств на новой технической базе	К износа ОС	$\leq 50\%$
	К уд. вес акт. ч. ОС	$\geq 80\%$
	К обн. ОС	$\geq 0,2$
	К выб. ОС	$\geq 0,1$

Окончание таблицы 3.6

Виды производственного потенциала	Оценочные показатели	Значение показателя
Средний производственный потенциал	К износа ОС	$50\% \leq K \leq 70\%$
	К уд. вес акт.ч. ОС	$50\% \leq K \leq 80\%$
	К обн. ОС	$0,1 \leq K \leq 0,2$
	К выб. ОС	$0,05 \leq K \leq 0,1$
Низкий производственный потенциал – значительный износ основных средств, преобладание в составе основных средств пассивной их части, отсутствие модернизации оборудования и приобретения новых технологических линий	К износа ОС	$\geq 70\%$
	К уд. вес акт.ч. ОС	$\geq 50\%$
	К обн. ОС	$\leq 0,1$
	К выб. ОС	$\leq 0,05$

Исходя из результатов таблицы 3.5 и опираясь на значение оценочных показателей из таблицы 3.6, состояние производственного потенциала можно оценить следующим образом:

1) коэффициент износа основных средств и их активной части показывает, что производственный потенциал АО «БМК» – средний: коэффициент имеет небольшую тенденцию к росту;

2) коэффициент удельного веса активной части основных средств также имеет тенденцию к росту, что означает, что производственный потенциал – средний;

3) коэффициенты обновления основных средств в общем и их активной части резко снизились в 2020 году, что все равно отражает высокий производственный потенциал;

4) коэффициенты выбытия основных средств в общем и их активной части оказывают, что производственный потенциал АО «БМК» высокий.

Также можно оценить эффективность использования основных средств. Для этого используются такие показатели как фондоотдача (Φ_o), фондоемкость ($\Phi_{ем}$), фондовооруженность (Φ_v) и рентабельность основных средств ($P_{ос}$). Формулы расчета (3.19-3.22) данных показателей приведены ниже:

Фондоотдача рассчитывается по формуле (3.19):

$$\Phi_o = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}}, \quad (3.19)$$

где Φ_o – фондоотдача.

Фондоемкость рассчитывается по формуле (3.20):

$$\Phi_{em} = \frac{1}{\Phi_o}, \quad (3.20)$$

где Φ_{em} – фондоемкость.

Фондовооруженность рассчитывается по формуле (3.21):

$$\Phi_b = \frac{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}}{\text{Среднесписочная численность работников}}, \quad (3.21)$$

где Φ_b – фондовооруженность.

Рентабельность основных средств рассчитывается по формуле (3.22):

$$P_{oc} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}} \times 100\%, \quad (3.22)$$

где P_{oc} – рентабельность основных средств.

В таблице 3.7 приведены показатели эффективности использования основных средств АО «БМК».

Таблица 3.7 – Показатели эффективности использования основных средств АО «БМК»

Показатели/год	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднегодовая стоимость основных средств по первоначальной стоимости	480 497,50	620 486,50	728 089,50
Фондоемкость	0,18	0,22	0,24
Фондоотдача, руб./руб.	5,617	4,578	4,128

Окончание таблицы 3.7

Показатели/год	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность раб., чел.	353	347	342
Фондовооруженность, т.р./чел.	1 361,18	1 788,15	2 128,92
Рентабельность основных средств, %	49,52%	31,67%	37,33%

Из полученных значений показателей в таблице 3.7 можно сделать выводы:

1) фондоотдача и фондоемкость за трехлетний период колеблются в границах одних и тех же значений – эффективность использования основных средств трудно оценить;

2) фондовооруженность за трехлетний период возрастает – повышение эффективности использования основных средств;

3) рентабельность основных средств за трехлетний период заметно колебалась, но в 2020 выросла по сравнению с 2019, что указывает на эффективное использование основных средств организацией.

3.2 Анализ ликвидности, краткосрочной платежеспособности АО «Молочный комбинат Благовещенский»

При определении ликвидности и платежеспособности организации необходимо провести анализ ликвидности баланса. Для этого используются данные актива и пассива баланса, сгруппированные определенным образом:

1) А1 – высоколиквидные активы: денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

2) А2 – быстро реализуемые активы: краткосрочная дебиторская задолженность;

3) А3 – медленно реализуемые активы: запасы, долгосрочная дебиторская задолженность, долгосрочные финансовые вложения, доходные вложения в

материальные ценности;

4) А4 – труднореализуемые активы: внеоборотные активы за исключением долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности;

5) П1 – наиболее срочные пассивы: кредиторская задолженность, прочие краткосрочные обязательства;

6) П2 – краткосрочные пассивы: краткосрочные кредиты и займы;

7) П3 – долгосрочные пассивы: долгосрочные кредиты и займы;

8) П4 – постоянные пассивы: собственный капитал организации.

Существует три вида ликвидности баланса: абсолютная, текущая и перспективная. Ниже приведены условия существования того или иного вида ликвидности баланса.

Условие абсолютной ликвидности показано по формуле (3.23):

$$\left\{ \begin{array}{l} A1 \geq П1 \\ A2 \geq П2 \\ A3 \geq П3 \\ A4 \leq П4 \end{array} \right. \quad (3.23)$$

где А1 – наиболее ликвидные активы (высоко ликвидные активы);

А2 – быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность сроком погашения до 12 месяцев;

А3 – медленно реализуемые активы состоят из запасов, дебиторской задолженности сроком погашения более 12 месяцев, долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности;

А4 – труднореализуемые активы представляют собой все внеоборотные активы (I раздел баланса) кроме долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности;

П1 – наиболее срочные пассивы, куда входят кредиторская задолженность, задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов, прочие

краткосрочные обязательства;

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

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

П4 – постоянные пассивы, включают собственный капитал предприятия (заемные средства, из раздела V «Краткосрочные обязательства») ^[21].

Текущая ликвидность свидетельствует о платежеспособности в ближайшем будущем.

Условие текущей ликвидности представлено по формуле (3.24):

$$(A1 + A2) \geq (П1 + П2), \quad (3.24)$$

где A1 – наиболее ликвидные активы (высоко ликвидные активы);

A2 – быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность сроком погашения до 12 месяцев;

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

П2 – краткосрочные пассивы, включают краткосрочные кредиты и займы (заемные средства, из раздела V «Краткосрочные обязательства»).

Перспективная ликвидность позволяет спрогнозировать долгосрочную ориентировочную платежеспособность.

Условие перспективной ликвидности представлено по формуле (3.25):

$$A3 \geq П3, \quad (3.25)$$

где A3 – медленно реализуемые активы состоят из запасов, дебиторской задолженности сроком погашения более 12 месяцев, долгосрочных

финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности;
 ПЗ – долгосрочные пассивы состоят из долгосрочных заемных средств (заемные средства из раздела IV «Долгосрочные обязательства»).

В таблице 3.8 представлены исходные данные для определения ликвидности баланса АО «БМК».

Таблица 3.8 – Исходные данные для определения ликвидности баланса АО «БМК», тыс. руб.

Актив	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Пассив	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
A1	82 877	129 246	601 829	П1	55 682	58 281	66 243
A2	133 260	91 752	85 826	П2	310 250	340 900	592 750
A3	664 991	717 701	680 313	П3	26 958	201 833	166 986
A4	159 611	347 915	267 612	П4	650 176	690 760	809 576

В таблице 3.9 представлена оценка ликвидности баланса АО «БМК».

Таблица 3.9 – Оценка ликвидности баланса АО «БМК», тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
A1+A2	216 137	220 998	687 655
П1+П2	365 932	399 181	658 993
Абсолютная ликвидность	Да	Нет	Нет
Текущая ликвидность	Нет	Нет	Да
Перспективная ликвидность	Да	Нет	Нет

Далее, необходимо провести анализ краткосрочной платежеспособности АО «БМК». Для этого используются коэффициенты ликвидности организации, такие как абсолютная, критическая, текущая ликвидность, а также такой показатель как чистый оборотный капитал. Формулы расчета данных коэффициентов приведены ниже.

Коэффициент абсолютной ликвидности отражает ту часть краткосрочной задолженности организации, которую организация может погасить на данный момент.

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле (3.26):

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{A1}{П1 + П2}, \quad (3.26)$$

где A1 – наиболее ликвидные активы;

A2 – быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность сроком погашения до 12 месяцев;

П1 – наиболее срочные обязательства;

П2 – краткосрочные пассивы.

Коэффициент критической ликвидности рассчитывается по формуле (3.27):

$$K_{\text{крит. л.}} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}. \quad (3.27)$$

Коэффициент текущей ликвидности сравнивает активы, которые в течение года превратятся в денежные средства, с обязательствами, которые необходимо погасить за этот год.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле (3.28):

$$K_{\text{тек.л.}} = \frac{\text{Оборотные активы} - \text{Долгосрочная дебиторская задолженность}}{П1 + П2}. \quad (3.28)$$

Чистый оборотный капитал (ЧОК) показывает превышение текущих активов над текущими пассивами. Он отражает совокупность ликвидных активов, которые обеспечивают страховой запас для кредиторов, характеризует уровень ликвидности основной деятельности.

Чистый оборотный капитал (ЧОК) рассчитывается по формуле (3.29):

$$\text{ЧОК} = \text{Текущие активы} - \text{Текущие пассивы}, \quad (3.29)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Расчет перечисленных показателей для АО «БМК» представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Оценка краткосрочной платежеспособности АО «БМК»

Показатель	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативные значения
Коэф. абс. Ликвидности	0,226	0,324	0,913	$\geq 0,2 \dots 0,5$
Коэф. крит. Ликвидности	0,591	0,554	1,043	$\geq 0,7 \dots 1$
Коэф. текущ. Ликвидности	1,075	1,012	1,351	$\geq 1 \dots 2$
ЧОК	25 787	3 312	229 207	>0

По таблице 3.10 можно сделать следующие выводы:

1) коэффициент абсолютной ликвидности в 2020 году значительно отличается от верхней границы норматива, следовательно, АО «БМК» ликвидна на краткосрочном периоде;

2) коэффициент критической ликвидности соответствует нормативам во все рассматриваемые периоды времени, а в 2020 году немного превосходит верхнюю границу норматива;

3) коэффициент текущей ликвидности соответствует нормативным значениям во все рассматриваемые периоды времени, следовательно, в эти годы АО «БМК» имеет достаточно средств для погашения краткосрочных обязательств – активы используются правильно;

4) значение ЧОК соответствует нормативным значениям во все периоды времени.

3.3 Анализ финансовой устойчивости и долгосрочной платежеспособности АО «Молочный комбинат Благовещенский»

Оценка долгосрочной платежеспособности организации необходима для того, чтобы знать, может ли организация обслуживать свой заемный капитал и в какой

мере. Исходные данные для оценки долгосрочной платежеспособности и финансовой устойчивости для АО «БМК» представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Исходные и расчетные данные для оценки долгосрочной платежеспособности и финансовой устойчивости АО «БМК»

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2020
Активы, тыс. руб.	1 048 254	1 044 653	1 044 653	1 293 370	1 293 370	1 637 417
Средняя величина активов, тыс. руб.	1046453,5		1169011,5		1465393,5	
Прибыль до уплаты налогов, тыс. руб.	188 812		111 177		226 487	
ЕВИТ, тыс. руб.	203 132		126 632		235 832	
Собственный капитал, тыс. руб.	577 160	650 176	650 176	690 760	690 760	809 576
Средняя величина СК, тыс. руб.	613668		670468		750168	
Заемный капитал, тыс. руб.	471 094	394 477	394 477	602 670	602 670	827 841
Средняя величина ЗК, тыс. руб.	1014746		1054646		1281014	
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	36 457	26 958	26 958	201 833	201 833	166 986
Средняя величина ДК, тыс. руб.	31707,5		114395,5		184409,5	
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	434 637	367 519	367 519	400 837	400 837	660 855
Средняя величина КК, тыс. руб.	401078		384178		530846	
% к уплате	14 320		15 455		9 345	
Стоимость ЗК, %	3,31%		3,10%		1,31%	

Окончание таблицы 3.11

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2020
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	45864	51 548	51 548	54 153	54153	62 081
Средняя величина КЗ, тыс. руб.	48 706		52 851		58 117	
ROA, %	13,38%		6,09%		11,39%	
ROE, %	22,81%		10,61%		22,25%	

Заемный капитал рассчитывается по формуле (3.30):

$$ЗК = КК + ДК + КЗ, \quad (3.30)$$

где ЗК – Заемный капитал;

КК – Краткосрочные обязательства;

ДК – Долгосрочные обязательства;

КЗ – Кредиторская задолженность.

Стоимость заемного капитала рассчитывается по формуле (3.31):

$$\text{Стоимость ЗК} = \frac{|\% \text{ куплате}|}{(\text{Ср.вел.ДК} + \text{Ср.вел.КК})} \times 100\%. \quad (3.31)$$

Прибыль организации до уплаты налогов и процентов (ЕВИТ) рассчитывается по формуле (3.32):

$$\text{ЕВИТ} = \% \text{ к уплате} + \text{прибыль до налогообложения}, \quad (3.32)$$

где ЕВИТ – прибыль организации до уплаты налогов и процентов.

Рентабельность активов (ROA) рассчитывается по формуле (3.33):

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Ср.вел.активов}} \times 100\%, \quad (3.33)$$

где ROA – рентабельность активов.

Чтобы оценить стоимость заемного капитала, проводят сравнение данного показателя с ROE и ROA. Так, для АО «БМК», стоимость заемного капитала на протяжении всего рассматриваемого периода значительно ниже ROE и ROA (показатели рентабельности) – финансовая система организации находится в хорошем положении. Также, за трехлетний период стоимость заемного капитала имеет тенденцию к снижению, что свидетельствует о том, что у АО «БМК» повышается самостоятельность деятельности.

Используя исходные данные из таблицы 3.11, можно рассчитать следующие коэффициенты, по которым оценивается финансовая устойчивость организации. Коэффициенты квоты собственника:

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала, коэффициент финансовой устойчивости (Кз/с) устанавливает соотношение между различными способами финансирования, отражаемыми в балансе, а также сравнивает величину собственного капитала и капитала кредиторов.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала рассчитывается по формуле (3.34):

$$Кз/с = \frac{ЗК}{СК}, \quad (3.34)$$

где ЗК – заемный капитал;

СК – собственный капитал.

Коэффициент соотношения собственного капитала и совокупных активов, коэффициент финансовой независимости (финансовой автономии) (Кс/а) – свидетельствует об удельном весе собственного капитала в валюте баланса.

Коэффициент соотношения собственного капитала и совокупных активов рассчитывается по формуле (3.35):

$$Kc/a = \frac{СК}{\text{Совокупные активы}}. \quad (3.35)$$

Коэффициент соотношения заемного капитала и совокупных активов, коэффициент финансовой напряженности ($Kз/a$) показывает удельный вес заемного капитала в валюте баланса.

Коэффициент соотношения заемного капитала и совокупных активов рассчитывается по формуле (3.36):

$$Kз/a = \frac{ЗК}{\text{Совокупные активы}}. \quad (3.36)$$

Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу ($Kд/c$) показывает, в какой мере организация зависит от долгосрочных кредитов и займов при финансировании активов.

Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу рассчитывается по формуле (3.37):

$$Kд/c = \frac{ДК}{СК}. \quad (3.37)$$

Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности ($Kк/з$) отражает краткосрочную потребность организации в финансировании.

Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности рассчитывается по формуле (3.38):

$$Kк/з = \frac{КК+КЗ}{ДК+КК+КЗ}. \quad (3.38)$$

Коэффициент финансового левериджа (Кф.л.) показывает, сколько денежных единиц актива приносит каждая единица собственного капитала организации.

Коэффициент финансового левериджа рассчитывается по формуле (3.39):

$$\text{Кф.л.} = \frac{\text{Совокупные активы}}{\text{СК}}. \quad (3.39)$$

Коэффициент покрытия процентов (Кп.п.) сравнивает долю прибыли, доступную для обслуживания долга в части расходов на выплату процентов.

Коэффициент покрытия процентов рассчитывается по формуле (3.40):

$$\text{Кп.п.} = \frac{\text{ЕВИТ}}{\text{платежи по процентам}}, \quad (3.40)$$

где ЕВИТ – прибыль организации до уплаты налогов и процентов.

Коэффициент покрытия долга (К п.д.) сравнивает долю прибыли доступной для обслуживания долга в части расходов на выплату процентов и погашения основной суммы долга.

Коэффициент покрытия долга рассчитывается по формуле (3.41):

$$\text{К п.д.} = \frac{\text{ЕВИТ}}{\text{Платежи по процентам} + \frac{\text{Выплата основной суммы долга}}{1 - \text{ставка налогообложения (20\%)}}, \quad (3.41)$$

где ЕВИТ – прибыль организации до уплаты налогов и процентов.

Расчет перечисленных выше коэффициентов финансовой устойчивости для АО «БМК» приведен ниже в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Коэффициенты финансовой устойчивости АО «БМК»

Наименование	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативные значения
Коэффициент соотношения заемного капитала к собственному капиталу (Кз/с)	0,598	0,864	1,015	<0,7

Окончание таблицы 3.11

Наименование	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Нормативные значения
Коэффициент финансовой автономии (Кз/а)	0,622	0,534	0,494	>0,5
Коэффициент финансовой напряженности (Кс/а)	0,372	0,461	0,502	≤0,5
Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу (Кд/с)	0,041	0,292	0,206	<1
Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности (Кк/з)	0,931	0,662	0,797	В зависимости от специфики бизнеса
Коэффициент финансового левереджа (Кф.л.)	1,705	1,744	1,953	чем выше значение, тем лучше
Коэффициент покрытия процентов (К п.п.)	14,185	8,194	25,236	>1
Коэффициент покрытия долга (К п. д.)	7,551	0,646	4,472	>1

Коэффициент финансовой устойчивости (Кз/с) в период исследования входит в границы нормы, только в 2018 году, что свидетельствует о том на данный момент, организация АО «БМК» финансово неустойчива.

Коэффициент финансовой независимости (Кс/а) входит в границы нормативных значений за весь исследуемый период – удельный вес собственного капитала в валюте баланса для АО «БМК» имеет достаточный размер, и организация финансово независима в достаточной мере.

Коэффициент финансовой напряженности (К з/а) не выходит за границы норм, что означает, что у АО «БМК» не увеличивается степень зависимости от внешних источников финансирования.

Коэффициент отношения ДК к СК (Кд/с) за весь рассматриваемый период находится в пределах нормы – у АО «БМК» существует допустимая зависимость от внешних финансирования.

Коэффициент отношения краткосрочной задолженности к общей величине задолженностей (К к/з) за исследуемый период практически неизменен.

Коэффициент финансового левереджа (К ф.л.) за весь исследуемый период

превышает единицу.

Коэффициент покрытия процентов (К п.п) выше нормы – организация способна к покрытию процентов.

Коэффициент покрытия долга (К п.д.) за исследуемый период находится в границах нормативного значения, кроме 2019 года, в 2020 году наблюдается значительное увеличение данного коэффициента, что свидетельствует о снижении финансового риска у АО «БМК».

Расчет средневзвешенной стоимости АО «БМК». WACC (Weight Average Cost of Capital) – это средневзвешенная стоимость капитала, показатель используется при оценке необходимости инвестирования в различные ценные бумаги, проекты и дисконтировании ожидаемых доходов от инвестиций и измерении стоимости капитала компании.

Средневзвешенная стоимость капитала показывает минимальный возврат средств предприятия на вложенный в его деятельность капитал, или его рентабельность.

Фактически WACC характеризует альтернативную стоимость инвестирования, тот уровень доходности, который может быть получен компанией при вложении не в новый проект, а уже в существующий.

Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) рассчитывается по формуле (3.42):

$$\begin{aligned} WACC = & SK_{ср} \times ROE + \text{Дол.КЗ}_{ср} \times \text{ст-тьЗК} \times (1-НК) + \\ & + KpKЗ_{ср} \times \text{ст-тьЗК}, \end{aligned} \quad (3.42)$$

где WACC – средневзвешенная стоимость капитала;

SK ср – доля средней величины собственного капитала в средней величине пассива (III раздела баланса «Капитал и резервы»);

ROE – рентабельность собственного капитала, %;

Дол. КЗ ср – доля средней величины долгосрочных кредитов и займов в средней величине пассивов;

Ст-ть ЗК – стоимость заемного капитала, %;

НК – налог на прибыль, %;

Кр КЗ ср – доля средней величины краткосрочных кредитов и займов в средней величине пассивов.

Исходные данные для расчета WACC, а также и сам расчет WACC для АО «БМК» за каждый год трехлетнего периода, и за весь период представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Расчет WACC для АО «БМК»

Показатели	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2020
Собственный капитал, тыс. руб.	577 160	650 176	650 176	690 760	690 760	809 576
Средняя величина собственного капитала, тыс. руб.	613 668		670 468		750 168	
Доля собственного капитала в пассивах, тыс. руб.	0,586		0,574		0,512	
Долгосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	36 457	26 958	26 958	201 833	201 833	166 986
Средняя величина долгосрочных кредитов и займов, тыс. руб.	31 708		114 396		184 410	
Доля долгосрочных кредитов и займов в пассивах, тыс. руб.	0,030		0,098		0,126	

Окончание таблицы 3.13

Показатели	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018
Краткосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	384 260	310 250	310 250	340 900	340 900	592 750
Средняя величина краткосрочных кредитов и займов, тыс. руб.	347 255		325 575		466 825	
Доля краткосрочных кредитов и займов в пассивах, тыс. руб.	0,332		0,278		0,319	
Пассивы как валюта баланса по пассивам, тыс. руб.	1 048 254	1 044 653	1 044 653	1 293 430	1 293 430	1 637 417
Средняя величина пассивов, тыс. руб.	1 046 454		1 169 042		1 465 424	
Чистая прибыль, тыс. руб.	139 985		79 359		166 770	
ROE, %	23%		12%		22%	
% к уплате	14 320		15 455		9 345	
Средняя величина заемного капитала, тыс. руб.	378 963		439 971		651 235	
Стоимость заемного капитала, тыс. руб.	0,038		0,035		0,014	
WACC %	14,723%		8,042%		11,982%	

Для оценки динамики WACC, показатель сравнивают с ROE с точки зрения схожести динамики. Так, исходя из таблицы 3.13, можно заметить, что эти

показатели имеют схожую динамику: с 2018 по 2020 год наблюдается тенденция как к одновременному снижению, так и одновременному росту, особенно в 2020 году по отношению к 2019 году. Это говорит о положительной тенденции развития АО «БМК».

3.4 Оценка показателей деловой активности АО «Молочный комбинат Благовещенский»

Показатели деловой активности часто называют коэффициентами текущей деятельности организации, они в основном измеряют эффективность использования организацией активов. Для оценки показателей деловой активности рассчитываются коэффициенты оборачиваемости. Оборачиваемость определяется либо числом оборотов, либо рассчитывается срок оборачиваемости в днях. К показателям деловой активности относятся:

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($N_{ДЗ}$), рассчитываемый по формуле (3.43):

$$N_{ДЗ} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Ср.вел. ДЗ}}; \quad (3.43)$$

– средний период сбора дебиторской задолженности ($O_{ДЗ}$), рассчитываемый по формуле (3.44):

$$O_{ДЗ} = \frac{365}{N_{ДЗ}}; \quad (3.44)$$

– коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($N_{КЗ}$), рассчитываемый по формуле (3.45):

$$N_{КЗ} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Ср.вел.КЗ}}; \quad (3.45)$$

– средний период сбора кредиторской задолженности ($O_{кз}$), рассчитываемый по формуле (3.46):

$$O_{кз} = \frac{365}{N_{кз}}; \quad (3.46)$$

– коэффициент оборачиваемости запасов ($N_з$), рассчитываемый по формуле (3.47):

$$N_з = \frac{\text{Себестоимость произведенной продукции}}{\text{Ср.вел.запасов}}; \quad (3.47)$$

– длительность запасов ($O_з$), рассчитываемая по формуле (3.48):

$$O_з = \frac{365}{N_з}; \quad (3.48)$$

– коэффициент оборачиваемости активов (N_a), рассчитываемый по формуле (3.49):

$$N_a = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Ср.вел.активов}}; \quad (3.49)$$

– средний период оборота активов (O_a), рассчитываемый по формуле (3.50):

$$O_a = \frac{365}{N_a}; \quad (3.50)$$

– коэффициент оборачиваемости оборотных активов (N_o), рассчитываемый по формуле (3.51):

$$N_o = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Ср.вел.оборот.активов}}; \quad (3.51)$$

– средний период оборота оборотных активов (O_o), рассчитывающийся по формуле (3.52):

$$O_o = \frac{365}{N_o}; \quad (3.52)$$

– коэффициент оборачиваемости ЧОК ($N_{\text{чок}}$), рассчитывающийся по формуле (3.53):

$$N_{\text{чок}} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Ср.вел.ЧОК}}; \quad (3.53)$$

– средний период оборота ЧОК ($O_{\text{чок}}$), рассчитывающийся по формуле (3.54):

$$O_{\text{чок}} = \frac{365}{N_{\text{чок}}}. \quad (3.54)$$

Приведенные коэффициенты деловой активности для АО «БМК» рассчитаны и представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Показатели деловой активности АО «БМК»

Показатели	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
NDз, оборотов	2,82	3,26	4,10
Odз, дни	129,63	112,04	88,95
NKз, оборотов	13,85	13,44	12,93
Okз, дни	26,35	27,24	28,23
Nз, оборотов	3,42	3,62	3,48
Oз, дни	106,67	101,13	104,75
N активов, оборотов	0,64	0,61	0,51

Окончание таблицы 3.14

Показатели	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
ОА, дни	566,07	602,53	711,80
№ обор. активов, оборотов	1,40	1,41	1,01
ООа, дни	260,06	259,18	360,21
ЧОК	25 787,0	3 312,0	229 207,0
Очок	0,014	0,110	0,002

Для расчета показателей деловой активности для АО «БМК» использовались данные, представленные в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Данные для расчета показателей деловой активности

Показатели	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2020
Выручка от продаж, тыс. руб.	2 615 186	2 698 995	2 698 995	2 840 395	2 840 395	3 005 720
ДЗ краткосрочная, тыс. руб.	221 800	133 260	133 260	91 752	91 752	85 826
ДЗ долгосрочная, тыс. руб.	43 931	80 447	80 447	130 561	130 561	58 359
ДЗ, тыс. руб.	265 731	213 707	213 707	222 313	222 313	144 185
средняя ДЗ, тыс. руб.	239 719		218 010		183 249	
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	45 864	51 548	51 548	54 153	54 153	62 081
Ср. величина КЗ, тыс. руб.	48 706		52 851		58 117	
Запасы, тыс. руб.	172 377	173 255	173 255	176 395	176 395	200 570
Средние запасы, тыс. руб.	172 816		174 825		188 483	
Активы, тыс. руб.	1 048 254	1 044 653	1 044 653	1 293 370	1 293 370	1 637 417
Ср. величина активов, тыс. руб.	1 046 454		1 169 012		1 465 394	
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2 250 216	2 365 276	2 365 276	2 530 913	2 530 913	2 627 140

Из таблицы 3.14 можно выделить, что оборачиваемость коэффициент оборачиваемости ДЗ за трехлетний период имеет тенденцию к росту. На 2020 год

$N_{дз} = 4,10$, что означает, что дебиторская задолженность появлялась и погашалась за год более 4 раз, а именно раз в 88 дней – в соответствии со средним периодом сбора дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости КЗ за трехлетний период остается практически неизменным – кредиторская задолженность погашается раз в 28 дней, это 12 раз в год, что является положительным моментом в развитии организации.

Также, существует рациональное соотношение, показанное на формуле (3.55):

$$\frac{N_{дз} > N_{кз}}{O_{дз} < O_{кз}}, \quad (3.55)$$

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

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

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

$O_{кз}$ – средний период сбора кредиторской задолженности.

Для АО «БМК» данное соотношение не соблюдается для всех рассматриваемых периодов, что свидетельствует о не очень эффективном функционировании организации.

Коэффициент оборачиваемости запасов за трехлетний почти не изменяется.

Коэффициент оборачиваемости активов изменяется незначительно, динамика находится в состоянии стагнации.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов немного снизился в 2020 году.

3.5 Оценка эффективности деятельности и рентабельности АО «Молочный комбинат Благовещенский»

Оценка рентабельности организации состоит в оценке показателей эффективности функционирования организации, таких как ROS (рентабельность деятельности), ROA (рентабельность активов) и ROE (рентабельность

собственного капитала) [28]

Данные показатели рассчитывались ранее в работе, тем не менее, необходимо сравнить их динамику. Показатели представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Показатели эффективности функционирования АО «БМК»

Показатели	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Рентабельность собственного капитала (ROE)	22,81%	10,61%	22,25%
Рентабельность активов (ROA)	13,38%	6,09%	11,39%
Рентабельность деятельности (ROS)	5,19%	2,50%	5,55%

Все показатели эффективности имеют схожую динамику изменения. С 2018 по 2020 год все представленные показатели уменьшились в 2019 году, но уже в 2020 году все показатели снова выросли. Такую динамику можно оценить как положительную тенденцию в развитии организации.

3.6 Анализ риска угрозы банкротства ОА «Молочный комбинат Благовещенский»

Прогнозирование банкротства как самостоятельная проблема возникла в передовых капиталистических странах (в первую очередь в США) сразу после окончания второй мировой войны. Этому способствовал рост числа обанкротившихся предприятий в связи с сокращением военных заказов. В тот период возникла задача априорного определения условий, ведущих предприятие к несостоятельности. Сначала этот вопрос решался методом «проб и ошибок», что приводило к существенным просчетам. Первые серьезные попытки разработать эффективную методику прогнозирования банкротства относятся к 60-м гг. и связаны с развитием компьютерной техники.

Все методики в силу отсутствия достаточной формализации предписываемых ситуаций, страдают сильной зависимостью от субъекта анализа, т.е. от опыта и убеждений аналитика. Они, как правило, многословны и зачастую дают

противоречивое толкование полученным цифрам.

Очевидно, что в кризисной экономике особенно остро ощущается потребность в такой методике, которая давала бы наиболее близкое к реальности отражение финансового состояния. В то же время попытка создания универсальной методики, которая подошла бы разным сферам экономики, представляется сомнительной уже в силу того, что слишком велики отличия в балансовых пропорциях одной отрасли от другой.

Для определения характера несостоятельности предприятия и оценки вероятности угрозы банкротства все методики рекомендуется рассматривать как минимум на двух уровнях:

- 1) качественный подход—анализ жизнеспособности предприятия;
- 2) количественный подход—диагностика финансового здоровья.

Выявление внутренних причин несостоятельности служит предметом анализа жизнеспособности предприятия. Понимание того, как эти идентифицируемые факторы влияют на предприятие, является первым шагом на пути преодоления банкротства.

Общий порядок создания большинства моделей банкротства:

- 1) образовывается соответствующая выписка организаций, которые являются банкротами;
- 2) образовывается выборка организаций, которые не являются банкротами;
- 3) проводится подсчёт коэффициентов для лиц, которые стали банкротами;
- 4) осуществляется расчёт финансовых показателей для лиц, которые не являются банкротами;
- 5) строится регрессионное уравнение;
- 6) проводится проверка и уточнение модели.

Четырёхфакторная модель оценки угрозы вероятности банкротства.

Зарубежными аналитиками рекомендуется следующая четырёхфакторная модель оценки угрозы банкротства, которая рассчитывается по формуле (3.56):

$$Y = 19,892 \times V9 + 0,047 \times V25 + 0,7141 \times V31 + 0,4860 \times V35, \quad (3.56)$$

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

V25 – отношение оборотных активов к краткосрочным пассивам;

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

V35 – отношение операционных активов к операционным расходам.

Если Y больше 1,425, то с 95%-ной вероятностью можно говорить о том, что в ближайший год банкротства не произойдет, и с 79%-ной не произойдет в течение пяти лет. В таблице 3.17 приведен расчет показателя четырехфакторной модели банкротства.

Таблица 3.17 – Четырехфакторная модель банкротства АО «БМК»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
V9	0,23	0,10	0,15
V25	1,20	1,31	1,40
V31	3,27	2,67	2,02
V35	-0,14	-0,38	0,37
Y	6,87	3,86	4,71

В период с 2018 г. По 2020 г. значение Y больше 1,425, то с 95%-ной вероятностью можно говорить о том, что в ближайший год банкротства не произойдет.

Модель оценки вероятности банкротства Р. Лиса.

Для Великобритании в 1972 г. Р. Лис разработал следующую модель, рассчитывающуюся по формуле (3.57):

$$Z = 0,063 \times X1 + 0,092 \times X2 + 0,057 \times X3 + 0,001 \times X4, \quad (3.57)$$

где X1 – отношение оборотного капитала к сумме активов;

X2 – отношение прибыли от реализации к сумме активов;

X3 – отношение нераспределенной прибыли к сумме активов;

X4 – отношение собственного капитала к заемному капиталу.

В таблице 3.18 приведен расчет показателя банкротства по модели Р. Лиса.

Таблица 3.18 – Расчет вероятности банкротства по модели Р.Лиса АО «БМК»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X1	0,46	0,43	0,51
X2	0,23	0,17	0,19
X3	0,28	0,42	0,62
X4	0,60	0,64	0,59
Z	0,0665	0,0671	0,0850

В период с 2018 г. По 2020 г. значение Z больше 0,037, следовательно, предприятие имеет низкую вероятность банкротства.

Модель оценки вероятности банкротства Р. Таффлера. В 1997 г. британский ученый Ричард Таффлер на основе анализа ключевых измерений деятельности корпорации, таких как прибыльность, оборотный капитал, финансовый риск и ликвидность, предложил следующую четырехфакторную прогнозную модель платежеспособности, рассчитывающуюся по формуле (3.58):

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (3.58)$$

где X1 – отношение прибыли от реализации к краткосрочным обязательствам;

X2 – отношение оборотных активов к общей сумме обязательств;

X3 – отношение краткосрочных обязательств к сумме активов;

X4 – отношение выручки к сумме активов.

Если величина Z-счета будет больше 0,3, это значит, у организации неплохие долгосрочные перспективы (вероятность банкротства низкая), если $Z < 0,2$, то банкротство более чем вероятно, $0,2 < Z < 0,3$ –неопределенная зона.

В таблице 3.19 представлен расчет вероятности банкротства по модели Таффлера АО «БМК».

Таблица 3.19 – Расчет вероятности банкротства по модели Таффлера АО «БМК»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X1	0,59	0,51	0,51
X2	1,11	1,01	1,04
X3	0,38	0,33	0,36
X4	2,58	2,43	2,05
Z	0,9405	0,8505	0,7995

В период с 2018 по 2020 года значение больше 0,3 значит, у организации неплохие долгосрочные перспективы и низкая вероятность банкротства.

Модель банкротства Д.Фулмера. Эта модель банкротства была создана американским экономистом Джоном Фулмером на основании обработки данных 60-ти предприятий: 30 потерпевших крах и 30 нормально работающих со средним годовым оборотом в 455 тысяч американских долларов.

Определение вероятности банкротства Фулмера рассчитывается по формуле (3.59):

$$N = 5,528 \times X1 + 0,212 \times X2 + 0,073 \times X3 + 1,270 \times X4 - 0,120 \times X5 + \\ + 2,335 \times X6 + 0,575 \times X7 + 1,083 \times X8 + 0,894 \times X9 - 6,075, \quad (3.59)$$

где X1 – отношение средней величины нераспределенной прибыли к средней величине баланса;

X2 – отношение выручки от реализации к средней величине баланса;

X3 – отношение прибыли до налогообложения к собственному капиталу;

X4 – отношение чистой прибыли к средней величине долгосрочных и краткосрочных обязательств;

X5 – отношение средней величины долгосрочных обязательств к средней величине баланса;

X6 – отношение средней величины краткосрочных обязательств к средней величине баланса;

X7 – \log (материальные активы);

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

X9 – \log (отношение EBIT к выплаченным процентам).

Если $H < 0$, то предприятие является неплатежеспособным, его банкротство неизбежно.

Расчет модели банкротства Фулмера АО «БМК» представлен в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Расчет модели банкротства Фулмера АО «БМК»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X1	0,73	1,02	1,28
X2	2,58	2,43	2,05
X3	0,31	0,17	0,30
X4	1,63	2,29	1,59
X5	0,03	0,10	0,13
X6	0,38	0,33	0,36
X7	5,92	6,03	6,17
X8	0,18	0,24	0,29
X9	1,15	0,91	1,40
H	6,11	8,27	9,41

В период 2018-2020 гг. $H > 0$, что говорит о том, что предприятие является платежеспособным, банкротство не предвидится.

Модель прогнозирования вероятности банкротства Г. Спрингейта. Гордоном Спрингейтом в 1978 году на основании модели Э. Альтмана и пошагового дискриминантного анализа была разработана модель прогнозирования вероятности банкротства предприятия. В процессе разработки модели из 19 финансовых коэффициентов, считавшимися лучшими, Спрингейтом было отобрано четыре коэффициента, на основании которых была построена модель банкротства (модель оценки платежеспособности).

Прогнозная модель платежеспособности Спрингейта рассчитывается по формуле (3.60):

$$Z = 1,031 \times X1 + 3,07 \times X2 + 0,66 \times X3 + 0,4 \times X4, \quad (3.60)$$

где X_1 – отношение разницы средней величины оборотного капитала и средней величины краткосрочных обязательств к средней величине активов;

X_2 – отношение ЕВІТ к средней величине активов;

X_3 – отношение ЕВІТ к средней величине краткосрочных обязательств;

X_4 – отношение выручки от продаж к средней величине активов.

Расчет модели банкротства Спрингейта АО «БМК» представлен в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Расчет модели банкротства Спрингейта АО «БМК»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
X1	0,08	0,10	0,14
X2	0,19	0,11	0,16
X3	0,51	0,33	0,44
X4	2,58	2,43	2,05
Z	2,04	1,63	1,76

В 2020 $Z > 0,862$, что говорит о том, что предприятие не является потенциальным банкротом (низкая вероятность банкротства).

Модель прогнозирования банкротства Ж. Лего. В 1987 году, используя метод дискриминантного анализа, под руководством канадского ученого Жана Лего была разработана трехфакторная модель прогнозирования риска банкротства. При разработке модели были проанализированы итоги работы более 170 промышленных предприятий г. Квебека со среднегодовой выручкой не более 20 млн. долларов по 30 параметрам.

Недостатки модели:

1) точность оценки вероятности банкротства данной модели не высока и составляет 83%;

2) она может быть применена только для оценки вероятности несостоятельности (банкротства) промышленных предприятий.

Модель прогнозирования банкротства Ж. Лего рассчитывается по формуле (3.61):

$$Z = 4,5913 \times A + 4,5080 \times B + 0,3936 \times C - 2,7616, \quad (3.61)$$

где А – Акционерный капитал/Всего активов;

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

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

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

Расчет модели прогнозирования банкротства Ж. Лего АО «БМК» представлен в таблице 3.22.

Таблица 3.22 – Расчет модели прогнозирования банкротства Ж. Лего АО «БМК»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
А	0,59	0,57	0,51
В	0,19	0,11	0,16
С	2,58	2,43	2,05
Z	1,82	1,32	1,12

В период 2018-2020 Z больше -0,3, что говорит о том, что у предприятия низкая степень вероятности наступления банкротства.

Выводы по разделу три

На основе проведенных расчетов по моделям банкротства можно сделать вывод о том, что по большинству моделей вероятность банкротства АО «БМК» низкая. Предприятие имеет низкую вероятность банкротства.

Проведен анализ экономического состояния АО «БМК», который включает в себя: экспресс-анализ деятельности предприятия, анализ краткосрочной платежеспособности, ликвидности, оценка долгосрочной платежеспособности и финансовой устойчивости организации, расчет средневзвешенной стоимости АО

«БМК», расчет показателей деловой активности АО «БМК», оценка рентабельности и эффективности деятельности предприятия. Показатель ROE отражает, насколько эффективно используется собственный капитал организации. Часто данный показатель сравнивают со ставкой рефинансирования ЦБ, и, чем выше ROE будет относительно ставки, тем более эффективно используется собственный капитал. Как можно заметить из таблицы 3.1, за пятилетний период ROE имеет тенденцию к росту и превышает ставку рефинансирования в каждом из пяти рассматриваемых лет.

Стоимость заемного капитала на протяжении всего рассматриваемого периода значительно ниже ROE и ROS (показатели рентабельности) – финансовая система организации находится в полной безопасности. Также, за трехлетний период стоимость заемного капитала имеет тенденцию к снижению, что свидетельствует о том, что у АО «БМК» повышается самостоятельность деятельности. Организация АО «БМК» финансово устойчива. Удельный вес собственного капитала в валюте баланса для АО «БМК» имеет достаточный размер, и организация финансово независима в достаточной мере. У АО «БМК» не увеличивается степень зависимости от внешних источников финансирования. У предприятия существует допустимая зависимость от внешних источников финансирования. Коэффициент оборачиваемости КЗ за трехлетний период остается практически неизменным – кредиторская задолженность погашается раз в 28 дней, это 12 раз в год, что является положительным моментом в развитии организации.

Подводя итог, можно сказать, что рассматриваемое предприятие в целом находится в устойчивом финансовом состоянии, функционирует эффективно и имеет положительную тенденцию развития, несмотря на пандемию COVID – 19.

4 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ БЛАГОВЕЩЕНСКИЙ» В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

4.1 Выбор стратегии развития предприятия

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

Правильно определенное стратегическое управление готовит организацию к будущему, определяет долгосрочное направление развития и определяет намерение организации занять конкретные бизнес-позиции. Чем лучше продумана стратегия и чем более квалифицированно она реализована, тем больше шансов у компании занять сильные позиции ^[16].

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

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

Планирование сценариев упрощает работу с собранными обширными данными, сводя их к ограниченному числу возможных состояний. Каждый сценарий есть модель того, как различные элемент могут взаимодействовать при

определенных условиях.

С помощью умело разработанных сценариев можно сократить большую часть неопределенностей до нескольких наиболее вероятных альтернативных направлений, которые вместе содержат в себе наиболее важные неопределенности [20].

На рисунке 4.1 представлен «сценарный крест» для АО «БМК».

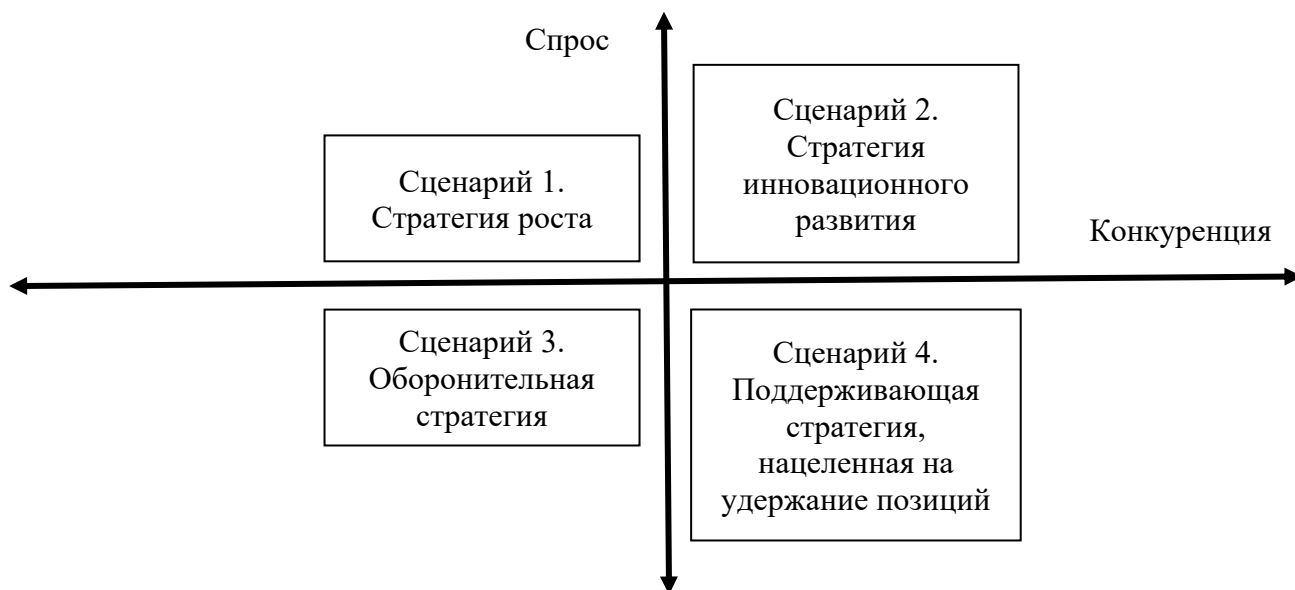


Рисунок 4.1 – «Сценарный крест» для АО «БМК»

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

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

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

- 1) повышение спроса на продукцию предприятия;
- 2) увеличение штата основных рабочих;

- 3) приобретение нового оборудования;
- 4) увеличение доли рынка.

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

- 1) умеренный спад спроса на продукцию предприятия;
- 2) увеличение конкурентов;
- 3) сокращение расходов и сотрудников предприятия;
- 4) возможность банкротства предприятия.

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

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

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

Таким образом, в качестве приоритетной стратегии развития АО «БМК» предлагается стратегия концентрированного роста, а точнее – стратегия развития продукта (см. таблицу 1.3, пункт 1.2, раздел 1).

В рамках данной стратегии для АО «БМК» предлагается сценарий направления развития – инвестиционный проект производства пудинга.

Далее будет подробно рассмотрен данный инвестиционный проект, произведена оценка его эффективности и влияния проекта на составляющую экономической безопасности предприятия.

4.2 Разработка инвестиционного проекта по реализации выбранной стратегии и оценка его эффективности

В рамках данного инвестиционного проекта планируется организовать производство молочного пудинга на предприятии АО «БМК», работающем в сфере производства пищевых продуктов на основе сырого молока.

Проект позволяет создать новую технологическую линию по производству пудингов. Выбор производимого продукта в первую очередь объясняется новизной продукта на российском рынке.

Пудинги – это молочный десерт с разными наполнителями, покрытый взбитыми сливками.

Для запуска производственной линии пудингов комбинату нужно приобрести технологическое оборудование.

Затраты на приобретение оборудования представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Затраты на приобретение оборудования

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Итого стоимость, руб.
Установка для получения пудингов «СУ-Т-300»	2	3 248 678	6 497 356
Холодильные камеры «LMN 107»	4	70 000	280 000
Гомогенизатор «А1-ОГМ-2.5»	1	1 320 000	1 320 000
Установка для смешивания «БЛЭНД-Модуль 1»	1	171 167	171 167
Резервуар универсальный «Я1-ОСВ»	2	230 000	460 000
Автоматическая роторная машина для наполнения и запечатывания пищевых упаковок «ZS-GF900I»	1	798 644	798 644
Итого затрат на приобретение оборудования	–	–	9 527 167

Все затраты на открытие линии по производству пудингов представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Инвестиционная деятельность, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Затраты по разработке проекта	50					
Приобретение оборудования	9 527	0	0	0	0	0
Установка и наладка оборудования	100	0	0	0	0	0
Приобретение униформы	49	0	0	0	0	0
Получение разрешительной документации	18					
Прочие затраты	30	0	0	0	0	0
Приобретение запасов сырья и материалов до начала эксплуатационной фазы инвестиционного проекта	3 629	0	0	0	0	0
Денежный поток инвестиционной деятельности	13 353	0	0	0	0	0

Из таблицы видно, что денежный поток инвестиционной деятельности составит 13 353 тыс. руб.

Далее произведем расчет текущих расходов, включающих в себя:

- 1) затраты на приобретение сырья;
- 2) затраты на оплату труда работников с отчислениями во внебюджетные фонды;
- 3) накладные расходы;
- 4) коммерческие расходы.

Для организации нового производства на АО «БМК» планируется установить новую линию по изготовлению пудингов, которую будут обслуживать семь человек. Затраты на оплату труда работников с отчислениями во внебюджетные фонды представлены в таблице в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Затраты на оплату труда работников с отчислениями во внебюджетные фонды

Должность	Зароботная плата, руб.	Отчисления, руб.			Кол-во сотрудников	Итого затраты на оплату труда в месяц, руб.	Итого затраты на оплату труда в год, руб.
		Пенс. фонд	ФСС	ФФОМС			
Специалист-технолог по поддержке производства	75 000	16 500	2175	3825	1	97 500	1 170 000
Старший оператор	50 000	11 000	1450	2550	2	130 000	1 560 000
Оператор	30 000	6 600	870	1530	4	156 000	1 872 000
Итого					7	383 500	4 602 000

Таким образом затраты на оплату труда работников составят 4 602 тыс. руб.

Далее произведем расчет себестоимости производства одного пудинга в состав которого входят:

- 1) молоко;
- 2) вода;
- 3) мука кукурузная;
- 4) желатин;
- 5) закваска;
- 6) стабилизаторы;
- 7) подсластитель;
- 8) вкусовой наполнитель;
- 9) сахар;
- 10) упаковка.

Себестоимости производства одного пудинга представлена в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Себестоимость производства одного пудинга

Наименование	Необходимое количество, кг.	Цена за 1 кг. (1 шт.), руб.	Всего, руб.
Молоко с массовой долей 3.2%	0,58	20	11,6
Вода питьевая	0,02	26	0,52

Окончание таблицы 4.4

Наименование	Необходимое количество, кг.	Цена за 1 кг. (1 шт.), руб.	Всего, руб
Мука кукурузная	0,01	23	0,23
Желатин	0,007	1150	8,05
Закваска	0,00001	350	0,0035
Стабилизатор	0,009	20	0,18
Подсластитель	0,05	26	1,3
Вкусовой наполнитель	0,05	55	2,75
Сахар	0,01	45	0,45
Упаковка	-	2	2
Итого:			27,08

Таким образом, себестоимость производства одного пудинга составит 27,08 руб.

Далее составим прогноз выручки за год, представленный в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Прогноз выручки

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Годовой объем производства, тыс. шт.	1 072	3 216	3 377	3 546	3 723	3 909
Средняя отпускная цена руб./шт.	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00
Выручка, тыс. руб.	34 304	102 912	108 058	113 460	119 134	125 090

Производство планируется открыть в начале сентября 2021 г. Размер амортизационных отчислений за год рассчитаем линейным способом, так как нам известна лишь первоначальная стоимость оборудования и срок полезного использования. Расчет амортизации представлен в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Амортизационные отчисления

Наименование основных средств	Первоначальная стоимость, руб.	Срок полезного использования, лет	Ежегодная сумма амортизации, руб.	Ежемесячная сумма амортизации, руб.
Установка для получения пудингов «СУ-Т-300»	6 497 356	5	1 299 471	108 289

Окончание таблицы 4.6

Наименование основных средств	Первоначальная стоимость, руб.	Срок полезного использования, лет	Ежегодная сумма амортизации, руб.	Ежемесячная сумма амортизации, руб.
Холодильные камеры «LMN 107»	280 000	5	56 000	4 667
Гомогенизатор «A1-ОГМ-2.5»	1 320 000	5	264 000	22 000
Установка для смешивания «БЛЭНД-Модуль 1»	171 167	5	34 233	2 853
Резервуар универсальный «Я1-ОСВ»	460 000	5	92 000	7 667
Автоматическая роторная машина для наполнения и запечатывания пищевых упаковок «ZS-GF900I»	798 644	5	159 729	13 311
Итого:			1 905 433	158 786

Таким образом, ежегодная сумма амортизации составит 1 905 433 руб.

Текущие затраты представлены в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Текущие затраты инвестиционного проекта

Виды расходов	Сумма в мес., тыс. руб.	Сумма в год, тыс. руб.
Затраты на приобретение сырья	7258,4	87 101
Затраты на оплату труда с отчислениями во внебюджетные фонды	383,5	4 602
Амортизация	158,8	1 905
Затраты на коммунальные услуги (электроэнергия, водоснабжение)	73,7	884
Прочие расходы	8,0	96
Итого текущие затраты	7866,3	94 396
Итого текущие затраты за вычетом амортизации	7707,5	92 490

Таким образом текущие затраты в год составят 94 396 тыс. руб.

Операционная деятельность инвестиционного проекта представлена в таблице 4.8.

Таблица 4.8 – Операционная деятельность инвестиционного проекта, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Выручка от реализации услуг	34 304	102 912	108 058	113 460	119 134	125 090
Текущие затраты за вычетом амортизации	30 830	92 490	97 115	101 971	107 069	112 423
Амортизация оборудования	476	1 905	1 905	1 905	1 905	1 429
Налогооблагаемая прибыль	2 997	8 516	9 037	9 584	10 159	11 238
Налог на прибыль (по ставке 0,2)	599	1 703	1 807	1 917	2 032	2 248
Чистая прибыль	2 398	6 813	7 230	7 667	8 127	8 991
Денежный поток операционной деятельности	2 874	8 718	9 135	9 573	10 032	10 420

На основе таблиц 4.2 и 4.8 составлена сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности (таблица 4.9).

Таблица 4.9 – Сводная таблица инвестиционной и операционной деятельности, тыс. руб.

Показатели	Шаг (год) расчета					
	0	1	2	3	4	5
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Инвестиционная деятельность	13 353	0	0	0	0	0
Инвестиционная деятельность дисконтированная	13 353	0	0	0	0	0
Операционная деятельность	2 874	8 718	9 135	9 573	10 032	10 420
Операционная деятельность дисконтированная	2 874	7 388	6 561	5 826	5 175	4 555
Пошаговый поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-10 479	8 718	9 135	9 573	10 032	10 420
Накопленный поток денежных средств инвестиционной и операционной деятельности	-10 479	-1 761	7 374	16 947	26 980	37 400
Пошаговый дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-10 479	7 388	6 561	5 826	5 175	4 555
Накопленный дисконтированный поток средств инвестиционной и операционной деятельности	-10 479	-3 091	3 470	9 297	14 471	19 026

Инвестиционный проект будет успешным (экономически эффективным), т.к.

приносит в конце 5 шага 19 026 тыс. руб. чистого дисконтированного дохода.

Проект планируется финансировать за счет собственных средств предприятия.

Основными показателями эффективности инвестиционного проекта являются:

- 1) чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- 2) индекс доходности (ИД);
- 3) внутренняя норма доходности (ВНД, %);
- 4) срок окупаемости инвестиций (СОИ);
- 5) дисконтированный срок окупаемости инвестиций (ДСОИ).

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

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

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

ЧДД за все периоды рассчитывается по формуле (4.1):

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

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i – ом шагу;

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

r – ставка дисконтирования.

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

- 1) если ЧДД > 0 , то финансовое решение по проекту может быть принято;
- 2) если ЧДД < 0 , то проект является убыточным и должен быть отвергнут;
- 3) если ЧДД $= 0$, то проект не является ни прибыльным, ни убыточным, то есть экономической точки зрения безразлично, принимать его или нет.

Для принятия такого решения необходимы дополнительные исследования, выходящие за рамки критерия ^[32].

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

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

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

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i -ом шаге;

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

r – ставка дисконтирования.

Решение по этому критерию принимается следующим образом:

- 1) если $ИД > 1$, то проект принимается;
- 2) если $ИД < 1$, то проект отклоняется.

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

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

Внутренняя норма доходности – это дисконтная ставка. При которой текущая стоимость чистых денежных потоков равна текущей стоимости инвестиций по проекту. ВНД рассчитывается по следующей формуле (4.3):

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

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i – ом шаге;

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

r – ставка дисконтирования.

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

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

расчета срока окупаемости зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиций. Срок окупаемости инвестиций рассчитывается по формуле (4.4):

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

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i – ом шаге;

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

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

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

Дисконтированный период окупаемости – это период времени, необходимый для возмещения дисконтированной стоимости инвестиций, за счет настоящей стоимости будущих денежных поступлений. Дисконтируемый срок окупаемости инвестиций рассчитывается по формуле (4.5):

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

где i – период;

D_i – доходы инвестиционного проекта на i – ом шаге;

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

r – ставка дисконтирования.

Использование процедур дисконтирования увеличивает срок окупаемости проекта, то есть всегда верно соотношение $\text{ДСОИ} > \text{СОИ}$. В результате проект,

удовлетворяющий аналитике по критерию СОИ, может оказаться неприемлемым по критерию ДСОИ.

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

- 1) проект принимается, если окупаемость имеет место;
- 2) если рассчитанный период окупаемости меньше некоторого максимального допустимого периода окупаемости, который компания считает приемлемым для себя, то данный проект принимается;
- 3) из ряда альтернатив инвестиционных проектов принимается тот, срок окупаемости которого меньше.

Расчет основных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта представлен в таблице 4.10.

Таблица 4.10 – Расчет основных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта

Показатели эффективности	Значения показателей эффективности
Чистый дисконтированный доход (ЧДД), тыс. руб.	19 026
Индекс доходности (ИД)	2,42
Внутренняя норма доходности (ВНД), %	83%
Срок окупаемости инвестиций (СОИ)	1 год 6 мес.
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (ДСОИ)	1 год 10 мес.

На рисунке 4.2 приведен график определения внутренней нормы доходности.

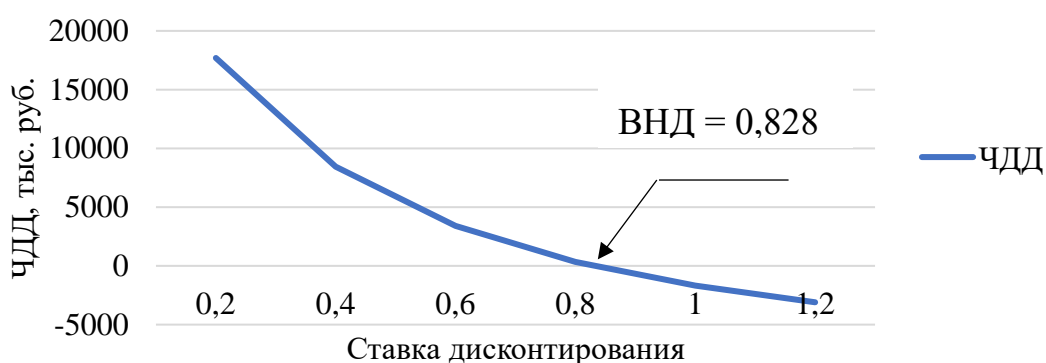


Рисунок 4.2 – Внутренняя норма доходности

На рисунке 4.3 приведен график денежных потоков инвестиционного проекта.

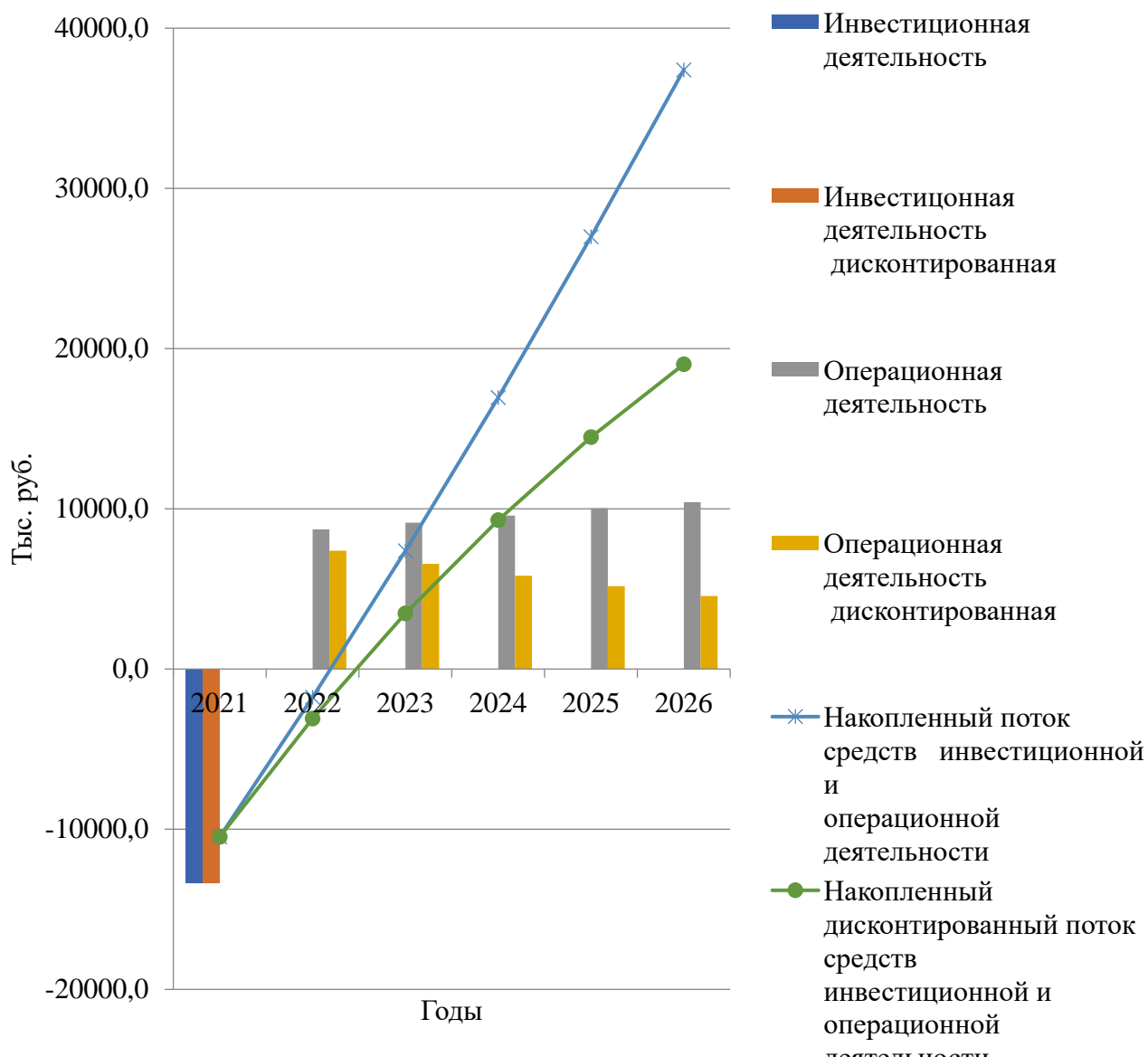


Рисунок 4.3 – Денежные потоки инвестиционного проекта

По результатам расчета показателей эффективности видно, что предлагаемый проект является эффективным. Ожидаемый чистый дисконтированный доход составит 19 026 тыс. руб. Индекс доходности составит 2,42 рубля прибыли на один рубль затрат. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций составит 1 год и 10 месяцев. Таким образом, инвестиционный проект производства пудингов позволит АО «БМК» расширить ассортимент выпускаемой продукции, а также увеличить выручку от реализации.

4.3 Влияние предложенных мероприятий на экономическую безопасность

Разработанный инвестиционный проект требует инвестиции в размере 13 353 тыс. руб. Индекс доходности же составит 2,4 руб. Теперь следует оценить проект по уровню риска и влиянию его на экономическую безопасность предприятия в целом.

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

Методика состоит в следующем:

1. По проекту оцениваются три варианта денежного потока (пессимистический, наиболее вероятный, оптимистический).

2. Для проекта рассчитывается значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), т.е. получают три величины (ЧДД пессимистический (ЧДД₁), ЧДД наиболее вероятный (ЧДД₂) и ЧДД оптимистический (ЧДД₃).

3. Для проекта рассчитывается размах вариации ЧДД.

Размах вариации рассчитывается по формуле (4.6):

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

где Var – размах вариации;

ЧДД₁ – чистый дисконтированный доход пессимистический;

ЧДД₃ – чистый дисконтированный доход оптимистический.

4. Устанавливается вероятность появления каждой из трех ситуаций, задается частота p_1, p_2, p_3 ($p_1 + p_2 + p_3 = 1$).

5. Рассчитывается среднее значение чистого дисконтированного дохода ($\overline{\text{ЧДД}}$), его среднеквадратическое отклонение $\sigma(\text{ЧДД})$ и коэффициент вариации (V).

Среднее значение чистого дисконтированного дохода ($\overline{\text{ЧДД}}$) рассчитывается по формуле (4.7):

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

где $\overline{\text{ЧДД}}$ – среднее значение чистого дисконтированного дохода;

ЧДД_1 – чистый дисконтированный доход пессимистический;

ЧДД_2 – наиболее вероятный чистый дисконтированный доход;

ЧДД_3 – чистый дисконтированный доход оптимистический.

Среднеквадратическое отклонение $\sigma(\text{ЧДД})$ рассчитывается по формуле (4.8):

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

где $\sigma(\text{ЧДД})$ – среднеквадратическое отклонение.

Коэффициент вариации (V) рассчитывается по формуле (4.9):

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

где V – коэффициент вариации.

Далее определены условия пессимистического и оптимистического сценария для проекта.

При пессимистическом сценарии развития ожидаемая выручка по проекту снизится на 12% ежегодно по сравнению с наиболее вероятным вариантом. Снизятся также и текущие затраты, но в меньшем объеме, так как снизится только их переменная составляющая. В итоге прогнозируется снижение текущих затрат на 10%.

При оптимистическом же сценарии развития ожидаемая выручка по проекту возрастет на 10% ежегодно по сравнению с наиболее вероятным вариантом. Возрадут и текущие затраты, но в меньшей степени, так как в условиях

релевантного диапазона возрастет только их переменная составляющая, постоянная же не изменится. В итоге прогнозируется увеличение текущих затрат на 8%.

Итоговые значения показателей эффективности по проекту по всем сценариям представлены в таблице 4.11.

Таблица 4.11 – Показатели эффективности проекта по всем сценариям

Показатели эффективности	Пессимистический сценарий	Наиболее вероятный сценарий	Оптимистический сценарий
Чистый дисконтированный доход (ЧДД), тыс. руб.	6527	19026	21881
Индекс доходности (ИД)	1,49	2,42	2,64
Внутренняя норма доходности (ВНД), %	44,79%	82,80%	111,64%
Срок окупаемости инвестиций (СОИ)	2 года 1 мес.	1 год 6 мес.	1 год 3 мес.
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (ДСОИ)	2 года 7 мес.	1 год 10 мес.	1 год 5 мес.

Далее необходимо было оценить по обобщенным оценкам вероятность наступления каждого из трех сценариев развития:

- 1) пессимистический – 15%;
- 2) наиболее вероятный – 60%;
- 3) оптимистический – 25%.

После расчетов показателей эффективности проекта и определения оценок вероятности наступления оптимистического, наиболее вероятного и пессимистического сценариев согласно методу имитационного моделирования проводится оценка риска рассматриваемого проекта путем расчета коэффициента вариации показателя ЧДД с применением формул (4.7–4.9) указанных выше. Полученные результаты указаны в таблице 4.12.

Таблица 4.12 – Среднеквадратичное отклонение проекта и коэффициент вариации

Проект	ЧДД среднее	Размах вариации	Среднеквадратическое отклонение	Коэф. вариации
Проект по производству пудингов	17864,82	15354,77	4911,71	27,5%

Для анализа степени изменчивости риска используется коэффициент вариации, который представляет собой отношение среднего квадратического к средней арифметической ЧДД и показывает степень отклонения полученного значения от среднего значения.

Чем выше коэффициент вариации, тем сильнее изменчивость признака и тем выше риск. Была установлена следующая оценка коэффициента вариации:

- 1) до 20% – низкий риск;
- 2) от 21% до 50% – умеренный риск;
- 3) от 50% – высокий риск.

Таким образом, проведя расчет коэффициента вариации развития инвестиционного проекта из таблицы 4.12, который равен 27,5%, можно сделать вывод, что проект относится к проекту с умеренным уровнем риска.

Далее рассмотрим влияние инвестиционного проекта на экономическую безопасность предприятия АО «БМК», указанное в таблице 4.13.

Таблица 4.13 – Влияние инвестиционного проекта на экономическую безопасность предприятия АО «БМК»

Показатель	2020 г.	Инвестиционное предложение	После реализации предложения
Выручка	3 005 720	384 304	3 390 024
Чистая прибыль	166 945	26 152	193 097
Рентабельность деятельности	5,6%	6,8%	5,7%

Из таблицы 4.13 видно, что после реализации инвестиционного проекта по производству пудингов рентабельность деятельности АО «БМК» увеличится с

5,6% до 5,7%, следовательно повысится уровень экономической безопасности и конкурентоспособности.

Выводы по разделу четыре

В качестве приоритетной стратегии развития АО «БМК» предлагается стратегия концентрированного роста.

В рамках данной стратегии для АО «БМК» предлагается сценарий направления развития – инвестиционный проект производства пудинга. Проведя расчеты инвестиционной и операционной деятельности и расчеты показателей эффективности видно, что предлагаемый проект является эффективным. Ожидаемый чистый дисконтированный доход составит 19 026 тыс. руб. Индекс доходности составит 2,42 рубля прибыли на один рубль затрат. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций составит 1 год и 10 месяцев. Таким образом, инвестиционный проект производства пудингов позволит АО «БМК» расширить ассортимент выпускаемой продукции, а также увеличить выручку от реализации.

При помощи имитационной модели учета риска был произведен расчет сценариев развития инвестиционного проекта, который показал, что проект является средне рискованным.

Также было рассмотрено влияние инвестиционного проекта на экономическую безопасность предприятия, показывающее, что проект положительно повлияет на рентабельность деятельности, которая в свою очередь повысит и уровень экономической безопасности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы по разработке стратегии развития АО «БМК» в целях повышения экономической безопасности была достигнута.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы разработки стратегии развития предприятия в целях повышения экономической безопасности;
- дана общая характеристика объекта исследования;
- проведен экономический анализ деятельности АО «БМК»;
- разработана стратегия развития АО «БМК» в целях повышения экономической безопасности.

Структура экономической безопасности состоит из многоуровневых элементов, тесно связанных между собой.

Предприятие выбирает и развивает наиболее подходящую стратегию, исходя из своего экономического положения. На практике предприятие может реализовать несколько стратегий. В особенности это распространено у многоотраслевых компаний. Также предприятием может реализовываться определенная последовательность в принятии стратегий.

Всегда следует помнить, что стратегическое управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией в целях повышения экономической безопасности.

АО «БМК» является крупным предприятием, которое находится на рынке уже много лет. На предприятии работает около 350 человек. Основным видом деятельности предприятия является производство питьевого молока и питьевых сливок. Руководство деятельностью АО «БМК» осуществляет генеральный директор, который несет ответственность за развитие предприятия. АО «БМК»

производит различные виды продукции, для производства которого используется молоко, качество которого строго проверяется.

На основе проведенных расчетов по моделям банкротства можно сделать вывод о том, что по большинству моделей вероятность банкротства АО «БМК» низкая. Предприятие имеет низкую вероятность банкротства.

Проведен анализ экономического состояния АО «БМК», который включает в себя: экспресс–анализ деятельности предприятия, анализ краткосрочной платежеспособности, ликвидности, оценка долгосрочной платежеспособности и финансовой устойчивости организации, расчет средневзвешенной стоимости АО «БМК», расчет показателей деловой активности АО «БМК», оценка рентабельности и эффективности деятельности предприятия. Показатель ROE отражает, насколько эффективно используется собственный капитал организации. Часто данный показатель сравнивают со ставкой рефинансирования ЦБ, и, чем выше ROE будет относительно ставки, тем более эффективно используется собственный капитал. Как можно заметить из таблицы 3.1, за пятилетний период ROE имеет тенденцию к росту и превышает ставку рефинансирования в каждом из пяти рассматриваемых лет.

Стоимость заемного капитала на протяжении всего рассматриваемого периода значительно ниже ROE и ROS (показатели рентабельности) – финансовая система организации находится в полной безопасности. Также, за трехлетний период стоимость заемного капитала имеет тенденцию к снижению, что свидетельствует о том, что у АО «БМК» повышается самостоятельность деятельности. Организация АО «БМК» финансово устойчива. Удельный вес собственного капитала в валюте баланса для АО «БМК» имеет достаточный размер, и организация финансово независима в достаточной мере. У АО «БМК» не увеличивается степень зависимости от внешних источников финансирования. У предприятия существует допустимая зависимость от внешнего финансирования. Коэффициент оборачиваемости КЗ за трехлетний период остается практически

неизменным – кредиторская задолженность погашается раз в 28 дней, это 12 раз в год, что является положительным моментом в развитии организации.

В качестве приоритетной стратегии развития АО «БМК» предлагается стратегия концентрированного роста.

В рамках данной стратегии для АО «БМК» предлагается сценарий направления развития – инвестиционный проект производства пудинга. Проведя расчеты инвестиционной и операционной деятельности и расчеты показателей эффективности видно, что предлагаемый проект является эффективным. Ожидаемый чистый дисконтированный доход составит 19 026 тыс. руб. Индекс доходности составит 2,42 рубля прибыли на один рубль затрат. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций составит 1 год и 10 месяцев. Таким образом, инвестиционный проект производства пудингов позволит АО «БМК» расширить ассортимент выпускаемой продукции, а также увеличить выручку от реализации.

При помощи имитационной модели учета риска был произведен расчет сценариев развития инвестиционного проекта, который показал, что проект является средне рискованным.

Также было рассмотрено влияние инвестиционного проекта на экономическую безопасность предприятия, показывающее, что проект положительно повлияет на рентабельность деятельности, которая в свою очередь повысит и уровень экономической безопасности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Анкофф. – М.: Сирин, 2002. – 327 с.
- 2 Алябьев, С.А. Экономическая безопасность предприятия: классификационные признаки и виды / С.А. Алябьев – Поволжский государственный университет, 2015. – с. 61 – 64.
- 3 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
- 4 Белкин, Д.В. Основные подходы к исследованию экономической безопасности предприятий / Д.В. Белкин // Вектор науки Тольяттинского Государственного Университета – 2011. – №4(18). – С. 16 – 19.
- 5 Бороненкова, С.А. Экономический анализ в управлении предприятием / С.А. Бороненкова. – 2004. – № 2. – С. 47 – 51.
- 6 Бочаров, В.В. Инвестиции: учебник / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
- 7 Буланов, С.Ю. Социально-экономические угрозы экономической безопасности России и европейский опыт их предотвращения / С.Ю. Буланов – М., 2007 – 192 с.
- 8 Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
- 9 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М.: Экономистъ, 2006. – 164 с.
- 10 Глазьев, С.Ю. Безопасность экономическая Политическая энциклопедия. / С.Ю. Глазьев – М., Т. 1 1999. – 113 с.
- 11 Година, О.В. Формирование портфеля стратегических альтернатив развития инновационно ориентированного предприятия / О.В. Година – Северо – Кавказский федеральный университет научная статья, 2015. – с. 41–48.

- 12 Грунин, О. Экономическая безопасность организации / О. Грунин, С. Грунин – СПб: Питер. 2002. – 160с.
- 13 Ибрагимова, М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М.Х. Ибрагимова – Проблемы современной экономики. 2012. – № 2 (42) – С. 42–47.
- 14 Ильенкова, Инновационный менеджмент Учебник для вузов/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1997. – с. 327.
- 15 Кербиева, М.Ю. Основные принципы разработки стратегии развития предприятия / М.Ю. Кербиева – Ceteris Paribus, 2015. – № 1. – с. 54-55.
- 16 Киселица, Е.П. Академический вестник / Е.П. Киселица, 2013. – № 4 (26). – с. 85 – 90.
- 17 Ковалев, Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова – Экономика, 1998. – №10. – с.48 – 52.
- 18 Ковалев, В.В. Финансовый анализ методы и процедуры. / В.В. Ковалев М. – Финансы и статистика, 2002. – 263 с.
- 19 Козлов, Ю. М. Координация в управлении народным хозяйством СССР / Ю.М. Козлов. – М., 1976. – С. 550.
- 20 Котова, Н.Н. Стратегическое планирование деятельности компании: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 85 с.
- 21 Котова, Н.Н. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 90 с.
- 22 Ланкина, В.Е. Учебное пособие для профессиональной подготовки менеджеров / В.Е. Ланкина – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 304 с.
- 23 Линдгрэн, М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд – М.: перевод с английского ЗАО «Олимп – Бизнес» 2009. – 256 с.

- 24 Манохина, Н.В. Экономическая безопасность / Н.В. Манохина, М.В. Попов, Н.П. Колядин, И.Э. Жадан – М. 2014. – 96 с.
- 25 Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг – Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
- 26 Мироседи, С.А. Особенности стратегического менеджмента на российских предприятиях / С.А. Мироседи, Т.В. Нестеренко – Известия Волгоградского Государственного технического университета, 2005. – №6 – С. 109-111.
- 27 Морозова, Т.Г. Государственное регулирование экономики / Т.Г. Морозова, Ю.М. Дурдыев, В.Ф. Тихонов – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2002. – 255 с.
- 28 Олейников, Е.М. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: «ИнтелСинтез», 1997. – 288 с.
- 29 Олейникова, Е.А. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Е.А. Олейникова. – М., 1999. – 258 с.
- 30 Петров, А.Н. Стратегический менеджмент 2-е издание / А.Н. Петров – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
- 31 Пласкова, Н.С. Экономический анализ. Учебник/ Н.С. Пласкова. – М: Эксмо, 2009. – 431 с.
- 32 Портер, М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 31 с.
- 33 Раздина, Е.М. Коммерческая информация и экономическая безопасность предприятия / Е.М. Раздина – Бизнес-информ. – 1997. – №24. – С.63–65
- 34 Раскатова, М.И. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / М.И. Раскатова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 139 с.
- 35 Репина, Е. А. Стратегическое позиционирование предприятия в условиях усиления конкуренции / Е. А. Репина. – Ростов н/Д : Изд-во РСИ, 2008. – 105 с.

36 Рыжакина, Т.Г. Интегрированные инструменты планирования в процессе реализации стратегии предприятия: монография / Т.Г. Рыжакина – Томск: ТПУ, 2013. – 144 с.

37 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / В.К. Сенчагов. – М.: Дело, 2005. – 896 с.

38 Сильвестров, С.Н. Экономическая безопасность России: методология, стратегическое управление, системотехника: монография / С.Н. Сильвестров – Москва: РУСАЙНС, 2018. – 350 с.

39 Справочник экономики, 2004. – №12, С. 31 – 36.

40 Степичева, О.А. Вестник / О.А. Степичева, В.Д. Мамонтов // Тамбовский университет, серия гуманитарной науки – Т. 104, №12, 2011. – С. 445–449.

41 Томпсон, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд Дж. – перевод с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 926 с.

42 Худолей, О.В. Современные подходы к определению понятия экономическая безопасность предприятия / О.В. Худолей // Вестник Волгоградского университета – 2018. – С. 347 – 356.

43 Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D Chandler , Jr – 1962. 158 – 160 с.

44 <https://www.rbc.ru/companies/id/102280052402> – АО «Молочный комбинат Благовещенский».

45 <https://www.edisclosure.ru/portal/files.aspx?id=2545&type=2> – Годовой отчет АО «Молочный комбинат Благовещенский», Центр раскрытия корпоративной информации.

46 <https://milknews.ru/longridy/2019-year-in-review.html>. – Обзор молочной промышленности России в 2019 году.

47 <https://www.klerk.ru/boss/articles/455763/> – Олег Сухарев, Центр дистанционного образования Элитариум.

48 <https://rg.ru/2020/07/17/> – Российская газета RG.RU «Когда Россия обеспечит себя молоком».

49 <https://egrul.nalog.ru/index.html> – Федеральная налоговая служба.

50 https://rosstat.gov.ru/labour_costs – Федеральная служба государственной статистики.

51 https://www.retail.ru/tovar_na_polku/infoline.INFOLine – Актуальные тренды на молочном рынке России и мира.

52 <https://www.dairynews.ru/news/> – The DairyNews.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

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

Разработка стратегии АО «Молочный комбинат Благовещенский» в целях повышения экономической безопасности

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 301/477. ВКР

Количество листов _____

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент

_____ / М.И.Раскатова /

_____ 20__ г.

Автор

студент группы ЭУ-570

_____ / Р.Д. Малахов /

_____ 20__ г.

