

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Алтайский государственный технический университет  
им. И.И. Ползунова»

Институт экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

Отчет защищен с оценкой \_\_\_\_\_  
Руководитель от вуза \_\_\_\_\_  
(подпись руководителя от вуза) (инициалы, фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

## **ОТЧЁТ**

### **О ПРЕДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ** **В ЗАО «АЛЕЙСКЗЕРНОПРОДУКТ» ИМ. С. Н.**

**СТАРОВОЙТОВА**

**ПШ 38.03.02.01.000**

(обозначение документа)

### **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Студент группы

Руководитель практики  
от предприятия \_\_\_\_\_

(должность, ученое звание)

(инициалы, фамилия)

Руководитель практики  
от вуза \_\_\_\_\_

Доцент, к.э.н.

(должность, ученое звание)

(инициалы, фамилия)

Барнаул 2021 г.

### Реферат

В соответствии с учебным планом для практики была выбрана организация ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова, расположенная по адресу 658130, Алтайский край, город Алейск, Первомайская улица, 81.

Цель исследования - разработка бизнес – плана создания производства нового продукта.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические и методические основы бизнес-планирования;
- 2) провести анализ технико – экономических показателей и производственно - коммерческой деятельности ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова и выявить имеющиеся у предприятия проблемы.

Предмет исследования – процесс бизнес - планирования.

Объектом исследования является ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова.

В качестве информационной базы использовались различные статистические материалы, официальные сайты в Интернете, публикации в отечественных журналах, данные бухгалтерского учета предприятия.

					<b>ПП 38.03.20.01.000 О</b>			
	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Разраб.					Отчёт о преддипломной практике в ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова	Лит.	Лист	Листов
Провер.							2	
Н. Контр.								
Утверд.								

## Содержание

Введение

1 Теоретические и методические основы бизнес-планирования

1.1 Понятие и цели бизнес-планирования

1.2 Основные типы бизнес-планов

Финансовое оздоровление и особенности его планирования

2 Анализ технико – экономических показателей и производственно-коммерческой деятельности ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия

2.3 Анализ производственно – коммерческой деятельности предприятия

2.4 Анализ отрасли и конкуренции

Заключение

Список использованных источников

Приложение А Задание на выполнение бакалаврской работы

Приложение Б Организационная структура управления ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

Приложение В Бухгалтерский баланс ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

Приложение Г Отчёт о финансовых результатах ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

Приложение Д Слайды

## Введение

Предпринимательская деятельность представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли, осуществляется она гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия. Благодаря предпринимательской деятельности производится основная часть богатства многих стран мира. Разрушение традиционных представлений, сложившихся в социалистической экономике, новые взгляды на бизнес и использование денежных ресурсов потребовали новой системы понятий, определений, методических рекомендаций. Оценка бизнеса - это оценка его составляющих: и поддающихся буквальному математическому расчету (например, точка безубыточности), и остающихся вне атрибутов математики (например, оценка идеи заняться бизнесом). С точки зрения бизнеса анализу и оценке подлежат такие его компоненты, как издержки производства, прибыль, рынок как объект маркетинга, финансы предприятия, кредит и т.п.

Бизнес-план - это динамичная оценка проекта, что и отличает его от других методов, например от статичной технико-экономической оценки. Бизнес-план относится не к «одноразовым» документам, а к постоянным, требующим систематической корректировки, адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Именно он может дать наиболее объективную оценку бизнеса.

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы решить по крайней мере четыре принципиальные задачи: изучить перспективы развития будущего рынка сбыта продукции, чтобы производить только то, что можно продать; оценить затраты, которые будут необходимы для изготовления и сбыта нужной этому рынку продукции, и соизмерить их с теми ценами, по которым можно будет продавать, чтобы определить потенциальную прибыльность задуманного дела; обнаружить

всевозможные проблемы, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации, и предложить различные мероприятия по минимизации проектных рисков в случае нежелательного развития событий; определить критерии и показатели, по которым можно будет регулярно определять, идет ли дело на подъем или катится к развалу. Несмотря на отсутствие законодательства, прямо обязывающего и нормативно регулирующего разработку бизнес-планов, сегодня в России принято значительное количество указов и других законодательных актов, которые формируют деловую среду предпринимательства. Функционирование в ней предполагает необходимость разработки бизнес-плана для получения финансирования проекта. В кризисных же условиях переходного периода бизнес-план предприятия должен, прежде всего, решать задачи улучшения его финансового состояния или финансового оздоровления (санации). Практика показывает, что отсутствие сбалансированного и постоянно обновляемого бизнес-плана, воплощающего в реалии намечаемые цели, свидетельствует о недостатках в системе управления фирмой и негативно влияет на возможности привлечения финансовых ресурсов. Напротив, реальное, достоверное планирование обеспечивает определенную надежность финансирования фирмы, что очень важно для ее успешного функционирования в стремительно меняющихся условиях внешней среды.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только коммерческим проектом, но и самим предприятием. Благодаря бизнес-плану у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающий детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться. Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы и др.

Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия. Рекомендуется

составлять бизнес-план на период 3-5 лет. Для первого и второго года показатели следует давать в ежемесячной и поквартальной разбивке, далее – в годовом разрезе. Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации.

Разработка бизнес-плана позволяет получить ответы на такие вопросы как, с чего начать новое дело, как эффективно организовать производство, просчитать, когда будут получены первые доходы, сроки окупаемости затрат за какой период можно будет расплатиться с кредиторами, как уменьшить или избежать риски.

Актуальность работы обусловлена тем, что бизнес-план как форма планирования позволяет повышать эффективность деятельности предприятия и является необходимым инструментом обоснования инвестиционных решений. Руководитель предприятия, организации сможет добиться успеха, если он четко организует свою финансово-хозяйственную деятельность, активизирует сбор и анализ информации о ситуации на рынках, особенностях поведения на них конкурентов, будет взвешивать свои перспективы и возможности. Этому в немалой степени способствуют применение такого инструмента планирования, как бизнес-план.

В то время, как кратковременные успехи не связаны напрямую с серьезным планированием в бизнесе, стабильный рост, рассчитанный на долгий период, во многом зависит от уровня планирования предпринимаемых шагов. Как правило, хороший план является существенным фактором длительного выживания фирмы или компании и её прибыльности.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план в таких условиях становится важным документом, помогающим высветить основные направления функционирования предприятия в течение определенного временного периода; он служит инструментом повышения степени осуществимости различных идей и проектов.

Поэтому цель работы - разработка бизнес-плана создания производства нового продукта.

Исследования в работе проведены на материалах Закрытого акционерного общества (ЗАО) «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические и методические основы бизнес-планирования;
- 2) провести анализ технико – экономических показателей и производственно - коммерческой деятельности ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова и выявить имеющиеся у предприятия проблемы.

Объектом исследования является ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова. Предмет исследования - процесс бизнес-планирования.

В работе были использованы методы группировки, сравнения, обобщения, а так же инструменты финансового и статистического анализа.

Теоретической и методической основой написания работы являются разработки отечественных и зарубежных авторов по теории и практике коммерческой деятельности, при написании работы использовалась специальная литература, научная и периодическая литература. В качестве информационно-аналитической базы использовались документы отдела кадров и планово-экономического отдела ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова за период 2018-2020 годов работы предприятия.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности использования данного материала в деятельности ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова.

В состав приложения входит: бухгалтерская отчётность («Отчёт о прибылях и убытках, Баланс») ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова.

# **1 Теоретические и методические основы бизнес - планирования**

## **1.1 Понятие и цели бизнес-планирования**

Само понятие бизнес-плана означает русское значение от английского «business plan», смысловое значение план дела, бизнеса, торговли, либо иной коммерческой деятельности. В некотором роде данное понятие связывают в целом с предпринимательской деятельностью, исходя из специфики английского языка, предпринимательство определяется как «enterprise», вместе с тем сам предприниматель может быть обозначен как «businessmen».

Вместе с тем, несомненно, предпринимательство и бизнес, не смотря на то, что фактически неразрывно связаны, имеют разное смысловое значение. Учитывая весь богатый зарубежный опыт, мы можем определить предпринимательство как «интеллектуальная деятельность энергичного и инициативного. Бизнес и предпринимательство определенного человека, либо группы людей, которые владеют полностью или частично какими-либо материальными ценностями, используют их для организации бизнеса, которым управляют».

Бизнес, сам по себе, это сложный процесс, предусматривающий принятие комплекса ответственных решений, и успешность его ведения во многом зависит от владения специальными знаниями: управленческими, юридическими, финансовыми и др.

Бизнес-план является основополагающим для рыночной экономики документом, В полном смысле он содержит в себе четкую систематизацию подхода к процессу планирования, представляет собой некую форму обоснования той или иной экономической обоснованности выбранных фирмой направлений деятельности и использования при этом тех или иных источников финансирования данной деятельности, а также оценки ожидаемых финансовых результатов (отдачи от вложенного капитала, от продажи товаров или от реализации услуг, а также



прибыли). Без проработанного на всех этапах бизнес-плана не предпринимаются какие - либо серьезные действия.

На сегодняшний день, в отечественной практике существует огромное разнообразие его определений, порой отчасти заимствованных из богатого зарубежного опыта развитого капиталистического бизнеса. Однако следует учитывать, что простого перевода содержательной его части, учитывая специфику нашего государства и бизнеса, для нас может быть недостаточно, равно как и многие из направлений западной методики, могут попросту не работать в российских условиях, если в их содержании не будет отражена и учтена характерная и отличительная для нас специфика нашей экономики.

Приведем несколько определений бизнес-плана, заимствованных из разных источников:

Бизнес-план представляет собой документ внутрисистемного планирования предприятия или компании, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий пути и способы решения финансово-хозяйственных задач.

Бизнес-план, является формой объективной оценки собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для вновь создаваемых и для действующих фирм, используемым во всех сферах предпринимательства».

Бизнес-план - это программа действий предпринимателя, обоснованная целевым анализом конъюнктуры рынка, инвестиций, товаров, услуг, собственных задач и ресурсов».

Таким образом, бизнес-план предполагает оценку собственной предпринимательской деятельности фирмы и целевую оценку конъюнктуры рынка,

является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом проектно-инвестиционных решений и внутрифирменного планирования, используемым во всех сферах предпринимательства. Он актуален как для вновь создаваемых, так и для действующих фирм.

Сама структура бизнес-плана не должна быть жесткой. Нет необходимости и слепого копирования его содержания из зарубежного опыта. Следует отметить, что и переводная литература по данной тематике, которой в последние годы в нашей стране издано огромное количество, этого не рекомендует, а лишь предлагает придерживаться некоторого образца, разработанного на основе анализа огромного множества планов. Структура бизнес плана «может видоизменяться в зависимости от ваших потребностей» - такие рекомендации можно встретить практически в любом издании.

Заказчиком бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в бизнес-плане. Разработчиками бизнес-плана выступают фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, проектирования, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету интересы всех участвующих сторон:

- заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором и использующего привлеченный капитал посредством акционирования, займ, выпуска облигаций и т.п.;

- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов в соответствии с общей концепцией развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, землеотводные), планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за реализацией;

- подрядных строительных фирм, детализирующих концепцию бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор за строительством, монтажом оборудования, запуском технологического процесса и т.п., сдачу объекта заказчику;

- потребителя, использующего продукцию или услуги.

Вообще круг адресатов бизнес-плана весьма широк.

Самим разработчикам бизнес-план помогает продумывать и решать конкретные вопросы, связанные с налаживанием производства, маркетинга, организацией управления и контроля, поиском партнеров и источников финансирования и т.п. Управленческому персоналу фирмы бизнес-план помогает определить стратегические направления деятельности и перспективы достижения намеченных целей.

Сотрудникам фирмы бизнес-план необходим для получения ясного представления о стратегических направлениях развития, о тактике руководства фирмы. Информация об этом позволяет персоналу предприятия определить свой диапазон рабочих обязанностей в решении общих проблем предприятия.

Предпринимателям для осуществления своих программ нередко приходится привлекать финансовые средства извне, для чего с помощью бизнес-плана необходимо убедить потенциальных инвесторов в высокой степени надежности фирмы, перспективности, проработанности и окупаемости ее программы функционирования.

Любому хозяйствующему субъекту, которому для его деятельности необходимы внешние источники финансирования, важно уметь на основе тщательного анализа рыночных и своих возможностей выбирать перспективные и реально осуществимые задачи, привлекательные для потенциального инвестора. Бизнес-план может быть использован и для внесения изменений в руководство фирмой.

Объективно говоря, составление бизнес-плана не только мобилизует руководителей фирм на более тщательное изучение своей деятельности, в том числе в процессе воплощения планов, но и делает управление более эффективным.

Любой бизнес-план включает в себя как минимум следующие сведения: описание фирмы (название, юридическую форму собственности, направление деятельности, производимые товары и услуги, управление, финансы), производственный план (для фирм, участвующих в производственной деятельности), маркетинг-план, финансовый план и приложения.

Планирование является нормой любой предпринимательской деятельности. В определенном смысле, бизнес-план, как форма планирования, позволяет повышать эффективность предпринимательской деятельности даже при отсутствии необходимого и достаточного профессионального опыта. Основной целью планирования можно считать формирование и развитие у предпринимателя стратегического мышления. В формализованном виде «стратегическое мышление синтезирует интуицию и творческие способности предпринимателя в видении будущего».

Обычно целью разработки бизнес-плана является необходимость долговременного или краткосрочного планирования, которое осуществляется на базе изучения потребностей рынка и принятия решений по его дальнейшему освоению, собственному развитию фирмы. Но обойтись без него невозможно вовсе, если фирма принимает решение об открытии нового дела, при освоении производства нового продукта либо полном перепрофилировании деятельности, когда особенно велика потребность в инвестициях, и при выходе на внешний рынок.

Основную роль в процессе бизнес-планирования, как правило, играют разработка и реализация бизнес-плана предпринимательского проекта, бизнес-плана развития фирмы.

Научно-разработанный бизнес-план является в руках предпринимателя тем инструментом, который позволяет ему найти свой путь в будущем построении бизнеса и с наилучшими результатами привести свой бизнес к желанному успеху.

Бизнес-план должен быть нацелен на максимизацию выполнения намеченных задач, то есть, важна не только их постановка, но и последующая реализация, без чего составление бизнес-планов, в сущности, теряет смысл. Необходимо не только планировать, но и выполнять запланированное - бизнес-план должен быть руководящим документом, обеспечивающим эффективность деятельности.

Практика российских компаний убедительно свидетельствует о необходимости бизнес-планирования как инструмента, способствующего повышению эффективности предпринимательства, его стабилизации.

Бизнес-план можно с полной уверенностью рассматривать в качестве формы планирования, определяющего содержание целей и задач, время и пути их достижения. Его значение обусловлено и возможностью использования бизнес-плана в качестве средства привлечения необходимых ресурсов.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в тоже время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения.

Следовательно, бизнес-план - одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа. В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) - создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);

- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы, целевые рынки, состав и показатели товаров и услуг, а также место, которое фирма может занять на этих рынках;

- разработать взаимоувязанные производственные, маркетинговые организационные программы, обеспечивающие достижение сформулированных целей;

- проанализировать наличие производственных ресурсов, резервов, которые могут быть задействованы, определить необходимые объемы финансирования;

- предусмотреть трудности и проблемы, с которыми придется столкнуться руководству и коллективу фирмы в процессе осуществления планируемого проекта;

- выявить обеспеченность фирмы квалифицированными кадрами и распределять обязанности со всей полнотой несения ответственности за исполнение;

- оценить финансовое положение в соответствии с намеченными планами, реальность достижения целей с помощью собственных средств и возможность получения кредита со стороны;

- определить состав маркетинговых исследований по изучению рынка, разработке каналов сбыта, мероприятий по рекламе и пр.;
- организовать систему контроля за ходом реализации проекта;
- подготовить развернутое обоснование, необходимое для привлечения инвесторов к финансированию проекта.

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана - концентрирование финансовых ресурсов.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов, требующих инвестиций. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Бизнес-план должен быть хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов. Этот бизнес-план можно назвать инвестиционным планом в таком бизнес-плане разрабатывается программа деятельности предприятия, прописываются цели предприятия и стратегия.

Естественно, что в любом случае бизнес-план должен корректироваться, поскольку условия деятельности фирмы, реализации конкретного проекта подвергаются постоянным изменениям. Более того, под влиянием внутренних и внешних факторов могут меняться направления деятельности компании. В связи с этим даже самый достоверный и подробно разработанный план может потерять смысл, если он не будет отражать происходящие изменения в экономической жизни страны и на рынке. Поэтому следует познать, оценить и понять происходящие изменения, влияние различных факторов, появление новых условий функционирования фирмы, последствия возможного риска и отразить в бизнес-плане. Это позволяет предпринимателям сохранять высокой степень вероятности успеха бизнеса.

## **1.2 Основные типы бизнес - планов**

Бизнес-планирование - важнейший фактор успеха в бизнесе. Основными объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Как известно, современный рынок, основанный на соблюдении всеми производителями и потребителями равновесия между спросом и предложением и соизмерении своих доходов и расходов, всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат. Бизнес-планы в основном предназначаются для того, чтобы способствовать выходу на рынок высококонкурентных новых видов товаров и услуг.

Следовательно, любой инновационный бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план обоснования оптимальных показателей производства и продажи товаров и услуг как на отечественном, так и на зарубежном рынке. В рыночных отношениях бизнес-план сам превращается в своеобразный товар, продвижение которого в окружающую предприятие внешнюю банковско-кредитную или финансово-инвестиционную среду должно принести максимальный доход разработчикам нового проекта.

Бизнес-планы являются для наших производителей новым видом внутрихозяйственного или внутрифирменного планирования, получившим наибольшее распространение на малых и средних предприятиях. Бизнес-планы разрабатываются на различные инновационные объекты или процессы, связанные с проектированием или созданием новых фирм и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг, реконструкцией предприятий и расширением выпуска продукции, совершенствованием технологии и организации производства, повышением качества товаров и производительности труда. В них обосновывается определенная социально-экономическая цель, как правило, имеющая завершенный созидательный результат: рост прибыли, увеличение доли



рынка, удовлетворение требований покупателей, ускорение оборота продукции, создание новых рабочих мест и т.д.

Выбранная социально-экономическая цель фирмы на предстоящий период ее производственно-хозяйственной или иной деятельности должна получить наиболее полное отражение в разрабатываемом бизнес-плане. На вновь создаваемые или открываемые фирмы и предприятия разрабатывается в соответствии с проектом комплексный бизнес-план, включающий подробные технико-экономические расчеты по всем разделам и показателям проектирования, строительства и освоения нового производства товаров и услуг. На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий. При значительном спаде производства, имеющем место в переходный период, бизнес-план должен предусматривать поиск новых рынков, расширение сбыта продукции и т.п. В одних случаях требуется разработка комплексных бизнес-планов, в других - локальных бизнес-проектов. Бизнес-планы нужны на открытие любого нового проекта или своего дела всем производителям и предпринимателям.

Бизнес-план представляет собой, документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также устанавливает способы их решения. Бизнес-план в конечном счете должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы. Каждый предприниматель должен знать, сколько будет стоить новый проект и принесет ли это дело доходы, а если принесет, то когда и какова степень риска? Ответы на эти вопросы рационального хозяйствования в сложных рыночных отношениях дает правильно составленный бизнес-план. Передовой зарубежный опыт

свидетельствует, что в условиях рынка всем производителям необходимо составлять планы как долгосрочной, так и текущей деятельности. Это означает, что всем нашим предпринимателям следует также иметь деловые планы. Составление бизнес-плана служит первым шагом каждого начинающего предпринимателя в сферу инновационной, хозяйственной, коммерческой или инвестиционной деятельности. Разработка такого плана требует не только всесторонней экономической оценки будущего бизнес-проекта профессиональными менеджерами, но и непосредственного участия самих предпринимателей и высших руководителей предприятия или фирмы. Совместное участие в составлении бизнес-планов экономистов и предпринимателей особенно необходимо на отечественных предприятиях, имеющих многолетний опыт составления тактических и стратегических, в частности пятилетних и годовых, планов. Поэтому возникает вопрос о преемственности или соотношении широко известных в российской промышленности систем и методов планирования социально-экономического развития предприятий и новых бизнес-планов.

В период становления рыночных отношений среди некоторых наших экономистов стала распространяться и теория о том, что на смену внутрихозяйственному планированию пришло бизнес-планирование. Однако многолетняя практика подтвердила не только возможность, но и необходимость совместного существования этих систем планирования на отечественных предприятиях. Механизм делового рыночного планирования, включает теорию, методологию и практику планово-управленческой деятельности, охватывающей общие закономерности и российскую специфику рыночных экономических отношений. Изменились ориентиры, методы и инструменты хозяйствования, в основу которых положены рыночные законы спроса и предложения. В этих условиях деловое планирование или бизнес-планы должны объединить все этапы реализации предпринимательских проектов: от выбора стратегической или тактической цели до ее полной реализации на соответствующем рынке. Бизнес-планирование включает такие этапы, как выбор и обоснование вида деятельности, выявление наиболее

реальных проектов ее осуществления, экономическую оценку затрат и результатов, разработку детализированного бизнес-плана, обеспечение выполнения запланированных мероприятий, корректировку плановых показателей и уточнение фактической эффективности использования бизнес-проекта.

Таким образом, практика планирования подтверждает тесное взаимодействие бизнес-планов и социально-экономических планов, сложившихся на российских предприятиях в последние годы. Однако между этими видами планов существуют и различия, свидетельствующие о наличии у каждого из них своего собственного предмета и места как в сфере внутрифирменного планирования, так и во всей системе рыночного хозяйствования.

Сегодня можно сказать, что неустойчивость нашей экономики часто приводит к невозможности осуществлять нормальное планирование. К сожалению, это заблуждение часто используется руководителями для оправдания отсутствия четкой системы планирования. Да, внешняя среда очень подвижна, множество факторов (инфляция, спад производства, налоги и т.д.) делают ситуацию неопределенной. Это, действительно, значительно усложняет систему планирования, но никак не отрицает ее необходимость.

Планировать свой бизнес необходимо по многим причинам. Ведь часто бывает, что технологически бизнес просчитан безупречно. Однако экономические аспекты являются причинами сбоев в технологии бизнеса. Необходимо заранее продумать и спланировать все экономические аспекты деятельности хозяйствующего субъекта. Важно спланировать закупки сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий и полуфабрикатов. От этого зависят эффективность производства, размер налога на добавленную стоимость (НДС), оборачиваемость оборотных средств. Очень часто непродуманная политика закупок приводит к переплате НДС, неэффективному использованию оборотных средств.

Часто неправильно спланированные реальные затраты на производство и реализацию продукции приводят к появлению явлений неплатежеспособности хозяйствующих субъектов.

Современные средства позволяют преодолеть трудности и повысить эффективность планирования.

В мировой практике различают различные подходы в бизнес-планировании, выделяют несколько бизнес-планов.

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности. В России выделяют 4 типа бизнес-планов:

- 1) внутренний бизнес-план субъекта хозяйствования;
- 2) бизнес-план для получения кредитов, с целью пополнения оборотных средств;
- 3) инвестиционный бизнес-план;
- 4) бизнес-план финансового оздоровления (санации). Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть приспособлен, адаптирован к внутренней системе учета и планирования.

Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только показатели, которыми можно и нужно управлять. Громоздкость системы планирования снижает ее эффективность.

Системность планирования предусматривает охват всего цикла заготовки материальных ресурсов, производства, реализации продукции.

Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга.

Следует также отметить, что при расчете бизнес-плана необходимо использовать бухгалтерские полные издержки. Структура, объем внутреннего бизнес-плана регламентируется внутренними требованиями руководства и службы контроллинга.

Для подготовки внутреннего бизнес-плана следует использовать современные программные средства, например, «Project expert» и др.

По данному типу бизнес-планов существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование принято во многих странах мира.

Бизнес-план нужен для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств.

Несмотря на возможное наличие особых требований к структуре и содержанию бизнес-плана, существует целый ряд общих рекомендаций.

Содержание бизнес-плана, его состав и степень детализации определяются взаимодействием таких факторов, как вид и объем выпускаемой продукции, величина рыночного спроса и предложения, уровень развития и масштабы производства, источник финансирования бизнеса и платежеспособность предприятия и т.п. Для предварительного технико-экономического обоснования бизнес-проекта, как подтверждает отечественная практика, необходимы следующие рыночные показатели:

- общие исходные данные и условия выполнения проекта;
- рынок сбыта продукции и производственная мощность;
- материальные факторы производства и требуемые ресурсы;
- местонахождение предприятия и транспортные связи;
- проектно-конструкторская документация;
- организация предприятия и накладные расходы;
- потребность трудовых ресурсов и источники покрытия;
- планирование сроков осуществления проекта;
- финансово-экономическая оценка бизнес-проекта.

Приведенные показатели бизнес-плана определяют не только содержание, но и последовательность выполнения необходимых планово-экономических расчетов. Поэтому для качественной разработки бизнес-планов необходима достоверная исходная маркетинговая, производственная, финансовая и другая планово-экономическая информация. В связи с этим рассмотрим примерную структуру действующих на зарубежных фирмах бизнес-планов, раскрывающих

более подробно как исходную информацию, так и разрабатываемые на её основе плановые показатели.

Титульный лист: название и адрес фирмы; имена и адреса учредителей; суть предлагаемого проекта; стоимость проекта.

Вводная часть: основные положения предлагаемого проекта.

Анализ положения дел в отрасли: текущая ситуация и тенденции ее развития; потенциальные конкуренты; предполагаемые потребители.

Существо предлагаемого проекта: выпускаемая продукция; выполняемые работы и услуги; необходимые помещения и оборудование; требуемый административный и производственный персонал; сведения о самом предпринимателе и его партнерах.

Производственный план: содержание технологического и производственного процессов; предполагаемые субподрядчики и партнеры; стоимость основных производственных фондов; номенклатура и объем выпуска продукции; перечень применяемых материалов; поставщики сырья.

План маркетинга: предполагаемые цены на продукцию; возможные каналы сбыта; реклама продукции; прогноз новых видов изделий; целевые показатели.

Организационный план: форма собственности; сведения о партнерах (пайщиках); мера ответственности партнеров; состав руководящих органов; организационная структура фирмы; распределение обязанностей и функций.

Финансовый план: план доходов и расходов; денежные поступления и платежи; балансовый план; точка самоокупаемости; основные источники денежных средств; порядок использования доходов.

Оценка риска: слабые стороны предприятия; вероятность появления новых технологий; альтернативные стратегии; надежность партнеров и поставщиков.

Приложения: перечень основных документов.

Подготавливая бизнес-план, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну субъекта хозяйствования, проекта. Практика показывает, что отсутствие осторожности иногда

приводит к краже коммерческих тайн, технологических секретов, коммерческих сделок. В то же время следует заметить, что информация должна быть представлена сбалансированной. По мере «продвижения» бизнес-плана к реальному кредитору необходимо расширить диапазон представления иной информации, при этом все же соблюдая принцип коммерческой тайны.

Стратегически важно в бизнес-плане учесть интересы конкретных инвесторов. Однако необходимо иметь в виду, что главные интересы кредитора - обеспечить возвратность кредита и своевременную уплату процентов за пользование кредитом. Необходимо помнить, что любой кредитор руководствуется, прежде всего, не гуманными соображениями, а принципами коммерческой выгоды. Очень часто субъекты хозяйствования, чтобы убедить кредитора в бизнес-плане, показывают сверхрентабельность проекта. Такой подход может привести к изменению условий предоставления кредита не в пользу субъекта хозяйствования, поэтому не стоит показывать сверхрентабельность (очень высокую прибыль). Лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора.

Необходимо помнить, что субъект хозяйствования обеспечивает возврат кредита за счет получения выручки (не из прибыли). Особое внимание необходимо уделить порядку уплаты процентов по кредиту.

Во-первых, проценты уплачиваются в соответствии с условием кредитного договора (ежемесячно, ежеквартально и др.). Оплата должна производиться в определенный день месяца. В случае задержки платежа кредитор в соответствии с условиями договора имеет право изменить условия кредитования (чаще всего процентная ставка удваивается).

В отличие от возвратности самого кредита, проценты за пользование кредитом могут быть выплачены частично за счет выручки и частично за счет прибыли. В соответствии с российским законодательством проценты по кредиту включают в издержки при условии, что их величина не превышает ставки рефинансирования ЦБ более чем в 3 пункта. Оставшаяся часть процентов выплачивается за счет чистой прибыли, т.е. после уплаты налога на прибыль.

Бизнес-план также имеет свои стандарты. Главным критерием является его объем. По международным стандартам он не должен превышать 75 страниц. Ряд международных организаций (Unido, ОБСЕ и др.) используют определенную структуру. Безусловно, она носит лишь рекомендательный характер. Главное, чтобы содержание бизнес-плана полностью раскрывало все важнейшие аспекты, характеризующие высокую эффективность, надежность проекта.

В настоящее время в России инвестиционная деятельность недостаточно активна. Но уже сегодня инвесторы принципиально отвергают рассмотрение громоздких, превышающих нормативы бизнес-планов.

Важно помнить об экономическом механизме возврата кредита. Инвестиционный кредит предусматривает совершенствование и изменение технологии, либо ввод новых основных фондов. Все это связано с такой экономической категорией, как капитальные вложения. Сегодня проблемы учета капитальных вложений отошли на второй план, но это временное явление, связанное со спадом в освоении капитальных вложений на производстве. В связи с тем, что инвестиционный кредит используется для освоения капитальных вложений, возврат кредита осуществляется за счет полученной чистой прибыли.

Инвестиционный бизнес-план должен предусматривать: строительство (освоение капитальных вложений), производство, реализацию продукции. Объем реализованной продукции должен дать такую массу чистой прибыли, которая обеспечивает возврат кредита.

Бизнес-план финансового оздоровления (санации). Данный тип бизнес-плана имеет особый статус. Во-первых, данный бизнес-план заполняется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности. Данный план предполагает финансовое оздоровление предприятия, его санацию. План должен пройти достаточно сложный период согласования и утверждения. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.



В российском малом и большом предпринимательстве в последние годы значительно расширилась практика составления бизнес-планов с учетом специфики новых рыночных отношений. Основные показатели бизнес-планов, разрабатываемых на предприятиях:

- наименование инвестиционного проекта и его краткое описание;
- цель проекта и сроки его реализации;
- срок окупаемости инвестиций;
- ожидаемые результаты от реализации проекта (прирост производства продукции и прибыли, рост экспорта, повышение качественных характеристик);
- предполагаемая стоимость проекта (общая стоимость, в том числе привлечение средств из областного бюджета);
- предельно минимальный срок кредита;
- форма гарантии возврата ссуды (залог земли, недвижимость, оборудование, страховка);
- план инвестиций и срок возврата ссуды по месяцам года;
- основные рынки сбыта продукции и конкуренты;
- результаты реализации проекта (новые рабочие места, закупка технологии, оборудования);
- структура себестоимости по основным статьям расходов.

Наличие типового содержания бизнес-плана расширяет границы его применения не только на больших, но и на малых предприятиях. Вместе с тем следует иметь в виду, что действующее российское законодательство не закрепляет не только формы и порядок бизнес-планирования, но и саму обязательность разработки таких планов. Однако бизнес-план уже занял свое прочное место в российском предпринимательстве.

### **1.3 Методика разработки бизнес-плана**

Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия, или определение стратегических и тактических направлений и ориентиров самой фирмы в мире бизнеса. При этом предусматривается постановка следующих стратегических и тактических задач: 1) организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка сегодняшнего состояния предприятия; 2) выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности предприятия с акцентированием внимания, как на сильных, так и на слабых сторонах; 3) формирование инвестиционно-проектных целей этой деятельности на планируемый период.

Бизнес-план при решении этих многофакторных задач позволяет достичь следующих результатов: обоснования экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов); расчета ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на вложенные средства; определения намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии; подбора персонала, который способен реализовать данный план.

Процесс бизнес-планирования - это последовательное изложение системы реализации проекта, т.е. тех ключевых моментов бизнеса, которые, во-первых, могут быть проверены, причем не только экономистами-профессионалами, но и инвесторами, решающими, в какой бизнес вложить определенную сумму собственных денег, во-вторых, аргументирование убедить инвестора или партнера в выгоды данного бизнеса и необходимости участия в нем или, напротив, предостеречь от вложения денег из-за слишком большого и неоправданного риска [3].

По объему, полноте изложения фактов, документально подтвержденных и научно обоснованных аргументов бизнес-план может быть трех видов.

1) полный, содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы получения тех или иных результатов. Такой бизнес-план (с вариантами и поисковыми рассуждениями) должен храниться у руководителя фирмы и

предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц - самым серьезным участникам бизнеса, например инвестору, банкиру.

2) достаточный, т.е. содержащий все разделы бизнес-плана (компьютерные версии) по предлагаемому варианту и не обязательно включающий подробные расчеты по альтернативным вариантам. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия [4].

3) в виде резюме, т.е. представляющий собой краткие выводы по каждому разделу бизнес-плана, без обоснования и расчетов (может быть приложением к деловому предложению). Такой бизнес-план, содержащий от одной до четырех страниц текста «с ответами без решений», имеет значение некоей «визитной карточки» или даже рекламы самой фирмы либо разрабатываемой продукции (проекта, программы, услуги).

Процесс бизнес-планирования выявляет необходимые звенья (элементы) правовой и финансовой обеспеченности для превращения экономического замысла в материальное воплощение.

Ключевыми моментами бизнес-планирования (содержанием бизнес-плана) являются: обоснование необходимости выпуска продукции (услуг); обоснование возможности выпуска продукции (услуг); выявление потенциальных потребителей; определение конкурентоспособности продукта на внутренних или внешних рынках; определение своего сегмента рынка; достижение показателей различных видов эффективности; обоснование достаточности капитала у инвестора бизнес-идеи; выявление возможных источников финансирования.

Подавляющее большинство новых предприятий создаются для производства продукции или оказания услуг, которые уже существуют и которые производятся другими предприятиями. Но если продукция или услуги уникальны, основаны на каком-либо изобретении, новшестве, ноу-хау или замечательны по каким-то другим причинам, безусловно, имеет смысл воспользоваться этой уникальностью. Такая уникальность - чрезвычайно ценное качество, которое, однако, мимолетно и привлекает массу последователей и подражателей, если приносит прибыль. Поэтому

предпринимателю или фирме следует держать свое новшество и свой бизнес-план в тайне, иначе они могут столкнуться с конкуренцией там, где совсем не ожидали этого [3].

Успех в бизнесе приходит к тому, кто идет на поводу рыночных потребностей, умеет их угадывать и удовлетворять. Только в небольшой части бизнеса преимущество (зачастую ошеломляющее) достигается благодаря превосходству принципиально нового продукта или новой технологии, в результате чего возникает новая потребность или даже новый рынок. Такие достижения на слуху вокруг них много рекламной шумихи. Большинство же предпринимательских действий - в производстве, торговле, обслуживании - весьма обыденны, и успех в них не носит такого взрывного характера. Поэтому не полагайтесь на превосходные качества своего продукта или услуги. Ориентируйтесь на удовлетворение имеющегося рынка и сложившихся потребностей [1].

Блок-схемы назначения и применения бизнес-плана за рубежом и в нашей практике могут быть различными в деталях, но в принципе они одинаковы (табл. 1.1).

Таблица 1.1- Состав разделов бизнес-плана и их цели

Наименование раздела	Состав раздела	Цель
Резюме	Результаты и выводы бизнес-плана - предполагаемого проекта. Новизна производства. Новизна предполагаемой продукции. Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли. Срок возврата кредитов	Объективная оценка продукции, деятельности фирмы. Анализ объема продаж и затрат. Оценка риска, прибыли
Исходные данные и характеристика	Функциональные особенности, местоположение, условия использования территории	Основание для анализа и расчетов
Прогноз конъюнктуры рынка	Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере	Прогноз коммерческой деятельности привлекаемых фирм
Стратегия маркетинга	Маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Цены. Каналы сбыта.	Анализ состояния рынка, изменения цен, внешних и внутренних факторов, эффективности рекламы. Оценка

	Реклама. Прогноз новой продукции. Ценообразование.	сильных и слабых сторон фирмы, производственных возможностей
Конкуренция  Товар (услуга)	Потенциальные конкуренты: оценка объема продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных социально-экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен конкурентов Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса	Сравнительный анализ (отдельных групп показателей деятельности конкурентов). Анализ цели, стратегии конкурентов, их сильных и слабых сторон  Оценка потребительских свойств товара. Анализ товаров конкурентов. Анализ цен и затрат на производство продукции
Определение затрат	Единовременные и текущие затраты, дисконтирование, прогнозирование инфляции с определением по источникам финансирования	Объемы и структура затрат по видам, источникам и направлениям

Продолжение таблицы 1.1

План производства  Организация работ и финансирования	Производственный процесс (его описание). Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству). Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции Блоки и этапы программ. Организация работы. Установление форм собственности. Виды и источники финансирования. Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов	Оценка состояния дел по всем пунктам плана производства  Блок-схема организации работ (последовательность) и финансирование по периодам организации проекта (программа). Анализ средств по источникам. Анализ платежеспособности предприятия. Анализ сроков окупаемости вложений
Рынок сбыта  Финансовый план	Положение дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура  Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов поступлений. Таблица доходов и расходов. Сводный баланс активов и пассивов предприятия. График движения безубыточности	Оценка положения дел в отрасли. Анализ темпов прироста по отрасли, потенциальных потребителей, рыночной конъюнктуры Финансовый анализ деятельности предприятий. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ безубыточности, доходов и затрат. Выявление внутрихозяйственных резервов

		для укрепления финансового положения
Формирование потока чистых средств  Оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности	План и структура управления (например, недвижимостью на данной территории), источники водоснабжения, электроэнергии Расчетные показатели и их интерпретация: сроки окупаемости затрат, рентабельность инвестиций, точка безубыточности проекта и др.	Баланс финансовых расходов и поступлений с учетом всех видов необходимых налогов  Оценка экономической, коммерческой, бюджетной, социальной эффективности инвестиций
Страхование коммерческого риска	Типы риска, условия их возникновения, возможный ущерб. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики рисков. Программа страхования и внешнего страхования от рисков	Анализ рисков по источникам и причинам. Анализ риска статистическим, экспертным и комбинированным методами. Анализ выбора инвестиционных решений. Поиск механизма предотвращения риска, форм и условий страхования

В бизнес-плане решаются следующие конкретные задачи:

- уточняются все правовые аспекты, регламенты, нормативы ограничений, требования муниципальных органов;

- проводится анализ исходных материалов - ситуационного плана, показателей технического состояния зданий, проектного предложения строительства или реконструкции, социальных условий и демографического состава населения и др. [6];

- рассматриваются размеры потерь, связанных со сносом жилищных фондов, компенсационными выплатами, предоставлением жилищного фонда переселяемым жителям, а также упущенной выгодой при досрочном прекращении аренды муниципальных объектов коммерческими структурами;

- формируется инвестиционная программа проектного предложения развития территории (или отдельных зданий) с анализом возможных альтернатив;

- определяются формы и условия реализации проектного предложения;

- прогнозируются условия производства продукции (услуг) предприятиями, формируемыми на данной территории, получение ими прибыли, а также финансовые поступления в бюджет (налоги, сборы, выплаты и др.);

- определяются показатели экономической, коммерческой и бюджетной эффективности проектного предложения, а также его социальной и экологической результативности;

- разрабатывается стратегия маркетинга;

- формируется план финансирования и организации функционирования объекта;

- определяются условия, формы, сроки проектирования и строительства объекта;

- уточняются типы коммерческих рисков и условия страхования;

- подготавливается резюме, где в концентрированном виде излагаются основные характеристики, параметры и показатели проектного предложения, его преимущества, получаемые доходы, инвестиционные и эксплуатационные затраты, их структура по источникам финансирования, размеры и сроки поступления в городской бюджет и внебюджетный фонд.

Таким образом, бизнес-план в общем виде предполагает изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгодности проекта, определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятий, предвидение рисков предпринимательской деятельности, конкретизацию перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей, развитие перспективного взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

Рассмотрев в данной главе бизнес-план как форму экономического управления, мы можем сделать вывод что, в конечном счете, бизнес-план может использоваться, во-первых, для управления коммерческим проектом и управления деятельностью самой фирмы. Такой план помогает обосновать экономическую целесообразность выбора направлений развития предприятия, определить источники финансирования реализации выбранной стратегии, профессиональный и численный состав персонала. Составление бизнес-плана заставляет предпринимателя осуществлять кропотливый и объективный анализ собственной

деятельности, как бы взглянуть на себя со стороны глазами вездливого эксперта, предвидеть проблемы и вероятность столкновения с ними и, в соответствии с этим, предельно мобилизоваться. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию развиваться, расширять и укреплять свои позиции на рынке, составлять перспективные планы своего развития. Во-вторых, бизнес-план используется для привлечения инвесторов и кредиторов. С этой точки зрения, он призван продемонстрировать выгодность для них реализации предлагаемого проекта. Весьма часто предприятия сталкиваются с необходимостью привлечения средств инвесторов, использования кредитов и займов, поскольку собственных финансовых ресурсов для прибыльной предпринимательской деятельности обычно не хватает.

## **2 Анализ технико – экономических показателей и производственно-коммерческой деятельности ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова**

### **2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия**

В настоящее время полное наименование предприятия – Закрытое акционерное общество «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова, сокращенное наименование предприятия – ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова. До 1992 года предприятие существовало как государственное предприятие Алейский комбинат хлебопродуктов.

С момента приватизации предприятия в 1992 году до 30 апреля 1996 года предприятие имело полное свое наименование Акционерное общество открытого типа «Алейскзернопродукт» и сокращенное наименование АООТ «Алейскзернопродукт». Это первое наименование предприятия было зарегистрировано Администрацией города Алейска Алтайского края Постановлением № 456 от 21 декабря 1992 года.



С 1996 года по 15 июня 2003 года предприятие имело полное наименование Открытое акционерное общество «Алейскзернопродукт», сокращенное наименование ОАО «Алейскзернопродукт». Данное наименование зарегистрировано Администрацией города Алейска Алтайского края Постановлением №242 от 30 апреля 1996года в связи с приведением учредительных документов предприятия в соответствие с действующим на тот момент законодательством РФ.

С 15 июня 2003 года до 26 февраля 2006 года предприятие называлось Открытым акционерным обществом «Алейскзернопродукт» им.С. Н. Старовойтова. Основанием служит решение общего собрания акционеров и Постановление Краевого совета народных депутатов №322 от 04.11.2002 года о присвоении ОАО «Алейскзернопродукт» имени его бывшего генерального директора С. Н. Старовойтова. Изменения зарегистрированы Межрайонной инспекцией Министерства по налогам и сборам №1 по Алтайскому краю 18 июля 2003 года за государственным регистрационным номером 2032200500924.

Согласно решения общего собрания акционеров 20 февраля 2006 года изменен тип акционерного общества с открытого на закрытое. С этого времени полное наименование предприятия - Закрытое акционерное общество «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова. Данное изменение зарегистрировано Межрайонной ИМНС России №10 по Алтайскому краю 26 февраля 2006 года за государственным регистрационным номером 2062201004336.

Более подробную характеристику предприятия можно видеть в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристика ЗАО «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова

Полное юридическое наименование	Закрытое акционерное общество «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова
Руководитель	Генеральный директор Старовойтова Алла Петровна (в должности с 20 сентября 2002 года)
ИНН / КПП	2201000766 / 220101001
ОГРН	1022200507658 от 20 сентября 2002 года
Дата регистрации	30.04.1996 года
Юридический адрес	658130, Алтайский край, город Алейск, Первомайская улица, 81
Основной вид деятельности по ОКВЭД	Производство муки из зерновых культур (10.61.2)

Предприятие создано в декабре 1992 года в результате приватизации государственного предприятия Алейского комбината хлебопродуктов на неограниченный срок. Государственное предприятие Алейский комбинат хлебопродуктов начал свою историю с 1932 года со строительства элеватора на станции Алейская. Дальнейшая история предприятия это 70 летний путь развития, введения новых производств, и как результат этой работы производство качественной продукции, ассортимент которой сегодня насчитывает более 30 наименований, а высокое качество подтверждено благодарностью потребителей и наградами различных выставок и конкурсов.

Предприятие имеет вложение в совместное российско-монгольское предприятие «Алейск - Импекс» ХХК. Доля вложения предприятия в уставной капитал совместного предприятия составляет 60% (или 6000 \$). Целью вложения служит получение прибыли предприятием за счет развития торговых и хозяйственных связей, реализации продукции на территории Монголии и за ее пределами через оптовую и розничную торговлю.

Планы будущей деятельности предприятия состоят из дальнейшего развития производства, его модернизации и укрепления позиции предприятия на зерноперерабатывающем рынке, производство новых видов продуктов, пользующихся спросом на рынке. Также планируется вести финансирование объектов сельского хозяйства и развивать материально-техническую базу дочерних предприятий.

Управление предприятием осуществляет генеральный директор. Он выполняет решения Совета директоров предприятия. В совет директоров входят представители акционеров предприятия

Финансовый директор отвечает за контроль над финансовыми потоками и распределением денежных средств на предприятии

Планово-экономический отдел проводит расчет себестоимости продукции и рассчитывает нормы расхода сырья при планировании производственной программы

на каждый месяц. При прогнозировании рентабельности и расходов предприятия отдел взаимодействует с другими службами завода.

Отдел снабжения дает информацию о ценах на все виды сырья и расчет транспортных расходов для доставки на предприятие. Для определения целесообразности закупок определенного количества сырья отдел снабжения предоставляет информацию об остатках сырья на складе. Финансовый отдел проводит контроль оплаты через банк и формирует ежедневный финансовый отчет о наличии денежных средств в виде денег на расчетном счету, векселей и наличных для генерального директора. Отдел АСУП (автоматизации системы управления предприятием) проводит программное обеспечение деятельности предприятия, поддержание бухгалтерской программы.

Согласно организационной структуры предприятия (Приложение Б), была введена должность главного инженера предприятия. Он отвечает непосредственно за поддержание технологического процесса на заводе от поступления сырья до контроля после изготовления готового изделия. В подчинении директора по производству находятся все начальники цехов: от подготовительного, куда поступает со склада готовое сырье, до склада готовой продукции. В цехе подготовке сырья (ЦПС) происходит подготовка исходного сырья для непосредственного ввода в технологический процесс. Производятся анализы на соответствие ГОСТам и техническим условиям.

Технический директор на предприятии отвечает за работу оборудования, разработку конструкторских решений в направлении оптимизации производства, снабжение завода электроэнергией и технологиями учета и измерения, составляющих технологического процесса.

Отдел главного метролога контролирует расход воды, пара, систем отопления. Отдел главного энергетика контролирует расходы электроэнергии по цехам, определяет технологические максимумы потребляемой мощности, балансирует расходы электроэнергии в период суточного потребления.

В подчинении директора по персоналу несколько отделов: отдел кадров проводит набор и переподготовку кадров, комплектуют отделы предприятия, решают вопросы создания кадрового резерва. Отдел труда и заработной платы (ОТиЗ) проводит табелирование персонала и начисление заработной платы. Юридический отдел проводит регистрацию договоров и юридическое сопровождение сделок, судебные разбирательства. Торговый центр проводит закупку продукции и снабжает предприятие товарами для частичной выплаты заработной платы продуктами.

Первому заместителю генерального директора подчинены несколько отделов, в основном отдел социальной сферы. Административно-хозяйственный отдел проводит обеспечение предприятия необходимыми канцелярскими товарами. Управлению сбыта подчинены службы социальной инфраструктуры предприятия - столовая, поликлиника, база отдыха, пионерский лагерь, дворец культуры.

Отдел кадров взаимодействует с другими отделами завода в направлении поиска персонала для замещения вакансий. Служба безопасности следит за сохранностью имущества предприятия, проводит осмотр цехов и помещений. Служба безопасности принимает участие при взыскании кредиторской задолженности с потребителей продукции завода, расследовании фактов хищения на предприятии.

Коммерческую службу предприятия возглавляет коммерческий директор. В подчинении коммерческого директора несколько отделов:

- отдел маркетинга;
- отдел продаж;
- отдел ОМТС (снабжения);
- отдел отгрузки продукции.

Отдел продаж проводит реализацию продукции потребителям, проводит переговоры с клиентами и формирует портфель заказов для производственного отдела. Учитывая специфику работы, отдел продаж разделен на две группы:

- группа продаж по России;
- группа работы с филиалами.

Отдел материально технического снабжения проводит обеспечение производства необходимыми видами сырья.

Отдел отгрузки проводит на основании графика отгрузки отдела сбыта, проводит формирование отгрузочных документов и комплектацию вагонов, передает груз под охрану железной дороге.

Отдел маркетинга проводит мероприятия по регулированию положения предприятия на рынке. Основные направления деятельности заключаются в следующем:

- формирование ценовой политики (прайс-лист на выпускаемую продукцию);
- формирование системы распределения продукции;
- работа с филиалами;
- формирование политики продвижения товара на рынке.

Рекламной политикой на предприятии занимается менеджер по рекламе. В его обязанности входит:

- а) формирование рекламной концепции;
- б) анализ и выбор рекламоносителей;
- в) формирование рекламного бюджета;
- г) размещение рекламы в СМИ и участие в выставках и промо-акциях;
- д) определение эффективности рекламной компании.

В связи с постоянной модернизацией производства и труда, сотрудники предприятия постоянно проходят обучение и переподготовку.

В таблице 2.2 представлены данные о среднесписочной численности занятых на ЗАО «Алейскзернопродукт» в 2020 год, а в таблице 2.3 отражена структура персонала.

Таблица 2.2 – Анализ численности и оплаты труда ЗАО «Алейскзернопродукт им. С.Н. Старовойтова» за 2020 г.

	Численность	Фонд оплаты труда
--	-------------	-------------------

Категории

	Всего чел.	В % к общей численности персонала	% роста (снижения) к соответствующему периоду прошлого года	Всего, тыс. руб.	В % к общему фонду оплаты труда	% роста (снижения) к соответствующему периоду прошлого года
Руководители	96	9,35	7,55	2472,54	9,35	18,91
Специалисты	101	9,83	14,72	2601,32	9,83	28,89
Служащие	153	14,9	7,08	3940,61	14,9	18,9
Рабочие	677	65,92	0,66	17436,54	65,92	10,64
Весь персонал	1027	100	-	26451	100	-

Таблица 2.3 – Структура персонала по возрасту и полу

Категории	пол		Возраст					Уровень образования*		
	М	Ж	18-25	26-35	36-45	46-55	56- и старше	ВО	ССП	СО
Руководители	49	47	-	7	43	34	12	96	-	-
Специалисты	65	36	11	22	29	31	8	29	72	-
Служащие	81	72	33	48	16	42	14	9	75	69
Рабочие	372	305	123	146	160	138	91	5	474	198
Весь персонал	567	460	167	223	248	245	125	139	621	267

• уровень образования: ВО – высшее образование; ССП – средне специальное образование; СО – среднее общее образование.

За представленный период времени, число работающих на предприятии возросло на 102 человека и составило 1027 человек. Этому послужило введение новых штатных единиц, связанное с нарастанием производственных мощностей.

Так же в табл. 2.2 представлена средняя заработная плата работников, которая за анализируемый период поднялась, так в 2020 году на предприятии она составляет 20584 руб., что на 5 573 руб. больше, чем в среднем по Алтайскому краю (15011 руб.), и на 7857руб. больше, чем в среднем по городу Алейску (12727 руб.).

## 2.2 Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия

### 2.2.1 Анализ имущественного потенциала организации.

Под понятием «имущество организации» подразумеваются основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в балансе организации.

Анализ баланса начинается с описания общей суммы имущества предприятия и динамики ее изменения в течение рассматриваемого периода. Результатом данной части анализа должно стать выявление источников увеличения или сокращения активов предприятия и определение статей активов, по которым данные изменения произошли.

Таблица 2.4 – Анализ актива баланса предприятия ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

Актив	Абсолютные величины, тыс.руб.			Изменения, тыс.руб.		Темпы роста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2019 год	2020 год	2019 год	2020 год
1. Внеоборотные активы, в том числе:	788777	859938	897562	71161	37624	109.02	104.38
Основные средства	542347	757916	726443	215569	-31473	139.75	95.85
Финансовые вложения	83725	82696	91317	-1029	8621	98.77	110.42
Отложенные налоговые активы	15034	14682	14529	-352	-153	97.66	98.96
Прочие внеоборотные активы	147671	4644	65273	-14302 7	60629	3.14	1405.53
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	2145720	2122368	2540243	-23352	417875	98.91	119.69
Запасы	627739	660780	855136	33041	194356	105.26	129.41
• НДС	5261	3496	2891	-1765	-605	66.45	82.69
Дебиторская задолженность	1427917	1357797	1295570	-70120	-62227	95.09	95.42

Продолжение таблицы 2.4

Денежные средства	49102	83607	360365	34505	276758	170.27	431.02
Прочие оборотные активы	40962	20184	29172	-20778	8988	49.27	144.53
Баланс	2934497	2982306	3437805	47809	455499	101.63	115.27

Общая стоимость имущества увеличилась на 455499 тыс.руб. Это произошло за счет увеличения как внеоборотных (на 4.38%), так и оборотных (на 19.69%) активов предприятия.

Имущество предприятия увеличилось, но судить о положительном эффекте можно только проанализировав структуру этого увеличения.

Уменьшение отложенных налоговых активов может быть оценена как положительно влияющая тенденция.

За отчетный период оборотные средства выросли на 417875 тыс.руб. или на 19.69%. Это обусловлено опережением темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости денежных средств и запасов на 471114 тыс.руб.

Резкое увеличение запасов (на +29.41%) делает необходимым дальнейший углубленный анализ их состава и структуры по данным аналитического учета.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности снизились (на 62227 тыс.руб.), что является позитивным изменением и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж.

Проанализируем снижение дебиторской задолженности к общей величине оборотных активов.

$$d = \frac{62227}{2122368} \cdot 100\% = 2.93\%$$

Поскольку отношение роста к оборотным активам меньше 40%, то данное снижение выгодно и эффективно для деятельности предприятия.

Сумма денежных средств повысилась на 276758 тыс.руб., или на 331.02%.

Проанализируем рост денежных средств на счетах от суммы оборотного капитала на начало периода.

$$d = \frac{276758}{2122368} \cdot 100\% = 13.04\%$$

Поскольку показатель меньше 30%, то рост денежных средств можно назвать рациональным или эффективным.

При анализе активов виден рост стоимости внеоборотных средств на 37624 тыс.руб., или на 4.38% от их величины предыдущего периода. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости прочих внеоборотных активов и вложений в материальные ценности на 69250 тыс.руб.



Темп роста оборотных активов опережает темп роста внеоборотных активов на 15.31%. Такое соотношение характеризует тенденцию к ускорению оборачиваемости оборотных активов.

Таблица 2.5 – Анализ пассива баланса предприятия ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

Пассив	Абсолютные величины, тыс.руб.			Изменения, тыс.руб.		Темпы роста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2019 год	2020 год	2019 год	2020 год
1. Собственный капитал, в том числе:	2258731	2626266	2810060	367535	183794	116.27	107
Уставный капитал	10968	10968	10968	0	0	100	100
Добавочный капитал	37200	37200	37200	0	0	100	100
Резервный капитал	2755	2755	2755	0	0	100	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2207808	2575343	2759137	367535	183794	116.65	107.14
2. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	-	-
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	675766	356040	627745	-31972	271705	52.69	176.31
заемные средства	340000	150000	400000	-19000	250000	44.12	266.67
кредиторская задолженность	335766	206040	227745	-12972	21705	61.36	110.53
Валюта баланса	2934497	2982306	3437805	47809	455499	101.63	115.27

Собственный капитал вырос на 183794 тыс.руб. или на 7%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Произошло это за счет увеличения стоимости нераспределенной прибыли на 183794 тыс.руб.

Задолженность по краткосрочным заемным средствам возросла на 250000 тыс.руб. или на 166.67%.

Величина кредиторской задолженности выросла в анализируемом периоде на 21705 тыс.руб. или на 10.53%.

Кроме того, рассматривая кредиторскую задолженность следует отметить, что предприятие в отчетном году имеет активное сальдо (кредиторская

задолженность меньше дебиторской). Размер дополнительных кредитных средств составляет 1067825 тыс.руб.

Исследуя динамику краткосрочных обязательств (как в целом, так и по отдельным статьям) целесообразно сопоставление их величин с показателями прибыли и объемов реализации. Рост величины краткосрочных обязательств может быть вызван ростом объема реализации и направлен на максимизацию прибыли.

Если темпы роста выручки, прибыли и краткосрочных обязательств приблизительно одинаковы или темп роста прибыли или выручки выше, то факт роста краткосрочных обязательств имеет позитивный характер.

Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина возросла на 183794 тыс.руб. и составила 2761892 тыс.руб., что в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

### **2.2.2 Анализ ликвидности**

Ликвидность (текущая платежеспособность) - одна из важнейших характеристик финансового состояния организации, определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Результаты анализа ликвидности важны с точки зрения как внутренних, так и внешних пользователей информации об организации.

Ликвидность баланса выражается в степени покрытия обязательств организации его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения

обязательств. Ликвидность баланса достигается путем установления равенства между обязательствами организации и его активами.

Активы баланса группируются по времени превращения их в денежную форму:

К наиболее ликвидным активам относятся сами денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения в ценные бумаги (А1).

Следом за ними идут быстрореализуемые активы – готовая продукция, товары отгруженные и дебиторская задолженность (А2).

Более длительного времени реализации требуют производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов. Они относятся к медленно реализуемым активам (А3).

Наконец, группу труднореализуемых активов образуют основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения, незавершенное строительство, продажа которых требует значительного времени, а поэтому осуществляется крайне редко (А4).

Для определения платежеспособности предприятия с учетом ликвидности его активов обычно используют баланс. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении размеров средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности, с суммами обязательств по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

К наиболее срочным обязательствам, которые должны быть погашены в течение месяца, относятся кредиторская задолженность и кредиты банка, сроки возврата которых наступили (П1).

Среднесрочные обязательства со сроком погашения до одного года – краткосрочные кредиты банка (П2).

К долгосрочным обязательствам относятся долгосрочные кредиты банка и займы (П3).

К четвертой группе отнесем собственный капитал, находящийся в распоряжении предприятия (П4).

Таблица 2.6 - Методика группировки активов по степени ликвидности

Показатели	Методика расчета	Статьи баланса
Наиболее ликвидные активы (А1)	денежные средства организации и краткосрочные финансовые вложения	1240+1250
Быстро реализуемые активы (А2)	товары отгруженные, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	1230+1260
Медленно реализуемые активы (А3)	запасы с налогом на добавленную стоимость, доходные вложения в материальные ценности, долгосрочные финансовые вложения за минусом товаров отгруженных и расходов будущих периодов	1210+1220
Труднореализуемые активы (А4)	Внеоборотные активы, за исключением доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, плюс расходы будущих периодов и дебиторская задолженность долгосрочная	1100
Баланс		1600

В таблице 2.7 показана группировки активов по степени ликвидности для анализируемого предприятия.

Таблица 2.7 – Группировка активов по степени ликвидности

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное значение	
				2019 год	2020 год
Наиболее ликвидные активы (А1)	49102	83607	360365	34505	276758
Быстро реализуемые активы (А2)	1468879	1377981	1324742	-90898	-53239
Медленно реализуемые активы (А3)	627739	660780	855136	33041	194356
Труднореализуемые активы (А4)	788777	859938	897562	71161	37624
Баланс	2934497	2982306	3437805	47809	455499

Доля быстро реализуемых активов равна 38.53% общей суммы оборотных средств. Медленно реализуемые активы составляют 24.87%.

Группировка активов предприятия показала, что в структуре имущества за отчетный период преобладают занимает быстро реализуемые активы (А2) на общую сумму 1324742 тыс.руб.

Анализ таблицы свидетельствует о том, что величина активов возросла в основном за счет наиболее ликвидных активов (А1) (7.68%).

За анализируемый период произошли следующие изменения.

Доля наиболее ликвидных активов возросла с 2.8% до 10.48% оборотных средств. Доля быстрореализуемых активов сократилась на 7.68%. Видимо, наиболее ликвидные активы (денежные средства) появились в следствие сокращения быстрореализуемых активов (погашения дебиторской задолженности). Доля медленно реализуемых активов увеличилась незначительно.

Таблица 2.8 - Методика группировки пассивов по сроку погашения

Показатели	Методика расчета	Статьи баланса
Наиболее срочные обязательства (П1)	кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства	1520+1550
Краткосрочные пассивы (П2)	краткосрочные займы и кредиты	1510
Долгосрочные пассивы (П3)	долгосрочные заемные средства и прочие долгосрочные обязательства	1400+1540
Собственный капитал предприятия (П4)	собственный капитал	1300+1530
Баланс		1700

В таблице 2.9 показана группировки пассивов по сроку погашения для анализируемого предприятия.

Таблица 2.9 – Группировка пассивов по срочности погашения обязательств

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное значение	
				2019 год	2020 год
Наиболее срочные обязательства (П1)	335766	206040	227745	-129726	21705
Краткосрочные пассивы (П2)	340000	150000	400000	-190000	250000
Долгосрочные пассивы (П3)	0	0	0	0	0
Собственный капитал предприятия (П4)	2258731	2626266	2810060	367535	183794
Баланс	2934497	2982306	3437805	47809	455499

В структуре пассивов в отчетном периоде преобладает занимает собственный капитал предприятия (П4) на общую сумму 2810060 тыс.руб. Также предприятие привлекает краткосрочные кредиты и займы (П2 > 0).

Условие абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Таблица 2.10 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2018 год

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб.
A1=49102	П1=335766	≤	-286664
A2=1468879	П2=340000	≥	1128879
A3=627739	П3=0	≥	627739
A4=788777	П4=2258731	≤	-1469954

В анализируемом периоде у предприятия недостаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 286664 тыс.руб.).

Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 14.6% обязательств ( $49102 / 335766 * 100\%$ ). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы (излишек 627739 тыс.руб.) Труднореализуемые активы меньше постоянных пассивов (у предприятия имеются собственные оборотные средства), т.е. соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется три. Баланс организации в анализируемом периоде можно назвать ликвидным, но он не является абсолютно ликвидным. Предприятию по итогам 2018 периода необходимо было проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 286664 тыс.руб.).

Таблица 2.11 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2019 год

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб.
A1=83607	П1=206040	≤	-122433
A2=1377981	П2=150000	≥	1227981
A3=660780	П3=0	≥	660780
A4=859938	П4=2626266	≤	-1766328

В анализируемом периоде у предприятия недостаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 122433 тыс.руб.).

Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 40.6% обязательств ( $83607 / 206040 * 100\%$ ). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы (излишек 660780 тыс.руб.) Труднореализуемые активы меньше постоянных пассивов (у предприятия имеются собственные оборотные средства), т.е. соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется три. Баланс организации в анализируемом периоде можно назвать ликвидным, но он не является абсолютно ликвидным. Предприятию по итогам 2018 периода необходимо было проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 122433 тыс.руб.).

Таблица 2.12 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2020 год

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб.
A1=360365	П1=227745	$\geq$	132620
A2=1324742	П2=400000	$\geq$	924742
A3=855136	П3=0	$\geq$	855136
A4=897562	П4=2810060	$\leq$	-1912498

В анализируемом периоде у предприятия имеются наиболее ликвидные средства для погашения наиболее срочных обязательств (излишек 132620 тыс.руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно

для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы (излишек 855136 тыс.руб.) Труднореализуемые активы меньше постоянных пассивов (у предприятия имеются собственные оборотные средства), т.е. соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется все четыре. Баланс организации в анализируемом периоде является абсолютно ликвидным.

Таблица 2.13 - Расчет коэффициентов ликвидности

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2018 год	2019 год	2020 год	2019 год	2020 год	
Общий показатель ликвидности	0.7722	0.888	1.1157	0.116	0.228	не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.0727	0.2348	0.5741	0.162	0.339	0,2 и более. Допустимое значение 0,1
Коэффициент абсолютной ликвидности (*)	0.1462	0.4058	1.5823	0.26	1.177	0,2 и более
Коэффициент срочной ликвидности	2.2463	4.1051	2.6844	1.859	-1.421	не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	3.1752	5.961	4.0466	2.786	-1.914	не менее 2,0
Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) *	3.1752	5.961	4.0466	2.786	-1.914	1 и более. Оптимальное не менее 2,0

Соответствующим норме оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0.5741 при норме 0.2). За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.339.

Соответствующим норме оказался коэффициент быстрой ликвидности (2.6844 при норме 1). Таким образом, если организация получит деньги от дебиторов, то на конец периода она сможет расплатиться по всем своим долгам. За рассматриваемый период коэффициент снизился на 1.421.



Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. За рассматриваемый период коэффициент снизился на 1.914.

Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие в ближайшие три месяца сохранить текущую ликвидность. Расчет проводим для 2018.

$$\text{Кутр.платеж.} = (\text{КТЛкп} + 3/\text{T} * (\text{КТЛкп} - \text{КТЛнп})) / 2 = (5.961 + 3/12 * (5.961 - 3.1752)) / 2 = 3.3$$

На конец анализируемого периода значение показателя выше 1, следовательно, риск утратить свою платежеспособность в ближайшие три месяца отсутствует.

Рассчитаем показатель утраты платежеспособности за 2019.

$$\text{Кутр.платеж.} = (\text{КТЛкп} + 3/\text{T} * (\text{КТЛкп} - \text{КТЛнп})) / 2 = (4.0466 + 3/12 * (4.0466 - 5.961)) / 2 = 1.8$$

На конец анализируемого периода значение показателя выше 1, следовательно, риск утратить свою платежеспособность в ближайшие три месяца отсутствует.

### 2.2.3 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

На основании Отчёта о прибылях и убытках, проанализируем основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2019 – 2020 г. (таблица 2.14)

Таблица 2.14 - Основные экономические показатели ЗАО «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова за 2019-2020 гг.

Показатель	Абсолютные величины, тыс.руб.	Изменения
------------	----------------------------------	-----------

	2019 год	2020 год	тыс.руб.	Темп роста, %
Выручка	6239279	6407438	168159	102.7
Доходы от участия в других организациях	4081	1208	-2873	29.6
Проценты к получению	741	11	-730	1.48
Прочие доходы	308372	230148	-78224	74.63
Отложенные налоговые активы	-352	-153	199	43.47
Себестоимость продаж	4991491	5153952	162461	103.25
Коммерческие расходы	858133	994472	136339	115.89
Проценты к уплате	22464	3290	-19174	14.65
Прочие расходы	220664	257344	36680	116.62
Текущий налог на прибыль	91834	45800	-46034	49.87
Валовая прибыль	1247788	1253486	5698	100.46
Прибыль (убыток) от продаж	389655	259014	-130641	66.47
Прибыль (убыток) до налогообложения	459721	229747	-229974	49.98
Чистая прибыль (убыток)	367535	183794	-183741	50.01

Основной доход предприятие получает за счет выручки (96.52%).

Основные расходы предприятие несет за счет себестоимости продаж (79.85%).

Значительный удельный вес коммерческих расходов указывает на активное развитие каналов сбыта продукции (услуг).

Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 1253486 тыс.руб.

Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде выросла на 168159 тыс.руб. или на 2.7%, а себестоимость - на 162461 тыс.руб. или на 3.25%. Темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о не рациональном и не эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов. Доля доходов от основной деятельности выросла на 1.29%.

Поскольку в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость, возросла валовая прибыль предприятия на 5698 тыс.руб. или на 0.46%.

Коммерческие расходы предприятия выросли на 15.89%, однако прибыль от продаж снизилась на 130641 тыс.руб. или 33.53%, что является показателем наличия

проблем, связанных, например, с реализацией продукции и работой отдела маркетинга.

Прибыль до налогообложения снизилась на 229974 тыс.руб. или на 50.02%.

Как видно из проведенных расчетов, на 0.86% снизилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает снижение затроемкости продукции и повышение эффективности основной деятельности организации.

Негативным моментом является снижение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия уменьшилась.

## 2.2.4 Анализ эффективности деятельности организации

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом. Они более полно, чем прибыль характеризуют деятельность предприятия, т.к. их величина показывает соотношение эффекта с затратами или ресурсами. В таблице приведены исходные данные и расчет показателей рентабельности. Все показатели могут рассчитываться на основе прибыли от реализации и чистой прибыли.

Таблица 2.15 – Расчет и динамика показателей рентабельности

Показатели	2019	2020	Абсолютное изменение
1. Выручка	6239279	6407438	168159
2. Себестоимость реализованной продукции	4991491	5153952	162461
3. Прибыль (убыток) от продаж (п.1-п.2)	389655	259014	-130641
4. Прибыль до налогообложения	459721	229747	-229974
5. Чистая прибыль	367535	183794	-183741
6. Средняя стоимость производственных активов	644259.5	757958	113698.5
7. Среднегодовая стоимость собственного капитала	2442498.5	2718163	275664.5
8. Среднегодовая стоимость ОПФ	0	0	0
9. Среднегодовая стоимость оборотных производственных фондов	2134044	2331305.5	197261.5
10.1 Рентабельность активов, %	12.44	5.73	-6.71
10.2 Рентабельность собственного капитала, %	15.06	6.77	-8.29
10.3 Рентабельность продаж, %	5.89	2.87	-3.02
10.4 Рентабельность производственной деятельности (экономическая), %	7.37	3.57	-3.8

10.5 Рентабельность производственного капитала (Рентабельность производства), %	60.48	34.17	-26.31
10.6 Рентабельность затрат (Рентабельность реализованной продукции), %	6.66	4.21	-2.45

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 2.87% от полученной выручки.

За отчетный период каждый рубль собственного капитала организации принес 6.77 руб. чистой прибыли.

Значение рентабельности активов по чистой прибыли (5.73%) на конец анализируемого периода свидетельствует о весьма низкой эффективности использования имущества.

По результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятие имеет за отчетный период балансовую прибыль в размере 229747 тыс.руб. Значение рентабельности активов по чистой прибыли ROA на конец анализируемого периода свидетельствует о весьма низкой эффективности использования имущества.

На основании проделанных расчетов можно сделать следующие выводы:

- в отчетном периоде предприятие имеет прибыль от основной деятельности в размере 259014 тыс.руб.
- за счет превышения прочих расходов над доходами, прибыль до налогообложения уменьшилась на 226457 тыс.руб.
- размер чистой прибыли составил 183794 тыс.руб.
- выручка от продажи основной продукции (услуг) выросла на 2,7%;
- доля доходов от основной деятельности возросла на 1,3%
- темп роста выручки оказался ниже темпа роста расходов на коммерческие и управленческие статьи (отставание составило 3,3%);

Маркетинговая ситуация развивается для предприятия достаточно благоприятно. К позитивным факторам можно отнести не значительный рост объема продаж, высокая оборачиваемость запасов. Среди отрицательных моментов можно отметить такие, как задержка с погашением дебиторской задолженности. Руководству предприятия следует обратить внимание на снижение валовой маржи.

На основании этих признаков можно сделать вывод об эффективной маркетинговой деятельности руководства организации. В целом рыночную деятельность организации можно признать эффективной, открывающей перед ней определенные перспективы, позволяющие в будущем упрочить рыночное положение.

Основные характеристики производственной деятельности организации таковы: увеличение длительности финансового цикла, увеличение длительности операционного цикла.

Наблюдается увеличение имущества организации (за весь период наблюдается увеличение имущества организации с тенденцией уверенного роста). Темпы роста баланса опережают темп инфляции, что свидетельствует о реальном росте производственных мощностей предприятия. Однако рост организации нельзя признать эффективным и сбалансированным из-за низкого темпа прироста чистой прибыли.

Можно сделать заключение о том, что инвестиционная деятельность организации неэффективна, поскольку при увеличении выручки на 102.7% рост внеоборотных активов составил 104.38%, что позволяет сделать вывод о том, что имеющиеся активы стали использоваться менее эффективно.

В целом, закупочную деятельность организации можно признать не эффективной (увеличение операционного цикла), сбытовая деятельность организации не эффективна (увеличение финансового цикла), производственную деятельность организации можно признать не эффективной.

В своей деятельности предприятие не использует собственные основные средства.

Структура оборотных активов такова, что она не оказывает негативного влияния на ликвидность и платежеспособность организации, поскольку не обременена высоким удельным весом неликвидных оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости на конец анализируемого периода достигает 2.75, что говорит о том, что оборотные активы успевают 2.75 раз в год обратиться в деньги. Эффективность использования оборотных активов уменьшается.

Общий вывод о производственной деятельности удовлетворительный, поскольку руководство организации в некоторых аспектах поддерживает возможность текущего развития бизнеса, но не обеспечивает долгосрочного развития.

Предприятие отличается высоким уровнем финансовой устойчивости и консервативной стратегией финансирования, использующей в качестве основных источников долгосрочные и краткосрочные займы. К тому же организация отличается своим значительным и устойчивым денежным потоком. Предприятие является нетто-кредитором. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость. Тенденция этих показателей носит негативную динамику. Формальные показатели ликвидности находятся на высоком уровне. На протяжении анализируемого периода предприятие не увеличивало уставный капитал, собственный капитал незначительно увеличился.

Общая оценка собственного капитала заключается в том, что собственный капитал составляет менее половины в структуре финансирования, величина чистых активов вполне достаточна и обеспечивает организации весьма высокую степень свободы в принятии решений, которые связаны с ее величиной. Анализ дебиторской и кредиторской задолженностей показал, что в целом задолженности характеризуются значительной оборачиваемостью, а, следовательно, значительным качеством. Их соотношение складывается в не пользу организации (дебиторская задолженность превышает кредиторскую).

### **2.3 Анализ производственно – коммерческой деятельности предприятия**

Как уже было отмечено, основными направлениями деятельности Общества является переработка мяса и выпуск мясных изделий. Предприятие рассматривается как самостоятельная единица и основное внимание уделяется операциям, связанным с входом и выходом материального потока.

Рассмотрим основные производственные фонды предприятия (таблица 2.16).

Таблица 2.16 - Состав и структура основных производственных фондов ЗАО «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова за период 2018-2020 годов

Показатели	Ед. изм.	2018 год	2019 год	2020 год	Темп прироста (+,-) 2018 год к 2020 год
Здания	тыс. руб.	190778	266607	255536	64758
Сооружения и передаточные устройства	тыс. руб.	29186	40787	39093	9907
Машины и оборудование	тыс. руб.	273443	382129	366261	92818
Транспортные средства	тыс. руб.	37284	52103	49939	12656
Производственный и хозяйственный инвентарь	тыс. руб.	3782	5285	5065	1284
Другие виды основных фондов	тыс. руб.	5695	7958	7628	1933
Земельные участки и объекты природопользования	тыс. руб.	2180	3047	2920	740
ИТОГО	тыс. руб.	542347	757916	726443	184096

На основании таблицы 2.16 и рисунка 2.4, мы делаем следующие выводы, наибольшая часть основных средств предприятия отводится на машины и оборудование – 50,4 процента, здания – 35,18 процента. Также отметим, что доля машин и оборудования в 2020 году по сравнению с 2018 годом снизилась на 10541 тысяч рублей.

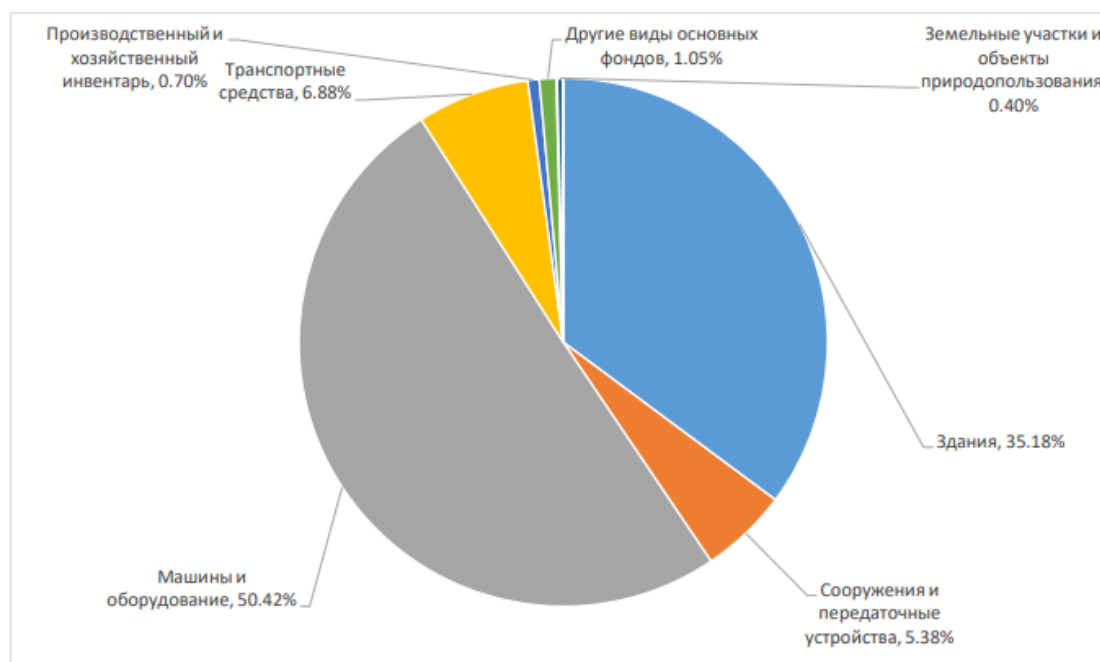


Рисунок 2.4 - Структура основных производственных фондов ЗАО «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова за 2020 год

Это центральный элемент производственного процесса, и от того, насколько они подлежат использованию, зависит хозяйственная деятельность этого предприятия.

С целью осуществления коммерческой деятельности по реализации продукции на предприятии создана службы сбыта.

Сбыт - это результат отпуска выработанной продукции с целью получения прибыли предприятием и удовлетворения спроса потребителей.

Сбыт выступает инструментом достижения установленных финансово-экономических целей предприятия.

В ЗАО «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова, как уже было отмечено, сбыт осуществляется посредством реализации товаров через собственную сбытовую сеть – фирменные магазины, расположенные в Алтайском крае и Алейском района, а также школьные и дошкольные учебные заведения Алтайского края.

Ассортимент выпускаемой продукции отражён в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Ассортимент и динамика продаж готовой продукции ЗАО «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова за период 2018-2020гг.

Показатель	Ед. изм.	2018г.	2019г.	2020г.	Прирост за 3 года
Мука	тыс. руб.	5038946	4429889	4549282	-489664
Масло подсолнечное	тыс. руб.	191621	168460	173000	-18621
Крупы	тыс. руб.	447118	393074	403668	-43449
Корма для животных	тыс. руб.	1419421	1247856	1281488	-137934
ИТОГО	тыс. руб.	7097106	6239279	6407438	-689668



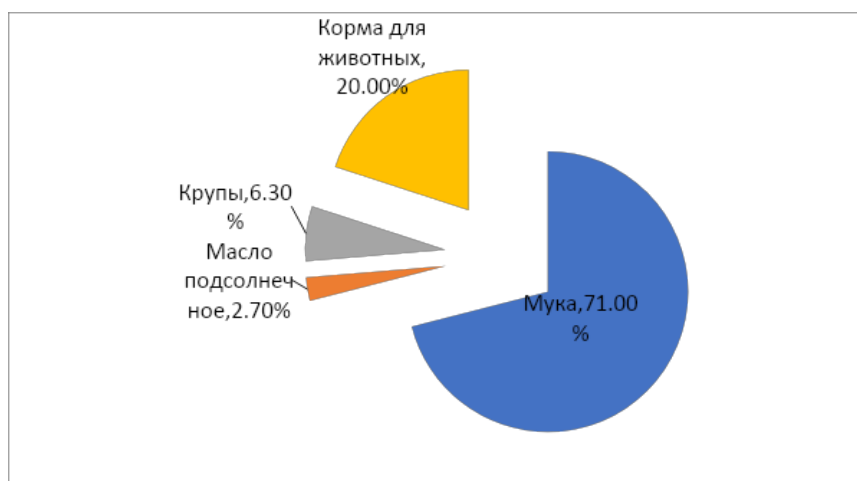


Рисунок 2.5 - Структура продаж продукции ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова за 2020г.

На основании таблицы 2.17 и рисунок 2.5 приходим к выводу, что на предприятии большой удельный вес составляет производство товарной группы «Мука» (71 процент), 20 процентов отводится на производство товарной группы «Корма для животных», наименьший удельный вес в выручке занимает производство Подсолнечного масла – 2,7 процента.

На предприятии предусмотрено планирование маркетинговой деятельности. Осуществляется оно посредством реализации таких мероприятий, как: формируется программа краткосрочных и долгосрочных прогнозов по выпуску и реализации готовой продукции на основании накопленной информации по сбыту за прошедшие периоды.

Проведём анализ структуры себестоимости предприятия (таблица 2.18 и рисунок 2.6)

Таблица 2.18 - Анализ структуры затрат (себестоимости) ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова за период 2018-2020 годов

Показатели	2018 год		2019 год		2020 год		Абсолютные изменения (+,-) 2020г. к 2018г.
	тыс. руб.	процент	тыс. руб.	процент	тыс. руб.	процент	
Затраты, всего	6017067	100	4991491	100	5153952	100	-863115
в том числе:							
- транспортные расходы	318905	5,3	269541	5,4	268006	5,2	-50899

- вспомогательные материалы	558384	9,28	454226	9,1	467979	9,08	-90405
- топливо, вода, энергия.	673912	11,2	593987	11,9	604043	11,72	-69868
Зарплата с начислениями <sup>с</sup>	1299686	21,6	1088145	21,8	1097792	21,3	-201895
Амортизация	226242	3,76	149745	3	159773	3,1	-66469
Прочие расходы	90256	1,5	74872	1,5	77309	1,5	-12947



Рисунок 2.6 - Структура себестоимости ООО «Горизонт» за 2020г.

На основании данных таблицы 2.18, приходим к выводу, что большую долю затрат составляют сырьё и основные материалы (48,1 процента).

Также отметим, что за счет повышения объема выпуска продукции, себестоимость продукции на 2020 год составила 6163952 тысяч рублей, что на 863115 тысяч рублей меньше уровня 2018 года. Увеличение выпуска продукции произошло в результате расширения производства и увеличения спроса у населения.

## 2.4 Анализ отрасли и конкуренции

Аграрный комплекс в Российской Федерации – это достаточно неустойчивый вид деятельности, зависящий напрямую от климатических, природных условий, урожая и иных факторов.

Также значение имеет и тот факт, что значительная доля производимого в крае зерна идёт на экспорт или вывозится за пределы нашего края.

У рассматриваемого предприятия, на наш взгляд, можно выделить следующих конкурентов: ЗАО «Третьяковский элеватор», АПК «Мельник», ЗАО «Грана», ОАО «Ключевской элеватор», АПК «Беляевские продукты».

Рисунке 2.7 отражает долю каждого из них на рынке Алтайского края. При этом, в тройку лидеров входит АО «Мельник», ЗАО «Алейскзернопродукт» и ЗАО «Грана».

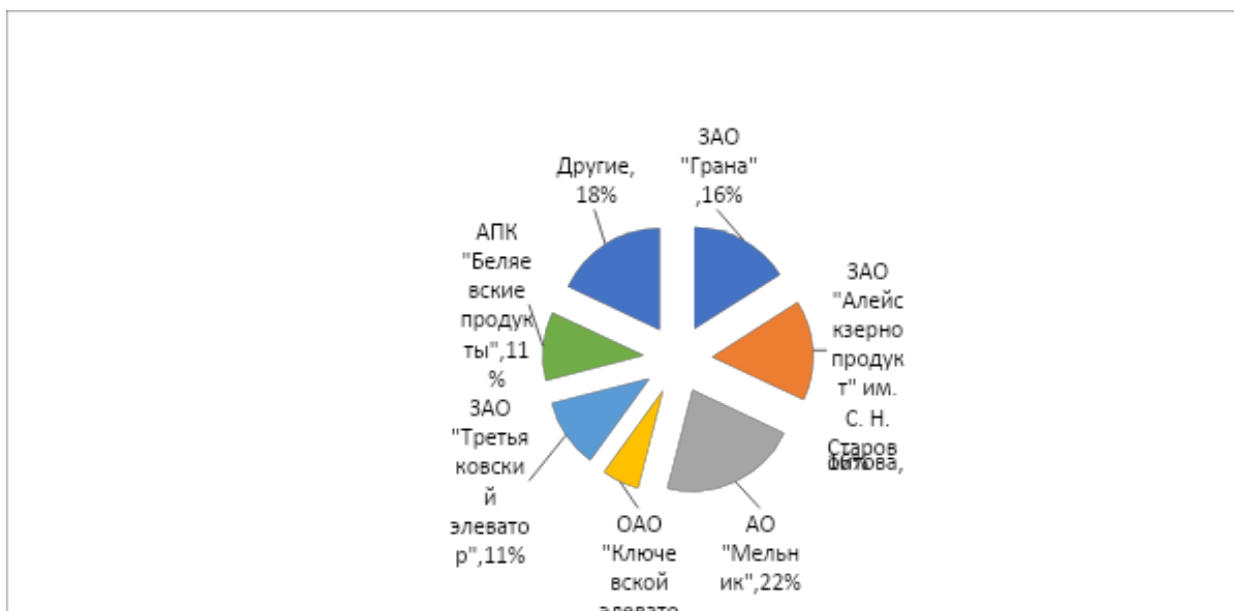


Рисунок 2.7 - Долевое соотношение зерно переработчиков рынка Алтайского края

В таблице 2.19 приведён сравнительный анализ цен ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова, АО «Мельник» и ЗАО «Грана».

Таблица 2.19 - Сравнительный анализ цен ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова и конкурентов

Продукция	Ед. изм.	Средняя цена на продукцию, руб.		
		ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова	АО «Мельник»	ЗАО «Грана»

Мука (высший сорт)	1 кг	41,2	40,9	42,3
Масло подсолнечное нерафинированное	1 л	92	99	94
Крупа перловая	900 гр.	31,1	30,3	32,9
Полнораационный комбикорм для молодняка кур 1-7 недель	25 кг.	800	740	860

Как нами было отмечено выше, анализируемое предприятия экспортируем свою продукцию в страны ближнего и дальнего зарубежья, а именно: в Узбекистан, Таджикистан и Афганистан, несмотря на то, что у ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова на этой территории имеется конкурент из республики Казахстан.

В настоящее время, при существующем положении на рынке, на предприятие воздействует внешняя среда.

Чтобы не потерять свои позиции, на предприятии регулярно должен вестись анализ так внешних факторов, воздействующих на предприятие, так и внутренней среды. У такого анализа есть название - SWOT-анализ (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – SWOT – анализ ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Новые виды продукции Новые технологии Тенденции спроса Увеличение рекламы на ЦА Хорошие связи с общественностью Государственная поддержка	Новые конкуренты на рынке Законодательное регулирование (новые таможенные барьеры, новые законодательные акты) Активность конкурентов Сезонный спад
Внутренняя среда	Преимущества	Недостатки
	Большой опыт предприятия Высокое качество продукции Высокая известность компании Инновационные технологии Удовлетворённость клиентов Качественное оборудование Широкий ассортимент Обученный персонал	Ценовая политика предприятия опирается на цены конкурентов

На основании проведённого анализа можно сделать вывод, что продукция, выпускаемая ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова, пользуется спросом, у предприятия устойчивое положение на рынке, но в то же время на рынке отрасли существуют конкуренты с продуктами, у которых качество и, в некоторых случаях имеет качество лучше, чем у рассматриваемого предприятия.

В таблице 2.19 отражены проблемы предприятия и пути их решения.

Таблица 2.19 – Основные проблемы ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова и пути их решения

Проблема	Пути решения
Ценовая политика предприятия опирается на цены конкурентов, продукция обладает высокой себестоимостью	Заключение новых договоров на поставку сырья для изготовления готовой продукции, с целью снижения себестоимости выпуска продукции
Не в полном объёме задействована производственная площадь предприятия	Выпуск нового продукта – Влажный корм для кошек и собак
Темп роста выручки ниже, чем темпы роста себестоимости, за счёт чего опережающими темпами растёт себестоимость продукции и снижается рентабельность в результате высоких затрат на сырьё для переработки	Снижения производственной себестоимости, за счет работы на прямую с производителями

Итак, после проведённого анализа, приходим к выводу, что у предприятия устойчивое финансовое положение, однако были выявлены следующие проблемы:

- за исследованный период происходит снижение рентабельности производства, а также не в полном объёме использована производственная мощность, устранить данные проблемы можно за счёт выпуска новой, более рентабельной продукции;

- высокая себестоимость продукции, устранить данную проблему можно при помощи закупки сырья для переработки непосредственно у производителя;

## **Заключение**

В настоящее время, в условиях рыночной экономики, особенно актуальным становится умение планировать свою деятельность на краткосрочную и долгосрочную перспективу. При этом бизнес-план является одним из основных документов, постоянным рабочим инструментом, позволяющим формализовать процесс развития компании в комплексный документ, отражающий основные аспекты и направления функционирования компании.

Практика показывает, что отсутствие сбалансированного и постоянно обновляемого бизнес-плана, воплощающего в реалии намечаемые цели, свидетельствует о недостатках в системе управления фирмой и негативно влияет на возможности привлечения финансовых ресурсов. Напротив, реальное, достоверное планирование обеспечивает определенную надежность финансирования фирмы, что очень важно для ее успешного функционирования в стремительно меняющихся условиях внешней среды.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только коммерческим проектом, но и самим предприятием. Благодаря бизнес — плану у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес — плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться. Целью бизнес — плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы и др.

Бизнес — план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

- организационно — управленческая и финансово — экономическая оценка состояния предприятия;

- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых его сторон;

- формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются:

- общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;
- выбор стратегии и тактики конкуренции;
- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план в таких условиях становится важным документом, помогающим высветить основные направления функционирования предприятия в течение определенного временного периода; он служит инструментом повышения степени осуществимости различных идей и проектов.

Сегодня в отечественной практике существует огромное многообразие его определений, отчасти заимствованных из зарубежного опыта. Но необходимо осознавать, что простого перевода содержательной его части для нас может быть недостаточно, равно, как и то, что многие из западных методик могут попросту не работать в российских условиях, если в них не будет учитываться специфика нашей экономики.

Во время практики были изучены общие сведения об организации, исследованы и проанализированы доступные документы, рассмотрена профессионально-квалификационная структура персонала предприятия и система управления персоналом. Прохождение практики позволило мне расширить теоретические знания и получить практический опыт в области своей профессии.

В период прохождения производственной практики в организации были решены поставленные передо мной задачи, а именно я применила и расширила полученные теоретические знания в области организации, методологии и техники бухгалтерского учета, ознакомилась со структурой и особенностями работы в сфере производства готовой продукции, смогла сделать выводы и разработать предложения по улучшению работы предприятия.



Таким образом, проведя оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия, можно сделать вывод, что в целом ЗАО «Алейскзернопродукт» работает достаточно стабильно.

Основные финансовые показатели ЗАО «Алейскзернопродукт» соответствуют норме. Это касается коэффициента автономии, коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, показателей текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, финансовых результатов деятельности организации. Эти показатели не только не требуют улучшения, но и оставляют задел для изменения отдельных показателей бухгалтерской отчетности в ходе мероприятий по оптимизации и развитию деятельности предприятия.

### **Список использованных источников**

2 Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров : учебник / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М : Проспект, 2016. - 224 с. - ISBN 978-5-392-19260-1

3 Астахов, В.П. Бухгалтерский (финансовый) учет в 2 частях. Ч. 2 : учебник для академического бакалавриата / В.П. Астахов. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 386 с. - ISBN 978-5-9916-7004-3

4 Бабаев, Ю.А. Бухгалтерский учет : учебник для бакалавров / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров, Л.А. Мельникова. – М : Проспект, 2015. - 424 с.

5 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум : учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – М : ЮНИТИ, 2014. - 239 с. - ISBN 5-238-00290-4

6 Бобошко, Н.М. Финансово-экономический анализ : учебное пособие / Н. М. Бобошко.– М : ЮНИТИ, 2016. - 383 с.

7 Веснин, В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин. – М : Проспект, 2015. - 320 с.

8 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах : учебное пособие / В.Р. Веснин. – М : Проспект, 2015. - 96 с. - ISBN 5-7975-0105-8 (в пер.)

9 Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М : Дашков и К, 2015. - 400 с. - ISBN 978-5-394-01145-0

10 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М : Дашков и К, 2015. - 288 с.

14 Казакова, Н.А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компании : учебное пособие / Н.А. Казакова. – М : Финансы и статистика, 2014. - 240 с.

15 Касьянова, Г.Ю. Материалы, готовая продукция, товары: бухгалтерский и налоговый учет : учебник / Г.Ю. Касьянова. – М : АБАК, 2015. - 512 с.

16 Касьянова, Г.Ю. Некоммерческие организации: правовое регулирование, бухгалтерский и налоговый учет в свете последних изменений законодательства : учебник / Г.Ю. Касьянова. – М : АБАК, 2016. - 512 с. - ISBN: 978-5-9748-0486-1

17 Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента : учебник / В. В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с. - ISBN 978-5-392-00369-3

18 Когденко, В.Г. Экономический анализ : учебное пособие / В.Г. Когденко. – М : ЮНИТИ, 2015. - 392 с.

19 Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет в схемах и таблицах : учебник / Н. П. Кондраков. – М : Проспект, 2015. - 280 с.

20 Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. – М : Дашков и К, 2016. - 248 с.

21 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : учебник / Ф. Котлер. – М : Вильямс, 2016. - 496 с.

22 Круи, М. Основы риск-менеджмента : учебник / М. Круи, Д. Галай, Р. Мери. – М.: Проспект, 2015. - 300 с.

26 Мескон, М.Х. Основы менеджмента : учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М : Вильямс, 2016. - 672 с.

27 Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель технологий : учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М : Дашков и К, 2015. - 344 с. - ISBN 978-5-394-01758-2.

28 Миславская, Н.А. Бухгалтерский учет : учебник для бакалавров / Н.А. Миславская, С.Н. Поленова. – М : Дашков и К, 2014. - 592 с.

29 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М : Проспект, 2015. - 80 с.

30 Михайлина, Г.И. Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М : Дашков и К, 2016. - 280 с.

31 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 424 с.

32 Морозов, Ю.В. Основы маркетинга : учебное пособие / Ю.В. Морозов. – М : Дашков и К, 2016. - 148 с.

33 Невешкина, Е.В. Бухгалтерский учет в торговле : практическое пособие / Е.В. Невешкина, О. Соснаускене. – М : Дашков и К, 2014. - 412 с.

34 Островская, О.Л. Бухгалтерский финансовый учет : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.Л. Островская, Л.Л. Покровская, М.

36 Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М : Проспект, 2014. - 64 с.

37 Полковский, Л.М. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для бакалавров / Л.М. Полковский. – М : Дашков и К, 2016. - 256 с.

38 Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия : учебник для бакалавров / Л.В. Прыкина. – М : Дашков и К, 2016. - 256 с.

39 Реброва, Н.П. Основы маркетинга : учебник и практикум для МПО / Н. П. Реброва. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 277 с.

40 Рогоуленко, Т.М. Бухгалтерский учет : учебник / Т.М. Рогоуленко, В.П. Харьков. – М : Финансы и статистика, 2014. - 464 с. - ISBN 978-5-406-03711-9

41 Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М : Дашков и К, 2015. - 272 с.

42 Чувинова, В.В. Бухгалтерский учет и анализ : учебник / В.В. Чувинова, Т.Б. Иззука. – М : Дашков и К, 2015. - 248 с.

43 Шадрина, Г.В. Бухгалтерский учет и анализ : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Г.В. Шадрина, Л.И. Егорова. – Люберцы : Юрайт, 2015. - 429 с.

44 Шадрина, Г.В. Экономический анализ : учебник для бакалавров / Г.В. Шадрина. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 515 с. - ISBN 978-5-9916-3000-9

## Приложение А

ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет  
им. И.И. Ползунова»

Институт Экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

**УТВЕРЖДАЮ**

Зав. кафедрой М \_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

### **ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ** **На преддипломную практику**

студенту 5 курса группы

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Бакалаврская программа «Управление малым бизнесом»

База практики ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

Срок практики с \_\_\_\_ 2021 г. по \_\_\_\_ 2021 г.

**Разработка бизнес – плана создания производства нового продукта (на примере**  
**ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова**

:

(обобщённая формулировка задания)

### **ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

---

Введение

---

1 Теоретические и методические основы бизнес-планирования

---

1.1 Понятие и цели бизнес-планирования

---

1.2 Основные типы бизнес-планов

---

2 Анализ технико – экономических показателей и производственно-коммерческой  
деятельности ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

---

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия

---

---

2.2 Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия

---

2.3 Анализ производственно – коммерческой деятельности предприятия

---

2.4 Анализ отрасли и конкуренции

---

3 Разработка бизнес – плана создания производства нового продукта ЗАО  
«Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

---

Заключение

---

## **СОДЕРЖАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРЕДДИПЛОМНУЮ ПРАКТИКУ**

(по теоретической проработке проблемы и по сбору и анализу практического  
материала)

Цель работы:

---

разработка бизнес-плана создания производства нового продукта

---

Задачи работы:

---

1) изучить теоретические и методические основы бизнес-планирования;

---

2) провести анализ технико – экономических показателей и производственно - коммерческой  
деятельности ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова;

---

3) разработать бизнес-план создания производства нового продукта в ЗАО

---

«Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова, а также оценить экономическую

---

эффективность бизнес-плана.

---

Рекомендуемая литература:

---

По научно-технической литературе просмотреть РЖ «Экономика» за последние 3 года и  
экономические и специальные журналы: "Финансы и кредит", "Бухгалтерский. учет, анализ и  
аудит», «Эксперт» за последние 3 года

---

Начало практики \_\_\_\_\_

Конец практики \_\_\_\_\_

Задание выдал \_\_\_\_\_

(подпись)

(Ф.И.О.)

## Приложение Б

### Организационная структура управления ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова

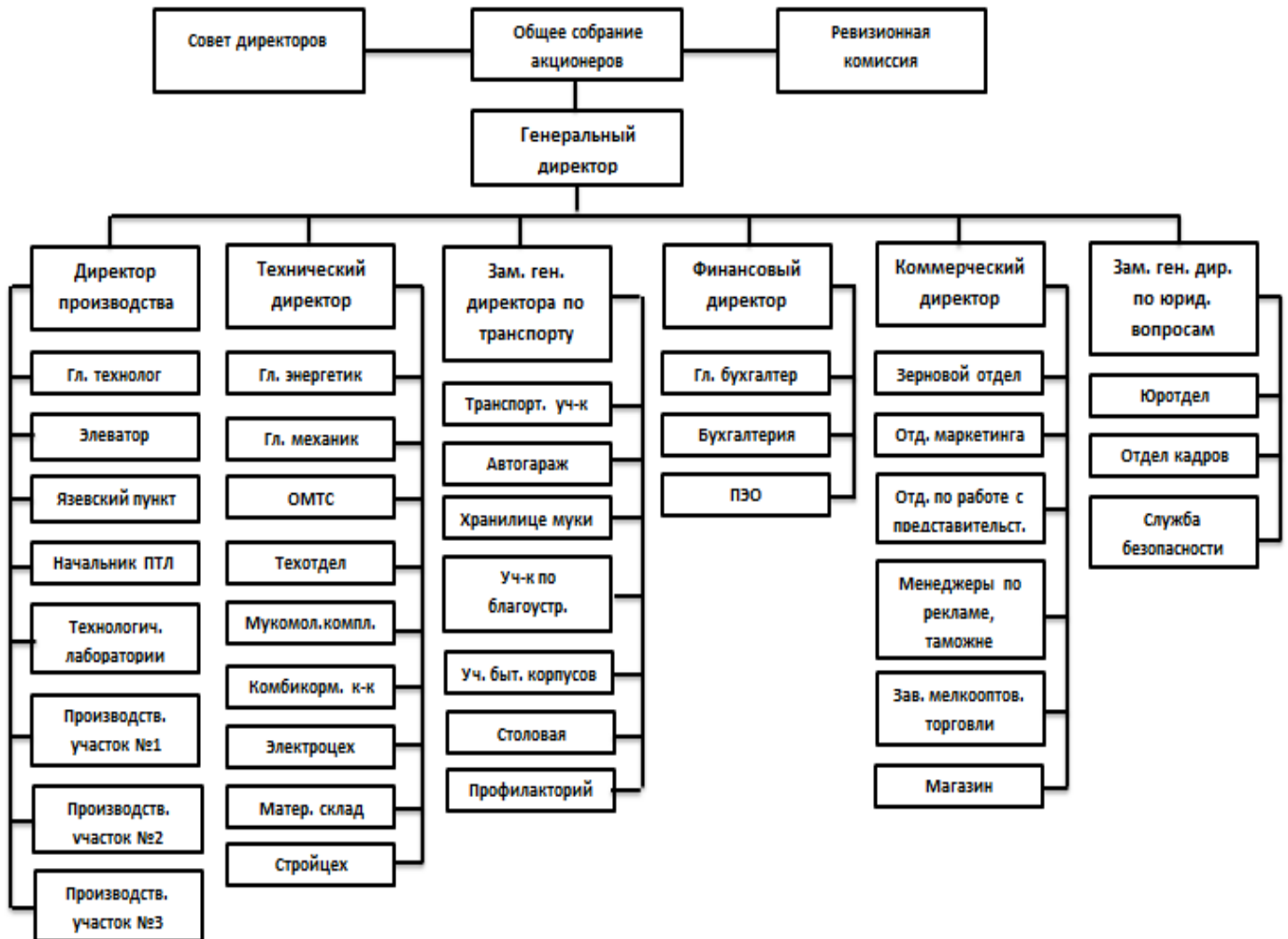


Рисунок Б.1 – Организационная структура ЗАО «Алейскзернопродукт»  
им. С. Н. Старовойтова



