



## Содержание

Введение.....	2
Глава 1. Теоретические подходы к разработке стратегий роста прибыли на предприятии.....	5
1.1 Понятие, виды, функции прибыли. Основные факторы, влияющие на величину прибыли.....	5
1.2 Методы планирования и порядок формирования и распределения прибыли предприятия.....	11
1.3 Характеристика стратегий роста прибыли предприятия.....	21
Глава 2. Анализ прибыли АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» за 2016 – 2018 год.....	30
2.1 Краткая характеристика АО «Кондитерская фабрика «Белогорье».....	30
2.2 Анализ состояния конкурентов и рынка кондитерских изделий в России.....	39
2.3 Оценка результатов производственной деятельности АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» и ее влияния на прибыль.....	45
Глава 3. Разработка стратегии роста прибыли на АО «Кондитерская фабрика «Белогорье».....	70
3.1. Разработка сценария стратегии роста прибыли на АО «КФ «Белогорье».....	70
3.2 Бюджетное планирование реализации проекта.....	73
3.3 Оценка технико-технологической составляющей стратегии роста прибыли на предприятии.....	77
Заключение.....	85
Библиографический список.....	87

## Введение

Актуальность выбранной темы, обусловлена тем фактом, что главной задачей любого предприятия является создание ценности, которая способна удовлетворить потребности людей в продукции, работах или услугах высокого качества при наименьших затратах, которое позволит увеличить производственный потенциал самого предприятия, а также сделать вклад в развитие социальной и экономической составляющей всей страны. Показателем, который позволяет измерить эффективность достижения главной задачи является прибыль. Предприятие должно обеспечивать постоянное увеличение прибыли.

В связи с тем, что конкурентная борьба в современном мире усиливается, происходят постоянное изменение способов производства, создания ценности, спроса потребителей.

Это усложняет для компаний возможность получения необходимой прибыли за счет простых изменений, например, за счет повышения цены.

В ходе всего этого процесса так же меняется величина затрат на производство продукции. Рыночная экономика действует в рамках системы ограниченных ресурсов, приходится постоянно платить за необходимое для производства сырье, материалы, полуфабрикаты, людей, логистику.

Те компании, которые достигают низких издержек при высоком объеме производства принято считать успешными. Именно такие компании наиболее эффективно используют свои ресурсы и получают максимальную прибыль.

Величина и динамика этого показателя зависит от множества факторов, которые могут являться следствием деятельности предприятия, а иногда не зависеть от принимаемых менеджментом решений.

Примерами факторов, исходящих из внешней среды может послужить конъюнктура рынка, цены на ресурсы.

Факторы, на которые может повлиять предприятие в известной степени могут быть цены на продукцию, заработная плата, качество продукции.

Повышение прибыли на предприятие увеличивает количество потенциальных возможностей, например, создание дополнительного производственного потенциала, выход на самофинансирование, формирование благоприятной среды, в которой организационная система будет развиваться высокими темпами.

Прибыль позволяет оценить насколько эффективно предприятие использует все имеющиеся ресурсы, какие возможности открываются перед ним в будущем.

Для того, чтобы достичь необходимой величины прибыли, предприятию просто необходимо создавать для себя направления деятельности и ставить перед собой конкретные цели. В экономической теории совокупность таких решений называется стратегическим управлением.

Стратегическое управление – это непрерывная деятельность по управлению организацией, которое направлена на человеческий потенциал в совокупности с производственной деятельностью, ориентирована на запросы потребителей, связана с своевременными изменениями в деятельности, которые позволяют получать конкурентные преимущества, выживать и достигать поставленных целей в долгосрочной перспективе.

Стратегия является ключевым элементом стратегического управления. Главной задачей высшего руководства является выбор стратегии, а также обеспечение ее реализации. Она связана со всеми сферами деятельности организации (форма деятельности, рынки, окружающая среда, продукт, внутренние взаимоотношения). Стратегия дает ответ на вопрос какими способами и благодаря каким действиям предприятие сможет реализовать поставленные цели с учетом определенных условий.

Стратегия подразумевают под собой достаточно обширную свободу выбора в вопросе поведения и действий предприятия по достижению конечного результата.

Невозможно скопировать или внедрить чужие разработки и долгосрочные направления деятельности. Разрабатывая план по достижению долгосрочных

целей надо ориентироваться в первую очередь на особенности и конкурентные преимущества конкретной фирмы.

Эта проблема раскрыта во множестве литературных источников. Каждый из них внес существенный вклад в раскрытие отдельных понятий исследуемого вопроса. Поэтому эта тема требует дальнейшего раскрытия и полноценной разработки мер по её решению.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии роста прибыли АО «Кондитерская фабрика «Белогорье», проведение технико-экономического анализа основных показателей деятельности предприятия, а также разработка и оценка эффективности мероприятия по улучшению его деятельности.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты формирования прибыли и разработки стратегий по ее увеличению.
2. Провести анализ деятельности АО «КФ «Белогорье», источников формирования прибыли.
3. Разработать стратегию по увеличению прибыли на АО «КФ «Белогорье», предложить мероприятия соответствующего выбранной стратегии.

Объект исследования – Акционерное общества «Кондитерская фабрика «Белогорье».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы труды отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовые акты, данные финансовой отчетности АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» за 2015 – 2018 годы. Статистические данные и интернет ресурсы.

## **Глава 1. Теоретические подходы к разработке стратегий роста прибыли на предприятии**

### **1.1 Понятие, виды, функции прибыли. Основные факторы, влияющие на величину прибыли.**

Существует огромное количество определений прибыли. Множество авторов давали самые разнообразные оценки этому понятию.

Так в большом экономическом словаре прибыль обозначается как превышение доходов товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих услуг.

К.Маркс определяет прибыль как «превращенную форму прибавочной стоимости авансированным капиталом, которым в свою очередь выступает работник, занятый в сфере производства, производящий большую ценность, чем его рабочая сила».

И.А. Бланк определил прибыль как «выраженный в денежной форме чистый доход предпринимателя на вложенный капитал, который характеризует его вознаграждение за риск осуществления предприятием деятельности, разность между совокупным доходом и совокупными затратами в процессе осуществления предпринимательской деятельности».

Во второй части налогового кодекса РФ статьи 247, прибыль для российских компаний определяется как – полученные доходы, уменьшенные на величину производственных расходов.

Исходя из определений, представленных выше, в этой работе мы будем определять прибыль как финансовый результат производственной и хозяйственной деятельности предприятия, характеризующий его чистый доход, который получается из разности между совокупными доходами и совокупным издержками в процессе ведения организационной деятельности.

Рыночная экономика создала для предприятий возможность самостоятельно распоряжаться денежными потоками, которые они формируют, после уплаты всех налогов. Стремление к получению все большего чистого

дохода, заставляет организации оптимизировать свои издержки и производство, выявлять все новые потребности, которые они смогут удовлетворить. Прибыль служит главным вектором направления для предпринимателя, именно на этот показатель он ориентируется, инвестируя свои средства и время.

Природа прибыли неоднозначна. В экономической теории существует множество точек зрения касаясь сущности, роли и функций прибыли. Ее существование обуславливается «безусловным» доходом от владения факторами производства предприятия, вознаграждение за ведение предпринимательской деятельности, платой за риск и неопределенность.

Главное, что необходимо понять – прибыль является конечным результатом деятельности всего предприятия. Не важно какой продукт оно производит или какую услугу оно создает, эта категория универсальна для всех. Она отражает саму цель существования организации, целесообразность ее действий.

Зависит этот показатель с одной стороны от таких величин как объемов продаж и цены. Так с другой стороны и от затрат, которые необходимо произвести в текущий момент, чтобы создать ценность в заданном количестве с требуемой стоимостью. Эту взаимосвязь невозможно нарушить, именно на нее необходимо направлять свои силы при разработке стратегий повышения прибыли.

В связи с тем, что прибыль зависит от расходов, и по своей сути является результатом разницы между доходами и расходами, выделяют большое количество видов прибыли. Выделим самые основные:

Бухгалтерская прибыль – разница между выручкой и явными издержкам предприятия. Это прибыль исчисляется в соответствии с существующими правилами бухгалтерского учета, ее можно увидеть в отчете о прибылях и убытках. Ее составляющие:

1. Валовая прибыль – разница между выручкой от продажи продукции и себестоимостью реализованной продукции.

2. Прибыль от продаж (операционная прибыль) – разница между валовой прибылью и суммой коммерческих и управленческих расходов.

3. Прибыль до налогообложения – это прибыль, которая будет получена после всех выплат кредиторам.

4. Чистая прибыль – это тот доход, который остается в распоряжении компании после уплаты всех налогов, отчислений, штрафов, пени, за минусом сумм чрезвычайных доходов и расходов.

Экономическая прибыль – представляет собой разность между рентабельностью на вложенные средства предприятия и средневзвешенной стоимостью капитала, позволяет определить необходимую величину, при которой предприниматель готов вкладывать свои средства в конкретный бизнес.

Так же ее возможно рассчитать, как разницу между чистой прибылью и величиной собственного капитала, умноженную на средневзвешенную стоимость капитала. Такой способ расчета прибыли позволяет учесть неявные издержки (альтернативные).

Минимальная прибыль – представляет собой такой уровень прибыли, при котором на предприятии обеспечивается минимальный уровень дохода на вложенные средства. Минимальный уровень доходности можно определить разными способами, обычно его связывают со ставкой банковского депозита или консервативными ценными бумагами (облигации, казначейские векселя), которые дают гарантированную доходность.

Максимальная (целевая) прибыль – это такая величина прибыли, при которой предприятие работает с минимальными затратами на производство и реализацию продукции. Все организации стремятся получать такую прибыль, реализуя для этого различные стратегии роста прибыли.

В экономической системе прибыль выполняет ряд функций, среди них можно выделить:

1. Распределительную. С помощью нее появляется возможность перераспределять денежные потоки внутри организации в самые разные сферы ее влияния. (Резервные, материальные, производственные, социальные фонды).

2. Стимулирующая. У компаний создается потребность в постоянном стремлении к укреплению своих позиций на рынке, создание конкурентных



преимуществ и получение экономической прибыли. Именно ожидание экономической прибыли заставляет предпринимателя прилагать все усилия для того, чтобы создать такую организационную систему, которая будет использовать ограниченные ресурсы с максимальной для предприятия пользой, снижать издержки и рационально использовать имеющиеся факторы производства.

3. Наличие экономической прибыли дает понимание того, что существует множество альтернативных способов вложения капитала. Бизнес – должен предугадать эти издержки и создавать такую ценность, которая превышает среднерыночные затраты.

Прибыль – источник финансирования и расширения производства. Именно из чистого денежного потока фирма может выделить средства на совершенствование производственного процесса, улучшить условия для своих работников, расширять свое географическое присутствие.

4. Прибыль является базой налогообложения. Именно из прибыли вычитается налог, который финансирует и формирует бюджеты разных уровней. Она поступает в бюджет в виде налогов и перераспределяется государством на разные общественные, социальные нужды. Положительный финансовый результат позволяет организации производить расчеты с банками, государством и другими финансовыми организациями.

Исходя из функций прибыли можно отметить, что прибыль является одним из самых главных стимулов для предпринимателя, она создает предпосылки, благодаря которым формируется конкурентная борьба на рынке.

Прибыль – динамическая величина, на нее влияет множество факторов, поэтому возникает необходимость их выявления и классификации.

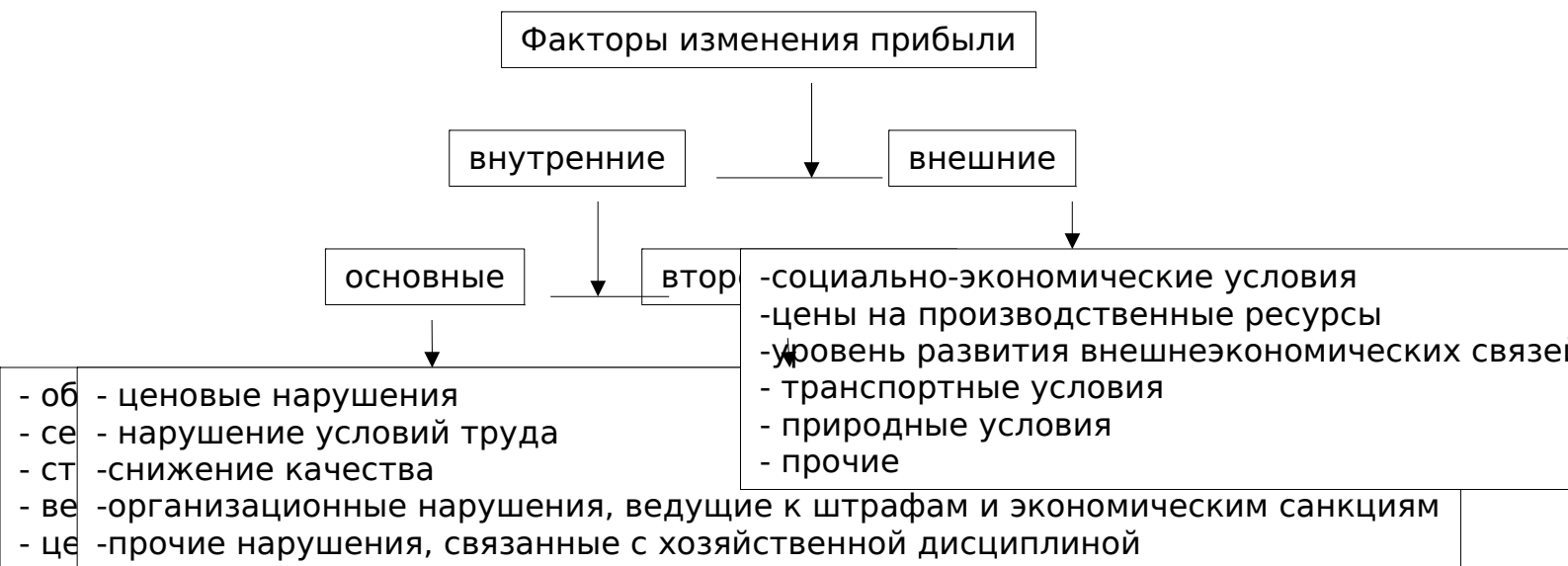
На изменение прибыли оказывают влияние две группы факторов: внешние и внутренние.

Внутренние факторы можно подразделить на основные и второстепенные. К числу основных можно отнести: валовый доход, выручку, себестоимость

продукции, затраты по отдельным видам продукции, величину амортизационных отчислений, цену на продукцию.

Второстепенными факторы – это такие факторы, которые связаны с нарушением действующего законодательства в производственных, трудовых условиях, качестве продукции, которые могут привести к штрафам и экономическим санкциям.

Внешними факторами, которые влияют на изменение прибыли могут быть социально-экономические условия, конъюнктура рынка, цены на сырье, сезонность.



### Рис.1.1. Факторы влияющие на величину прибыли

Более подробно остановимся на следующих показателях:

Объем продажи продукции – показатель который является одним из самых главных при формировании прибыли. Может оказывать как положительный, так и отрицательный эффект. Менеджменту необходимо постоянно корректировать этот показатель в зависимости от рентабельности продукции. Если рентабельность у продукта высокая, то большой объем продаж увеличит прибыль. Если низкая, то наоборот снизит ее.

Структура продукции по рентабельности так же является очень важным показателем, который показывает нам какая продукция приносит наибольший доход по отношению к затратам. Если ассортимент предприятия будет состоять из низкорентабельной и отрицательной по доходности продукции, то предприятие будет получать меньше прибыли или даже работать в убыток.

Себестоимость продукции – фундаментальный показатель, который говорит, нам о том какое количество ресурсов было затрачено на производство продукции. Чем меньше себестоимость по отношению к выручке, тем выше будет прибыль предприятия. Предприниматель должен быть заинтересован в снижении себестоимости продукции.

Структура этого показателя зависит в первую очередь зависит от самого предприятия, в какой отрасли оно функционирует, какие услуги предоставляет, какую технологию производства ценности оно использует.

Исходя из всего вышесказанного, можно отметить, что прибыль имеет функциональную зависимость от снижения затрат на производства, а также от увеличения объема продукции. Резервы увеличения прибыли определяются для каждого продукта по отдельности, основными факторами ее увеличения является так же качество продукции, создание новых рынков сбыта, оптимизация структуры ассортимента продукции. На рисунке 1.2 представлены основные резервы увеличения прибыли:



Рис.1.2 Основные резервы увеличения прибыли на предприятии

Рассмотрев основные понятия, виды, функции и факторы, можно сделать вывод, что прибыль является очень важной величиной при ведении предпринимательской деятельности. Именно в ней отражаются все настоящие и будущие выгоды для владельца бизнеса, поэтому ее необходимо планировать, анализировать и изучать.

## 1.2 Методы планирования и порядок формирования и распределения прибыли предприятия.

Как говорилось ранее, прибыль является одной из самых ключевых величин при ведении хозяйственной деятельности. Поэтому необходимость ее планирования является фундаментальной при управлении любым предприятием.

В зависимости от размера предприятия производятся самые различные виды прогнозирования будущих показателей. Крупные предприятия могут позволить себе заниматься любыми его видами (стратегическим, долгосрочным, среднесрочным, операционным, бизнес планированием, проектированием инвестиционных проектов). Предприятия среднего и малого бизнеса ведут более упрощенную систему, в которой досконально не просчитываются все технико-экономические показатели, так как во многих случаях просчитать некоторые виды затрат представляется просто невозможным.

Объектом планирования прибыли выступают элементы бухгалтерской прибыли, среди них можно отметить валовую прибыль, операционную прибыль. Базой для расчета плана служит объем производства, который составляется на основе информации предыдущих лет, в него входят величина заказов потребителей, договора, заключенные предприятием на будущие поставки продукции.

На рисунке 1.3 приведены основные методы расчета и планирования прибыли:

Основными методами при планировании прибыли выступают:

1. Метод прямого счета, который заключается в том, чтобы рассчитать объем производства на основании заказов потребителей. В нем выделяется и прогнозируется основной перечень затрат, из которых складывается себестоимость товаров планируемого периода.

Расчет ведется по основной формуле нахождения прибыли:

$$\Pi = В - С - Н \quad (1.1)$$

где,  $\Pi$  – прибыль от реализации продукции,  $В$  – выручка от реализации,  $С$  – себестоимость реализуемой продукции,  $Н$  – налоги.

Метод удобен для применения на предприятиях с небольшим ассортиментом продукции, где очень легко просчитать выручку и

себестоимость. При таком подходе гарантируется высокая точность и объективность расчетов, однако этот метод неэффективен на предприятиях с большой номенклатурой продукции.

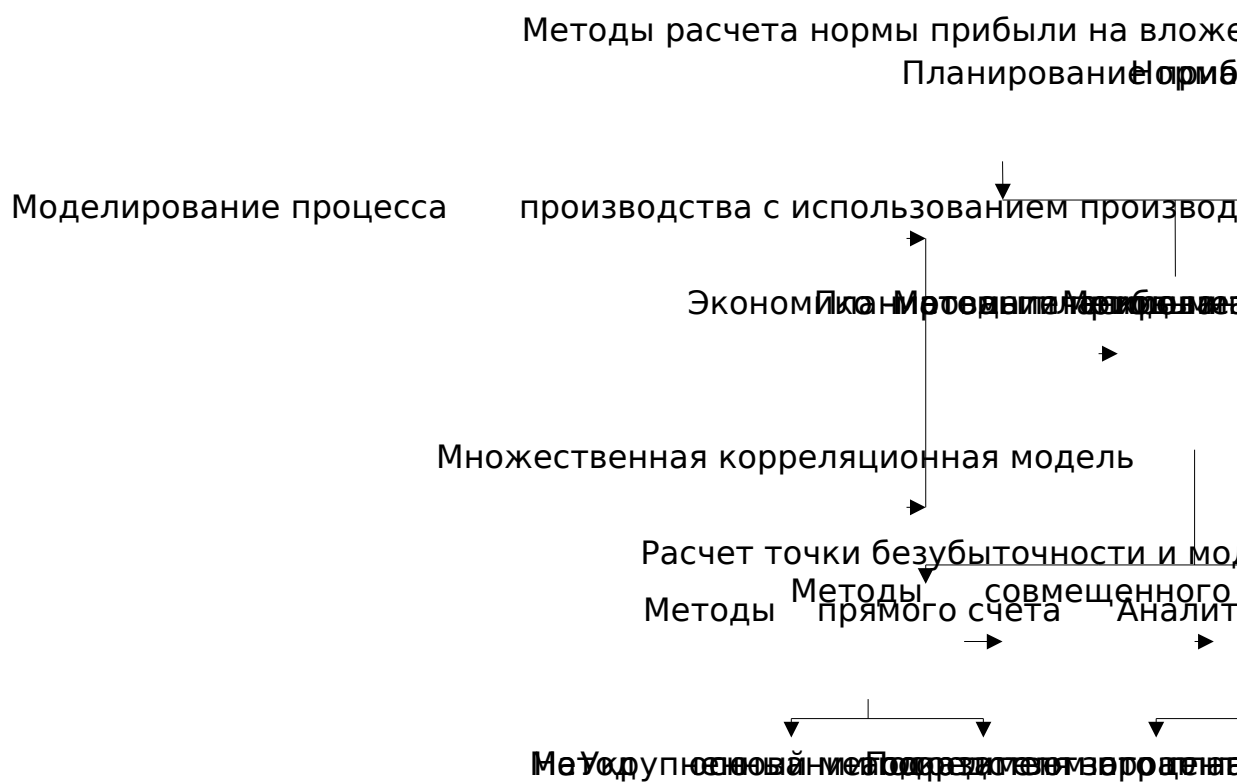


Рис. 1.3 Методы планирования прибыли на предприятии

2. Метод прямого счета, который заключается в том, чтобы рассчитать объем производства на основании заказов потребителей. В нем выделяется и прогнозируется основной перечень затрат, из которых складывается себестоимость товаров планируемого периода.

Расчет ведется по основной формуле нахождения прибыли:

$$П = В - С - Н \quad (1.2)$$

где: П – прибыль от реализации продукции, В – выручка от реализации, С – себестоимость реализуемой продукции, Н – налоги.

Метод удобен для применения на предприятиях с небольшим ассортиментом продукции, где очень легко просчитать выручку и себестоимость. При таком подходе гарантируется высокая точность и

объективность расчетов, однако этот метод неэффективен на предприятиях с большой номенклатурой продукции.

3. Аналитический метод расчёта прибыли: Позволяет устранить недостатки первого метода и рассчитать планируемую прибыль предприятия при большом ассортименте продукции. С помощью него представляется возможным учесть влияние её основных факторов. При расчете используют такие показатели как затраты на рубль товарной продукции в оптовых ценах предприятия, расчета базовой рентабельности от продажи сравнимой продукции, с учетом роста объемов реализации, совокупность основных плановых показателей деятельности предприятия с учетом влияния их на прибыль (факторный метод). В самом простом виде этот метод заключается в установлении прибыли предыдущего периода, нахождение ее доли в общей выручке предприятия на единицу продукции.

Планирование прибыли через затраты на рубль товарной продукции:

$$П_{тп} = ТП_{пл} * (1 - З_{рп}) \quad (1.3)$$

где:  $П_{тп}$  – планируемая прибыль от продажи продукции

$ТП_{пл}$  – планируемая стоимость продукции в действующих ценах реализации

$З_{рп}$  – затраты на рубль товарной продукции

Рассчитав эти 3 показателя по конкретному продукту мы можем рассчитать планируемую прибыль предприятия.

Аналитический метод на основании факторного анализа состоит из 3 последовательных этапов:

- Нахождение базовой рентабельности ( $Rб$ ):

$$(Rб) = \frac{Пожд}{Сполн} \quad (1.4)$$

где:  $Пожд$  – прибыль, которую предприятие ожидает получить за отчетный период;

$Сполн$  – полная себестоимость сравнимой продукции за отчетный период;

- Расчет объема товарной продукции в плановом периоде по себестоимости отчетного года и определение прибыли на продукции на основании базовой рентабельности.

$$\Pi = C_0 * R_6 \quad (1.5)$$

где:  $C_0$  – себестоимость отчетного периода,  $R_6$  – базовая рентабельность

- Анализ влияния на ожидаемую прибыль перечня различных факторов (изменение себестоимости, цены, ассортимента, инфляция). Расчеты производятся с помощью специальных экономико-математических моделей.

Влияние перечисленных факторов на плановую прибыль:

$$\Pi_{пл} = C_{пл} * P_6 \pm \Delta B \pm \Delta C \pm \Delta A \pm \Delta Ц, \quad (1.6)$$

где:

$\Pi_{пл}$  – планируемая прибыль;

$\Delta B$  – влияние изменения товарного выпуска в сопоставимых ценах;

$\Delta C$  – влияние изменения себестоимости товарной продукции;

$\Delta A$  – влияние структурного (ассортиментного) сдвига в товарном выпуске;

$\Delta Ц$  – влияние изменения продажных цен на продукцию предприятия.

Влияние рассмотренных факторов на прибыль определяется сначала без учета инфляции, а затем с помощью рассчитанных самим предприятием индексов инфляционного прироста цен.

4. Метод на основе операционного анализа базируется на принципе разделения затрат на постоянные и переменные, с помощью такого разделения определяется точка безубыточности. Далее рассчитывается эффект операционного рычага – соотношение изменения прибыли и объема реализации. С помощью этого метода определяется максимальный порог окупаемости затрат.

5. Метод совмещенного расчета. В этом методе совмещаются преимущества первого и второго способов планирования прибыли. С помощью метода прямого счета производятся расчеты стоимости товарной продукции в ценах планируемого периода и по себестоимости базового (отчетного) периода. Влияние факторов таких как себестоимость продукции, изменение качества,



цены, ассортимента на плановую прибыль определяется с помощью аналитического метода.

Для того, чтобы понять насколько эффективно работает производство необходимо полученную прибыль сопоставить с затратами предприятия. Для аналитики этой стороны деятельности используется такой показатель как рентабельность.

Рентабельность можно определить, как относительный показатель эффективности производства, который показывает величину отдачи затрат и степень использования ресурсов предприятия. Рассчитывая этот показатель обычно сопоставляют прибыль предприятия и такие показатели как выручка, себестоимость, активы предприятия. Основные виды рентабельности представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Основные виды показателя рентабельности и его назначение

Показатель рентабельности	Формула для расчета	Назначение
1. Рентабельность отдельного вида продукции	Прибыль на единицу продукции/Себестоимость на единицу продукции *100%	Показывает прибыльность отдельного вида продукции, разделить продукцию по рентабельности, служит основанием для установления цены на отдельный продукт
2. Рентабельность всего объема товарной продукции	Прибыль всего объема товарной продукции/ Себестоимость продукции *100%	Позволяет рассчитать прибыльность всего объема товарной продукции
3. Рентабельность производства	Чистая прибыль/Сумма основных производственных фондов и оборотных средств*100%	Показывает насколько эффективно работают факторы производства на предприятии
4. Рентабельность продаж	Прибыль от продаж/ Выручка от реализации*100%	Показывает какой процент прибыли получает предприятия с каждого рубля реализованной продукции
5. Рентабельность капитала	Прибыль/ Совокупные активы*100%	Показывает сколько прибыли приходится на рубль совокупных активов, позволяет оценить эффективность вложенных средств

Показатель рентабельности	Формула для расчета	Назначение
6. Рентабельность текущих активов	Прибыль/Текущие активы*100%	Показывает сколько прибыли приходится на рубль текущих активов
7. Рентабельность чистых активов	Прибыль/Чистые активы*100%	Показывает сколько прибыли приходится на рубль чистых активов
8. Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/ Собственный капитал*100%	Показывает прибыль, которая приходится на собственный капитал после уплаты процентов по задолженностям и налогам

Наиболее часто использует показатели рентабельности продаж, производства, собственного капитала, чистых активов.

В зависимости от ситуации в аналитической работе используют самые различные значения прибыли, в качестве показателей может выступать операционная прибыль, прибыль до налогообложения, чистая прибыль.

Прогнозные расчеты прибыли важны не только для предприятия, но и для инвесторов, кредиторов, которые непосредственно участвуют в формировании капитала организации. Поэтому потребность в своевременном планировании оптимального размера прибыли предприятия является главной для него задачей.

Если говорить о бухгалтерской прибыли, то она является достаточно сложной величиной, которая имеет несколько уровней, в зависимости от того какие затраты вычитаются из первоначального дохода.

В процессе формирования и распределения часть прибыли уходит на выплаты налогов и кредиторам. Формирования прибыли в бухгалтерском отчете непосредственно регулируется законодательством Российской Федерации и зависит от: формирования затрат на производство, учета и калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг); определения внереализационных доходов и затрат начисления и уплаты налогов и платежей в бюджет и внебюджетные фонды; расчетов с поставщиками и покупателями, банками и другими финансово-кредитными организациями.

Для того, чтобы лучше понять логику формирования прибыли, рассмотрим схему, представленную на рисунке 1.4:

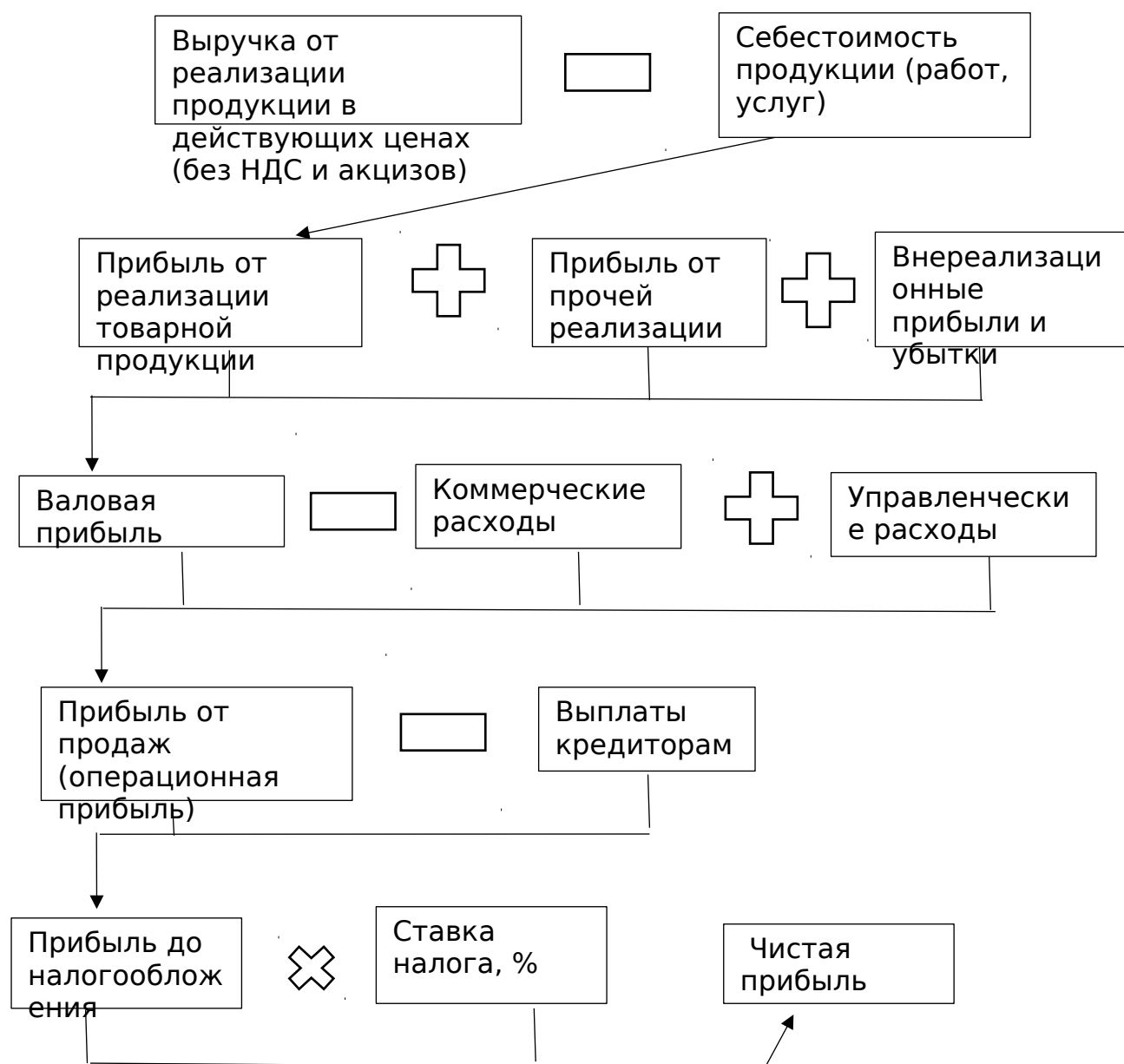


Рис. 1.4 Порядок формирования бухгалтерской прибыли

Как можно увидеть на формирование прибыли оказывает воздействие множество факторов, связанных с хозяйственной деятельностью предприятия, которые зависят от определенных законодательством условий расчета финансовых результатов.

Распределение прибыли предприятия так же является непростым вопросом, так как в рыночной экономике дана полная свобода распоряжения денежными средствами предприятия в рамках действующего законодательства.

Главное требование, которое является ориентиром для большинства предприятий является обеспечение оптимального соотношения между финансовыми ресурсами, направленными на расширенное воспроизводство и средствами, направленными на потребление и накопление.

Решая задачу распределения прибыли необходимо ориентироваться на состоянии конкурентной среды, анализ рынка, цели и стратегии, которое выбирает для себя предприятие.

Как было сказано ранее один из самых важных вопросов при распределении чистого дохода является соотношение между капитализируемой и потребляемой частями.

Государство регулирует этот вопрос в рамках налогового законодательства и обязывает выплачивать предприятие налоговые и прочие отчисления в бюджеты страны. Оставшуюся прибыль после уплаты всех налоговых отчислений распределяет само предприятие, государство здесь играет стимулирующую роль, предлагая организациям инвестировать денежные средств в инновационную, производственную, социальную деятельность, через разного рода виды льгот и поощрений.

Прибыль до налогообложения является той прибылью, которая направлена на платежи в государственные и муниципальные бюджеты. Обычно предприятия платят ренту, налог на транспорт, налог на прибыль, все эти платежи формируют бюджет.

Так же часть прибыли уходит на выплату разных экономических санкций, штрафов, пени. Чистая прибыль, очищенная от всех выплат, идет на различные нужды предприятия. Организация распоряжается ей в полной мере и направляет эти денежные потоки в различные фонды и на разные нужды.

Порядок распределения прибыли закрепляется предприятием в его учредительных документах, уставе. В общем виде схема распределения прибыли выглядит следующим образом (рисунок 1.5).

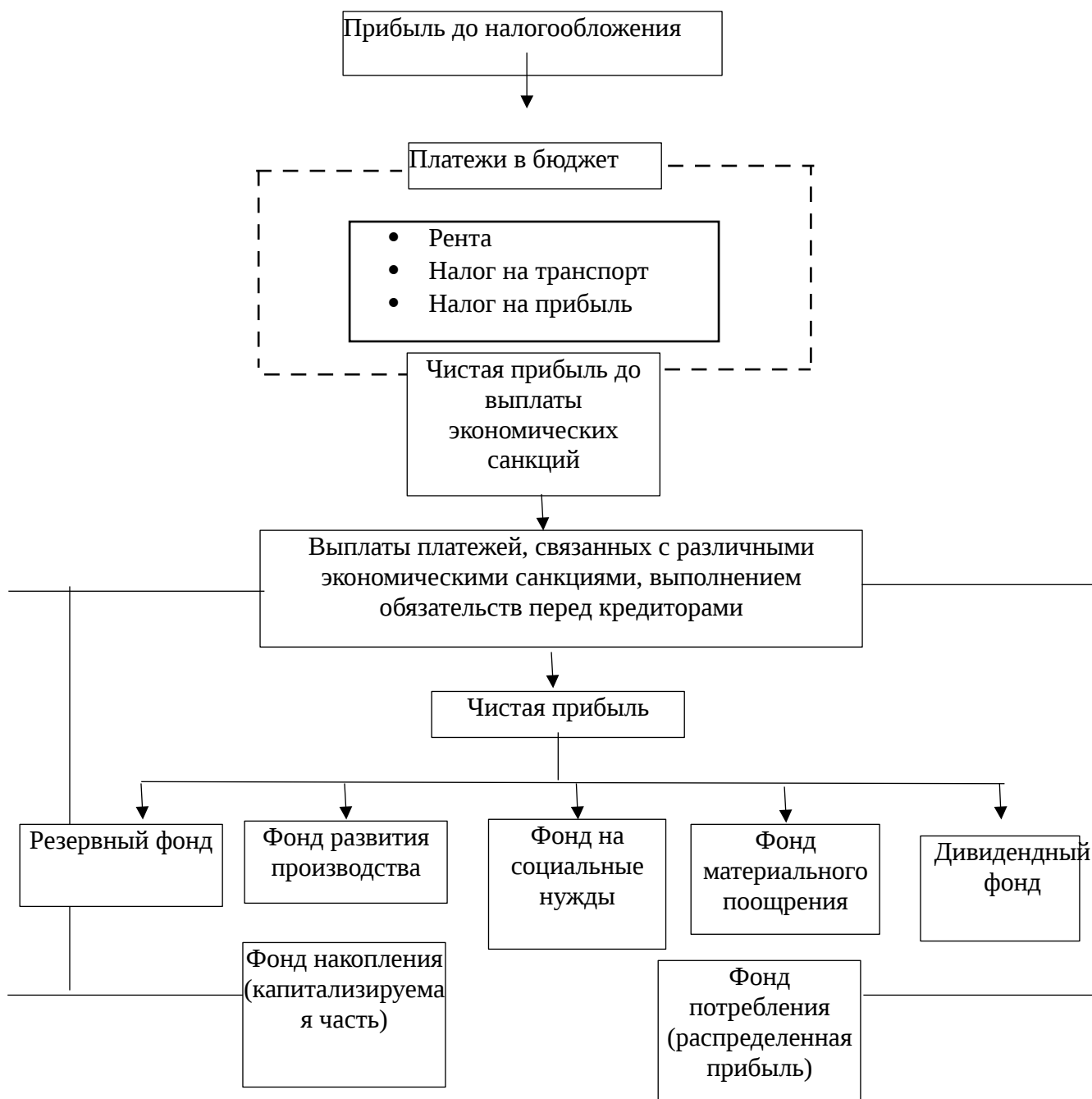


Рис.1.5 Общая схема распределения прибыли

Таким образом мы можем увидеть, что планирование прибыли является очень важным аспектом деятельности предприятия, без грамотного

планирования невозможно эффективно работать в рамках конкуренции и рыночной экономики. Порядок формирования прибыли определяется законодательством и на ее формирование влияет множество факторов, которые следует учитывать при планировании. После формирования прибыли необходимо заниматься вопросом распределения, который в первую очередь регулируется законодательством, а также учредительными документами самого предприятия.

### **1.3 Характеристика стратегий роста прибыли предприятия**

Рыночная экономика 21 века – это быстроразвивающаяся и динамичная система. Сегодняшние вызовы не дают возможности стоять на месте, они заставляют организацию постоянно совершенствоваться и пробовать новое, вне зависимости от формы собственности и её размера.

Прибыль хоть и является одним из ключевых показателей на предприятии, однако иногда она сбивает предпринимателей и менеджмент с верного пути. Ради краткосрочной выгоды менеджеры забывают о долгосрочном горизонте планирования, что приводит к печальным последствиям, таким как банкротство фирмы, ухудшение финансового состояния, потеря доли рынка.

Для того, чтобы таких ситуаций не происходило необходимо заниматься долгосрочным стратегическим планированием, которое позволяет определить пути развития предприятия на 5 – 10 лет вперед, установить подлинные цели и следовать им. Планированием такого вида занимаются менеджеры высшего звена, владельцы бизнеса, генеральные директора. Именно от решений этих лиц зависит дальнейший вектор, по которому предприятие направит все свои силы и ресурсы на достижение поставленных целей.

Существуют два взгляда на стратегическое планирование:

1. Первый исходит из того, что окружающая нас среда статична и большинство процессов неизменны. Поэтому стратегию можно составлять исходя из конечной цели. Производится разбивка по задачам, необходимым для ее достижения по временным интервалам. При таком подходе стратегия – это

конкретный план по достижению поставленной цели. В современных реалиях используется крайне редко, так как мир крайне динамичен.

2. Второй подход связан с наукой стратегического управления и утверждает, что стратегия – это долгосрочное направление развития организации, которая определяет ее направления в средствах, сферах и формах ее деятельности. Систему внутренних и внешних взаимодействий с окружающим миром с помощью которых предприятие достигает своих долгосрочных целей

Такой подход позволяет действовать гибко и выбирать путь достижения цели исходя из имеющихся ситуаций. Стратегия позволяет выбрать путь и направления в конкретном окружающей среде, понять каким образом предприятие будет действовать, чтобы достичь стоящих перед ними целей.

Примером первой точки зрения может послужить план по производству продукции на 10 лет. В нем зафиксированы конкретные величины на каждый промежуток времени, для того, чтобы прийти к конечной цели.

Примерами второй точки зрения, которые в современном мире принято считать стратегиями могут служить такие стратегии как:

- Увеличение доли рынка до определенного процента, не понижая при этом цены;
- Производство определенного продукта, при сокращении производства другого продукта;
- Увеличение объема производства продукции, с повышением ее рентабельности;

Стратегическое планирование крайне важно для любого предприятия, так как, не определяя для себя долгосрочного направления действий, невозможно развиваться и побеждать в конкурентной борьбе.

Как было отмечено ранее главной целью любого предприятия является получение максимальной прибыли в течении всего периода ее деятельности. Достижение такого эффекта обеспечивается за счет стратегического управления, которое основывается на планировании.

Для того, чтобы лучше понять суть стратегического управления сравним его с оперативным управлением, когда задачи планируются на короткий срок в 1 - 3 года (Таблица 1.2).

Таблица 1.2

Сравнение стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Главная задача	Ведение производственной деятельности с целью получения дохода от реализации продукции	Долгосрочное планирование деятельности предприятия, определение основных путей развития предприятия, с целью выживания и развития
Объект воздействия менеджмента	Внутренние производственные процессы предприятия, эффективное планирование использование ресурсов их оптимизация и планирование деятельности сроком 1 – 3 года	Исследование внутренней и внешней среды организации, поиск новых возможностей для предприятия, выявление потребностей, которые будут актуальны на протяжении 5 – 10 лет.
Горизонт планирования	Составление краткосрочных и среднесрочных планов 1 – 3 года	Составление долгосрочных планов 5 -10 лет
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Управление человеческими ресурсами	Персонал как ресурс организации, исполнитель отдельных функций	Персонал как основа организации, создание системы обучения и роста кадров, построение корпоративной культуры
Критерии эффективности управления	Прибыльность и эффективное использование всех имеющихся ресурсов на предприятии	Своевременное решение вызовов, которые возникают у предприятия на рынке, гибкость и ориентация на изменения в окружающей среде

Стратегическое управление – это непрерывная деятельность по управлению организацией, которое направлена на человеческий потенциал в совокупности с производственной деятельностью, ориентирована на запросы потребителей, связана с своевременными изменениями в деятельности, которые позволяют получать конкурентные преимущества, выживать и достигать поставленных целей в долгосрочной перспективе.



Стратегия является ключевым элементом стратегического управления. Главной задачей высшего руководства является выбор стратегии, а также обеспечение ее реализации. Она связана со всеми сферами деятельности организации (форма деятельности, рынки, окружающая среда, продукт, внутренние взаимоотношения). Стратегия дает ответ на вопрос какими способами и благодаря каким действиям предприятие сможет реализовать поставленные цели с учетом определенных условий.

Стратегия подразумевает под собой достаточно обширную свободу выбора в вопросе поведения и действий предприятия по достижению конечного результата.

Невозможно скопировать или внедрить чужие разработки и долгосрочные направления деятельности. Разрабатывая план по достижению долгосрочных целей надо ориентироваться в первую очередь на особенности и конкурентные преимущества конкретной фирмы.

В общем смысле можно выделить несколько групп стратегий для роста прибыли организации:

1. Стратегия концентрированного роста.
2. Стратегия интегрированного роста.
3. Стратегия диверсифицированного роста.

Рассмотрим каждую стратегию более детально:

1. Стратегия концентрированного роста. Она направлена на совершенствование и расширение возможностей для уже существующих продуктов и рынков в отрасли, деятельность предприятия при этом не меняется. Фирма при такой стратегии занимается улучшением своего товара или услуги, запускает производство нового, не меняя при этом отрасль, в которой она существует. Здесь выбирается направление улучшения положения на существующих рынках и поиск новых рынков в рамках своей отрасли.

Примером концентрированного роста могут послужить такие стратегии как:

- стратегия по усилению позиций на существующих рынках. Организация направляет все свои усилия для того, чтобы позиции продукта на рынке достигли желаемого уровня;

- стратегия по развитию рынка. Поиск нового рынка для уже существующего продукта, открытие новых каналов сбыта, новых потребителей.

- стратегия развития продукта. Создание нового или улучшение старого продукта с целью внедрения его на уже существующий рынок для конкретных потребителей.

Такая стратегия имеет множество примеров:

- создание дополнительных характеристик и функций в товаре, благодаря этому уже на существующем рынке удовлетворяется новая потребность;

- внедрение новой модели товара, ее вариации. Очень часто встречается в кондитерской индустрии, конфеты и мучные изделия с новым вкусом;

- обновление однородной группы товаров, замена устаревшего товара на его обновленную версию в плане технологии и функций;

- повышение качества товара, улучшение выполняемых функций товаров;

- рационализация ассортимента с целью сокращения издержек;

2. Стратегии интегрированного роста. Такая группа стратегий направлена на расширение предприятия, добавление в систему новых организационных и производственных структур. Происходит интеграция, которая может исходить как из внутреннего расширения, так и от приобретения новой собственности, в связи с этим происходит процесс изменения положения организации внутри отрасли.

Основными стратегиями интегрированного роста являются:

- стратегия обратной вертикальной интеграции. Используя такую стратегию предприятия получает преимущества с точки зрения оптимизации цен на поставки необходимого сырья и комплектующих.

Происходит интеграция с поставщиками продукции, приобретение месторождений или заводов, производящих необходимое сырье. Благодаря

такой интеграции уменьшается риск колебания цен на сырье, влияние на предприятия поставщиков ключевых материалов для производства.

Иногда такая интеграция необходима для получения доступа к новой ключевой технологии, которая создает конкурентное преимущество.

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Предполагает интеграцию с другим важной цепочкой деятельности предприятия. При такой стратегии происходит интеграция или создания собственной системы сбыта и продаж. Такая интеграция позволяет лучше узнавать своих потребителей, более эффективно осуществлять поставку конечной ценности потребителей, сократить издержки на работе с посредниками.

3. Стратегия диверсифицированного роста. Применяется в тех случаях, когда предприятию необходимо менять рынок и отрасль, в которой она реализует свою продукцию. Компания выходит за рамки отрасли и производственной технологической цепочки, ищет возможности, которые находятся вне зоны существующих условий. Необходимость возникает, когда становится невозможным обеспечить нужные показатели рентабельности и роста.

В данную группу входят следующие стратегии:

- стратегия горизонтальной диверсификации. Заключается в расширении продуктового портфеля компании, не связанными с действующим ассортиментом, который удовлетворит потребности существующих потребителей на основании имеющейся технологии производства.

- стратегия синергической диверсификации. Заключается в создании в рамках существующих производственных возможностей новых направлений в сфере бизнеса, нахождение общих направлений в существующей и новой деятельности. Целью здесь является расширения потенциального рынка, создание эффекта синергии.

- Стратегия конгломеративной диверсификации. Заключается в создании нескольких независимых друг от друга типов бизнесов. Данная стратегия позволяет повысить выживаемость бизнеса, захватывать новые рынки.

Раскроем вышперечисленные стратегии более подробно.

1. Стратегия сокращения затрат в тех случаях, когда:
  - Предприятие не приносит прибыль
  - Конкуренты зарабатывают больше прибыли, имеют более высокую рентабельность продукции и продаж.
  - Происходит рост издержек на единицу продукции в течении 3 – 5 лет.
2. Стратегия роста цены применяется в следующих ситуациях:
  - Низкая рентабельность отрасли и рынка
  - Рост доли рынка у предприятия
  - Высокий спрос на продукцию
  - Конкуренты имеют более высокие цены
3. Стратегия понижения цены используется, когда:
  - Конкуренты занижают цены
  - Снижается доля рынка, в связи с ценой
  - Соотношение цены и качества, ниже, чем у конкурентов
4. Стратегия реструктуризации промышленного предприятия, когда:
  - Различная относительная доля рынка в бизнес сегментах предприятия
  - Сегменты на которых работает предприятие имеют негативное влияние друг на друга.
5. Реорганизации основной деятельности, когда:

Предприятие может создать большую ценность, концентрируясь на конкретно этапе производства продукции.

Предприятие можете "перекрыть" канал или бизнес путем интеграции вперед или назад.
6. Расширение деятельности в имеющихся сегментах:
  - Предприятие растет быстрее, чем рынок в целом.
  - Предприятие активно занимается поглощением конкурентов, по выгодной для него цене
  - Предприятие за счет поглощений может достичь наименьших издержек в отрасли.
7. Стратегия ведения деятельности в смежных сегментах:

- Наличие смежных рынков, в которых предприятие может использовать свои конкурентные преимущества в производстве, издержках и т.д.

- Является лидером на рынке, имеет ресурсы большие, чем у ближайших конкурентов.

- Смежные области бизнеса привлекательны с точки зрения получения прибыли (выше, чем в текущей деятельности)

8. Стратегия внедрения инновации, когда:

- Предприятие является ведущим в отрасли.
- Отрасль слабо развита с точки зрения инноваций.
- Инновации откроют новый рынок и позволят привлечь новых потребителей.

- Существуют инновационные тенденции, которые существуют в других отраслях и могут быть применены на текущем рынке.

Процесс выбора стратегия включает себя следующий порядок действий:

- Анализ, текущий стратегии и направления деятельности
- Проведение анализа портфеля бизнеса
- Выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии

Основными ключевыми факторами при выборе стратегии являются:

1. Состояние отрасли. В зависимости от того, в каком состоянии находится отрасль, в которой работает фирма необходимо принимать решение о дальнейшем плане действий. Если она находится в упадке, то необходимо применять стратегии диверсификации, для минимизации убытков. Если отрасль бурно развивается и растет, то необходимо применять стратегии концентрированного и интегрированного роста.

2. Позиции, которые занимает фирма на рынке. Если компания является лидером, то необходимо определять для себя направления захвата рынков, освоение новых рынков, вести себя более агрессивно. Слабые фирмы должны искать способы наращивания своих ресурсов и экономической силы. Эффективно перераспределять свои ресурсы на ключевые направления.

В зависимости от состояния в котором находится предприятие можно составить перечень базовых стратегий с точки зрения состояния предприятия:

Исходя из вышесказанного, можно увидеть, что для достижения роста прибыли предприятия необходимо заниматься планированием на долгосрочную перспективу. Такое планирование подразумевает под собой наличие стратегии – направления деятельности компании, которая позволяет достигать долгосрочные цели, которые обеспечивают выживаемость и рост организации. Она разрабатывается в самых разнообразных сферах деятельности предприятия (сбыт, производство, маркетинг, управление персоналом, разработка новой продукции, внедрение инноваций).

## Глава 2. Анализ прибыли АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» за 2016 – 2018 год.

### 2.1 Краткая характеристика АО «Кондитерская фабрика «Белогорье»

Акционерное общество «Кондитерская фабрика «Белогорье» осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и на основании устава предприятия, является юридическим лицом, в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятия, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 года № 721.

Местом основания предприятия является Белгородская область, учреждено в 1943 году.

Миссия кондитерской фабрики: приносить радость и удовольствие людям, предлагая высококачественные кондитерские изделия по доступным ценам. Способствовать современным тенденциям здорового образа жизни и потреблению полезных для здоровья продуктов.

В 1993 году предприятие было преобразовано в акционерное общество «Белгородский горпищекомбинат».

В 2002 году на годовом собрании акционеров появились изменения в уставе предприятия по названию. Оно было переименовано в Открытое Акционерное Общество «Белгородский пищевой комбинат Белогорье». Предприятие стремиться к развитию и лидерству на рынках, развивает технологии, повышает качество и объемы выпускаемой продукции.

1 июля 2006 года Белгородский пищекомбинат был преобразован в ОАО «Кондитерская фабрика «Белогорье».

В 2018 году преобразован в АО «Кондитерская фабрика «Белогорье».

Генеральный директор – Сиротенко Сергей Иванович.

Форма собственности – частная.

Организационно-правовая форма собственности – Акционерное Общество.

Место нахождения предприятия: Российская федерация, г.Белгород, ул. Промышленная, 19. Индекс: 308032. E-mail: office@belogorye.com

АО «КФ «Белогорье» специализируется на выпуске мучных кондитерских изделий, в данный момент имеется более 60 наименований продукции, является одним из промышленных лидеров в Центрально-Черноземном регионе.

Целью деятельности организации является получение прибыли.

Официальным дистрибьютером АО «КФ «Белогорье» является ООО «Торговый дом «Белогорье», который представляет интересы предприятия на рынке и различных выставках.

Основными видами деятельности предприятия в соответствии с уставом АО «КФ «Белогорье» являются:

1. Производство кондитерских изделий, печенья, безалкогольных напитков.
2. Розничная и оптовая торговля.
3. Производство товаров народного потребления.
4. Торговая и закупочная деятельность.
5. Транспортировка грузов.
6. Экспорт и импорт продукции.
7. Организация торгово-коммерческих выставок и ярмарок для демонстрации и продажи собственной продукции и участие в них.
8. Осуществление посреднической деятельности с целью привлечения зарубежных и отечественных торговых партнеров.
9. Внешнеэкономическая деятельность.
10. Организация новых хозяйственно-коммерческих связей с производителями и поставщиками услуг.
11. Участие в создании и функционировании совместных предприятий и обществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ, осуществляющих производство товаров народного потребления и оказывающих различные услуги физическим и юридическим лицам.

На предприятии непрерывно функционируют 6 линий по производству сахарного, сдобного, затяжного печенья, крекеров и вафель. Совокупная мощность АО «КФ «Белогорье» составляет 31,2 тыс. тонн мучных изделий в год.



Для того, чтобы бизнес работал эффективно руководству необходимо знать рынок, на котором оно работает. Видеть динамику его развития, перспективность, знать конкурентов и понимать каким образом завладеть вниманием потребителя. Касаемо рынка кондитерской продукции очень важной составляющей так же является вкусовые и эстетические предпочтения, а также качество производимой продукции.

На АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» основной упор делается именно на качество продукции. К ней предъявляются высокие требования, которые должны соответствовать международным стандартам. На предприятии существует специальная многоуровневая система оценки качества продукции, есть собственная лаборатория, где производится полный контроль начиная с проверки сырья и заканчивая готовой продукцией, которая идет на склад.

Происходит постоянная модернизация предприятия, закупаются новые линии, осваиваются новые технологии. Одним из самых последних нововведений была линия по производству сиропных вафель производительностью 2800 шт/ч.

Так же была введена в эксплуатацию линия по производству сэндвичей производительностью до 1500 шт/мин.

С целью оптимизации производства и сокращения трудозатрат, был проведен комплекс работ по механизации подачи коробов участка упаковки крекерной линии №3.

С целью увеличения производственных энергоресурсов была произведена модернизация компрессорного оборудования кондитерского цеха № 2.

Была внедрена автоматизированная система коммерческого учета энергоресурсов (АСКУЭ), целью ее работы является реальный расчет и снижение объемов затрат энергоресурсов (электроэнергия, водоснабжение, газоснабжение).

в 2017 году цех по производству безалкогольных напитков переехал на площадку ООО «Старая Крепость», в связи с этим еще не удалось полностью реализовать все мощности предприятия для достижения необходимого роста.

Что касается ассортимента изготавливаемой продукции, организация выпускает:

1. Печенья и вафли (более 60 наименований)
2. Мучные и кондитерские изделия (более 10 наименований)
3. Напитки (более 10 наименований)

Сильными сторонами ассортимента предприятия являются: качество, широкий ассортимент, выгодная ценовая политика, квалифицированный персонал.

Слабыми сторонами в ассортименте продукции выступают: высокая конкуренция среди товаров, невысокий рекламный бюджет на поддержку всех видов продукции.

Основным сырьем для производства продукции является мука, сахар, жиры (растительный, кондитерский, маргарин), соли-разрыхлители. Так же применяются яичные продукты (яичный порошок, меланж), молочные продукты (порошковое молоко, сгущённое молоко, цельное молоко). В качестве добавок используют натуральные ингредиенты: орехи, изюм, мак, цукаты, шоколад.

АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» занимает лидерские позиции по производству печенья в России. Является одним из крупнейших предприятий в пищевой индустрии, которое специализируется на выпуске мучных кондитерских изделий в Белгородской области, одним из ведущих в Центральном Черноземном экономическом регионе. Рассмотрим основные сведения о предприятии в таблице 2.1

Таблица 2.1

Основные сведения о АО «Кондитерская фабрика «Белогорье»

Численность персонала, чел.	847
Средняя заработная плата на 1 рабочего, рублей	31809
Выручка от реализации проданных товаров и услуг, тыс. рублей	1645468
Себестоимость продукции, тыс. рублей	1567513
Чистая прибыль, тыс. рублей	27018

В настоящее время продукция АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» представлена более чем в 40 регионах Российской Федерации, 75% продукции поставляются за пределы Белгородской области. География поставок включает в себя такие регионы как: Европейская часть России, Крым, Иркутская область, республика Хакасия, республика Башкортостан, Карелия, Калининград, Махачкала, Челябинск. Производятся поставки за границу с такими странами как Казахстан, Грузия, Киргизия, Белоруссия, Монголия, Туркмения, Китай.

Предприятие участвует в выставках самых различных масштабов. За последние 3 года является обладателем более 83 наград.

На АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» имеет место быть горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Специалисты группируются в пределах функциональной области.

Основные поставщики представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2

Основные поставщики сырья в АО «КФ «Белогорье»

Поставщик	Вид сырья	Месторасположение	Объем поставок, тыс.руб.	Удельный вес в общем объеме поставок, %
ООО «Природные ресурсы М»	Мукомольная продукция	Белгородская область	128600	22,6
ООО «Белгородский сахаро-рафинадный завод»	Сахар	Белгород	88000	14,9

Поставщик	Вид сырья	Месторасположение	Объем поставок, тыс.руб.	Удельный вес в общем объеме поставок, %
ООО «Краснояржский сахарник»	Патока	Белгородская область	54321	5,7
ОАО «БМК»	Молоко и молочные продукты	Белгород	164100	28,9
Остальные поставщики	Яйца, яичные продукты, крахмал, ароматизаторы,	Белгород, Белгородская область	150878	27,9

	кондитерские духи, соль			
Итого	-	-	593456	100

Наличие постоянных поставщиков позволяет оптимизировать цены на сырье за счет объемов заказов, пользоваться различными скидками, все это позволяет влиять на себестоимость продукции.

Для того, чтобы лучше понять каким образом работает предприятие следует проанализировать организационно-производственную структуру управления, совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений рассмотрим производственно-организационно структуру предприятия.

Организационно-производственная структура управления АО «Кондитерская Фабрика «Белогорье» представлена в виде иерархической схемы (рисунок 2.1), показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации. В общем виде представляет из себя линейно-функциональную структуру, в которой применяется иерархия управления, при которой нижестоящий руководитель подчиняется вышестоящему.

Организационно-производственная структура управления АО «Кондитерская Фабрика «Белогорье» представлена в виде иерархической схемы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации. В общем виде представляет из себя линейно-функциональную структуру, в которой применяется иерархия управления, при которой нижестоящий руководитель подчиняется вышестоящему.

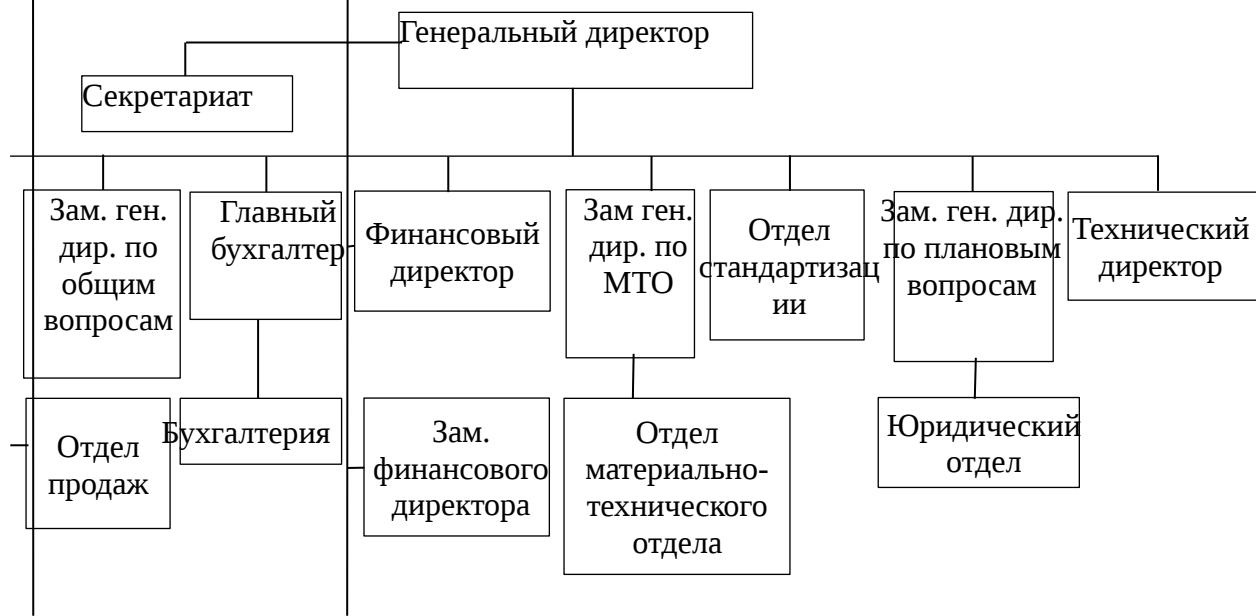




Рис.2.1 Организационная структура ОАО «Кондитерская фабрика  
«БЕЛОГОРЬЕ»

Во главе АО «КФ «Белогорье» находится генеральный директор. Главные стратегические решения принимаются именно им. К нему в подчинение входит:

1. Заместитель генерального директора по общим вопросам, который занимается вопросом управления персоналом, отделом маркетинга и продаж.
2. Финансовый директор, который отвечает за планово-экономический отдел, заработную плату, экономическое планирование.
3. Заместитель генерального директора по материально-техническому обеспечению, ведет контроль за материальным обеспечением предприятия.
4. Технический директор.

Система управления предприятием состоит из следующих функций:

- Общее руководство предприятием, производством, цехами и участками;
- Организация прогнозирования и планирования;
- Управление трудовыми ресурсами (организация трудовой детальности, выплата заработной платы, охрана труда, подготовка и комплектование кадров);
- Менеджмент материально-технического обеспечения и сбыта;
- Бухгалтерский учет, управление финансовой деятельностью;
- Оперативное управление производством;
- Обеспечение вспомогательных процессов производства (отделы контроля качества, обеспечение производства всеми необходимыми инструментами, ведение ремонтных работ, хозяйственное обслуживание);

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод что за формирование стратегии роста прибыли ответственным лицом выступает генеральный директор, который формирует основное направление деятельности компании. Лицами, которые реализуют эту стратегию является его заместители, которые отвечают за различные направления деятельности. Благодаря такой структуре возникает эффект синергии, который должен привести фирму к успешной реализации поставленных целей.

Производственная структура предприятия состоит из основного кондитерского цеха и цеха по производству безалкогольных напитков.

Успех предприятия тесно связан с установленным долгосрочным сотрудничеством с поставщиками сырья. Большинство из поставщиков находятся в региональной близости с предприятием, благодаря этому существенно сокращаются транспортные и логистические издержки.

Главное направление политики АО «КФ «Белогорье» - это качество продукции во взаимосвязи с ожиданиями потребителей и конкурентными требованиями.

Предприятие является обладателем международного сертификата ИСО. Соответствие международным стандартам позволяет предприятию своевременно преобразовывать и стандартизировать все свои бизнес процессы.

Маркетинг АО «КФ «Белогорье» непосредственно связан с рынком кондитерских изделий, в частности он направлен на рынок мучных кондитерских изделий.

Отдел маркетинга в 2017 году проводил следующие мероприятия:

Проведение исследования рынка различных групп мучных изделий и напитков, для того, чтобы оптимизировать и расширить ассортимент производимой продукции.

Для подтверждения качества и продвижения продукции АО «КФ «Белогорья» участвовала в различных дегустационных конкурсах и выставках.

- февраль 2017 – выставка Продэкспо - 2017 в Москве.
- апрель 2017 – выставка SIAL China 2017 в Шанхае
- сентябрь 2017 – выставка WorldFood 2017

В общей сложности участие было принято в 7 выставках и 4 конкурсах мирового и всероссийского масштаба.

Проводились мероприятия по повышению качества знаний продукции отдела продаж ООО «ТД «Белогорье».

Для дальнейшего благоприятного развития предприятия необходимо развивать свою деятельность на уже имеющихся рынках, а также осуществлять выходы к новым клиентам.

Главными причинами, по которым потребители продукции отдают предпочтение АО «КФ «Белогорье» является:

1. Высокое качество продукции, которое постоянно совершенствуется на предприятии
2. Широкий ассортимент. Более 100 видов мучных и кондитерских изделий.
3. Доступность. Продукция предприятия доступна практически во всех крупных торговых сетях и гипермаркетах, таких как «Пятерочка», «Перекресток», гипермаркет «Линия», «Лента», «Ашан», «Дикси», «Магнит», «Метро».

За стратегией роста обычно стоит увеличения ряда определенных параметров на предприятии (объема производства, численности персонала, прибыли производства и т.д.).

## **2.2 Анализ состояния конкурентов и рынка кондитерских изделий в России.**

Рассмотрим общее состояние кондитерской отрасли в России.

Рынок кондитерских изделий является одним из самых высоко конкурентных в мире. По производству кондитерских изделий Россия занимает 4 место.

В отличие от большинства рынков промышленности в России, отрасль кондитерских изделий имеет достаточно стабильную динамику развития. За 2014 – 2018 годы наблюдается рост объема производства продукции. Даже в 2014 – 2015 годы, в момент падения покупательской способности рубля рынок вырос на 1%.

За 2015 – 2018 годы рост на 12%. По итогам 2018 года было произведено 3897000 т. кондитерских изделий. Это говорит, о том, что на данную категорию продуктов существует спрос, который с каждым годом постоянно возрастает.

На рисунке 2.2 представлена динамика развития российского рынка кондитерских изделий за 2014 – 2018 годы. Здесь представлены объемы производства, выраженные в тоннах и темпы роста рынка, выраженные в процентах.

Согласно данным Росстата в 2018 году потребление кондитерских изделий составляет 24,5 килограмм на душу населения. В 2017 году этот показатель составлял 23,8 кг. Прирост составил 0,6 килограмма потребляемых сладостей. Согласно данным за 2018 год расходы 1 жителя России на кондитерские изделия составляют 7100 рублей. Лидерами по расходам на сладости являются жители Москвы, Центрального федерального округа и Санкт-Петербурга.

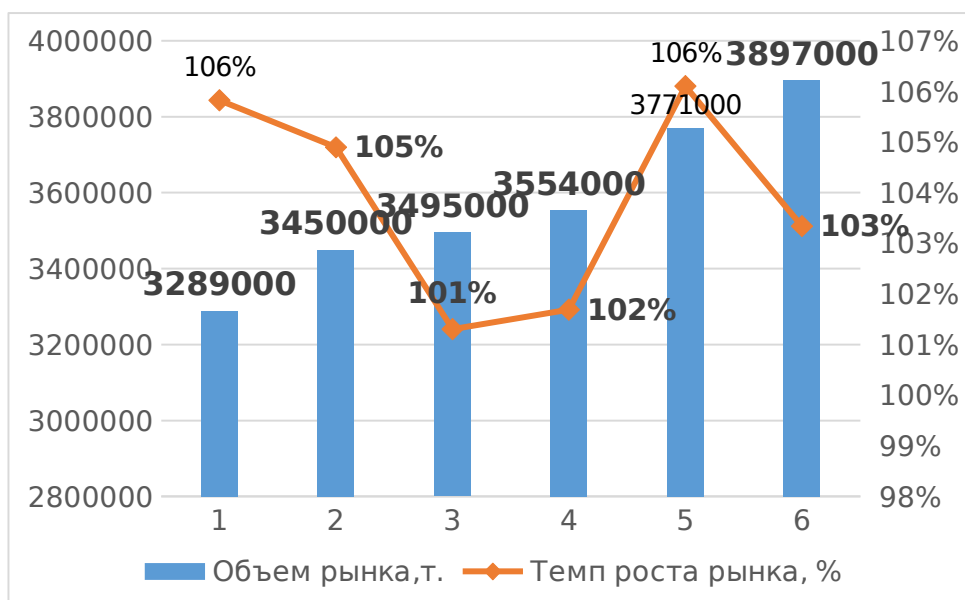


Рис. 2.2 Динамика развития российского рынка кондитерских изделий

Спрос так же вызван тем, что производители научились довольно эффективно выводить на рынок новые продукты и расширять ассортимент.

Появляются новые возможности для отечественных производителей за счет снижения импорта кондитерских изделий в России в связи с санкциями. Импорт в Россию находится на уровне 2 -3%.

Анализируя рынок у АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» появляется возможность находить новые для себя возможности, которые позволят увеличить долю рынка, нарастить объем рынка и увеличить прибыль.



Федеральная служба государственной статистики выделяет 3 укрупненных группы в структуре Российского рынка кондитерских изделий:

1. Мучные изделия, которые подразделяются на:
  - Мучные изделия, торты и пирожные недлительного хранения;
  - Печенья, пряники имбирные и аналогичные изделия, сладкое печенье, вафли.
2. Сахаристые кондитерские изделия, какао и шоколад.

Наглядно эту группу товаров представим на рисунке 2.3



Рис. 2.3 Рынок кондитерских изделий в России

Основным направлением в деятельности АО КФ «Белогорье» является производство мучных кондитерских изделий длительного хранения.

Рассмотрим динамику объемов производства мучных кондитерских изделий длительного хранения в России. На рисунке 2.4 представлена структура производства мучных изделий длительного хранения в процентах от общего объема в натуральном выражении. Рынок включает в себя такие группы как: печенье сладкое, вафли, пряники, печенье сухое, печенье имбирное и аналогичные изделия.

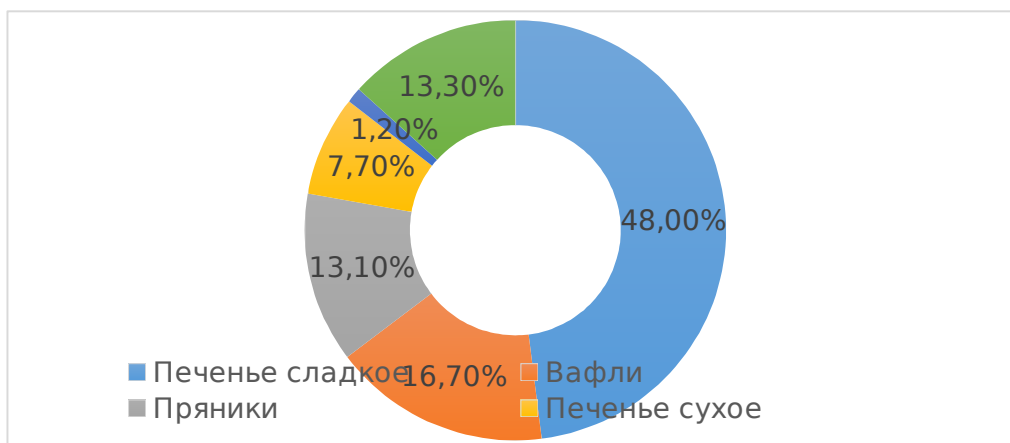


Рис.2.4 Структура рынка мучных кондитерских изделий длительного хранения

Наибольший объем в производстве мучных изделий длительного хранения составляет печенье сладкое (48% от всего объема производства), далее идут вафли (17%) и пряники (13%). Эти 3 группы товаров составляют 78% объема производства всего рынка.

Сезонность группы мучных изделий длительного хранения по месяцам за 2016 - 2017 год представлена на рисунке 2.4

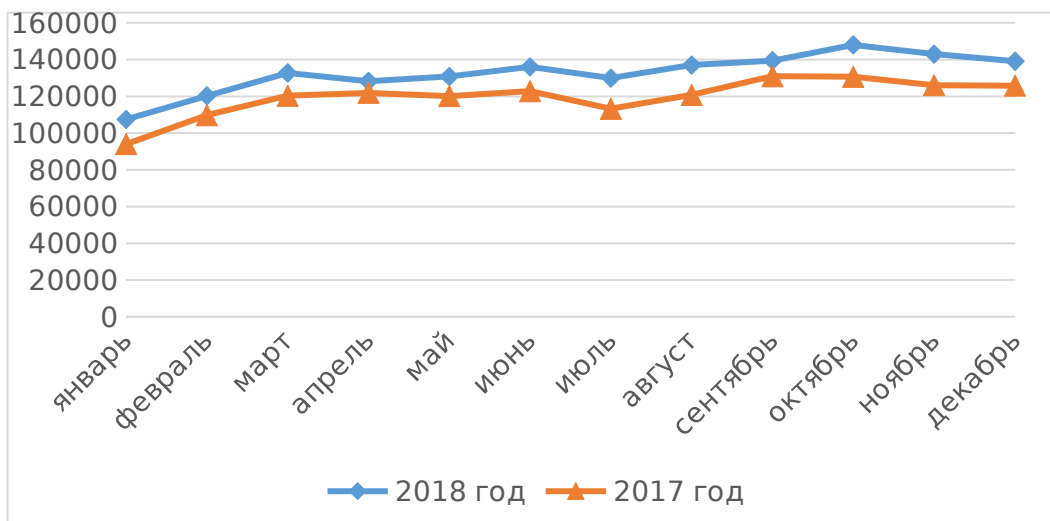


Рис.2.5 Сезонность Российского рынка мучных изделий длительного хранения по месяцам за 2017 – 2018 гг.

Как мы можем увидеть, данной группе товаров соответствует небольшая сезонность. Незначительный спад наблюдается с октября по декабрь. С января по март наблюдается самый большой рост объемов производства. Ситуация в

2017 и 2018 году в целом аналогична. Различаются только объемы производства. На данном графике можно увидеть, что за год объемы на рынке выросли, это сигнализируют о том, что рынок является растущим и перспективным.

За 2018 год в России произведено 1512000 тонн печенья, пряников имбирных и аналогичных изделий. АО «КФ «Белогорье» произвела 26101 тонну. Это составляет 1,7% от доли Российского рынка. В Белгородской области компания производит 80% всей кондитерской продукции.

Регионами, которые занимают наибольшую долю в производстве кондитерских изделий является г. Москва (8% от всего объема) и Московская область (порядка 9%), г. Санкт-Петербург (5,3%), Белгородская область (4,5%), Владимирская порядка 3,5%.

Основными конкурентами для АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» выступают такие компании как:

1. Кондитерское объединение «Славянка». Одно из крупнейших предприятий и кондитерских объединений в России. Представляет из себя холдинг, который занимается самыми различными видами деятельности. На кондитерском рынке основное направление представлено в производстве шоколадных конфет, печенья, крекеров. Представляет такие бренды как конфеты «Степ», вафельные конфеты «Чудо», конфеты «Левушка»

Имеет обширную сеть собственных фирменных магазинов, где реализуется продукция предприятия. Завод базируется в Старом Осколе и находится в непосредственной близости с предприятием.

2. ООО «Рот-Фронт» - предприятие, которое входит в холдинг «Объединенные кондитеры». В данном холдинге присутствуют такие бренды как шоколад «Аленка», «Бабаевский». Имеет обширный ассортимент продукции, известные бренды, которые реализуются по всей России и за рубежом. Занимаются производством конфет, печенья, зефира, пряников и крекеров.

3. ОАО «Воронежская кондитерская фабрика» так же входит в холдинг «Объединенные кондитеры». Находится в соседней Воронежской области, является близким конкурентом предприятия. Имеет широкий ассортимент продукции, здесь производятся вафли, конфеты, шоколад, печенье, пряники.

4. АО «АККОНД». Динамично развивающаяся компания. Занимается производством кондитерской продукции в Чувашской республике. Имеет широкую сеть представительств по всей России. Занимается производством вафель, печенья, конфет, пряников. Один из самых известных брендов у предприятия конфеты «Прохлада».

4. АО «Конти – Рус». Основное производство находится в Курске. Занимается производством конфет, печенья, пряников, вафель. Имеет линейку известных брендов таких как печенье «Контик», конфеты «Golden Lily».

Таким образом, можно увидеть, что в центральном федеральном округе базируется достаточно много крупных предприятий, который конкурируют между собой. Все они имеют схожую линейку производимой продукции. Главная борьба происходит за вкусовые предпочтения потребителей. Постоянно появляются различные новинки, расширяется ассортимент и качество продукции.

Проведя исследования рынка кондитерских изделий в России, мы можем увидеть, что рынок является растущим и устойчивым. Конкуренция находится на крайне высоком уровне, все компании выпускают на рынок новые продукты, увеличивают производство и стараются занять свою долю.

Основные производственные мощности конкурентов сосредоточены в центральном федеральном округе. Сезонность на рынке мучных изделий длительного хранения не высокая. Основными видами продукции являются пряники, печенье и вафли. В связи с всем вышесказанным, можно сказать, что этот рынок является крайне привлекательным для дальнейшего расширения производства и развития предприятия.

Далее произведем оценку результатов основной деятельности, ее влияние на прибыли АО «КФ «Белогорье» и разработаем стратегию роста.

## 2.3 Оценка результатов производственной деятельности АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» и ее влияния на прибыль.

Анализ основных показателей деятельности предприятия является первоначальным этапом в разработке стратегии роста прибыли.

Технико-экономические показатели – система показателей, которая характеризует материально-производственную базу предприятия, его основную деятельность, эффективность использования ресурсов.

Рассмотрим основные показатели АО «КФ «Белогорье» за 2016 – 2018 год (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Основные технико-экономические показатели АО «КФ «Белогорье»

Наименование показателя	Годы				
	2016	2017	Изменение	2018	Изменение
Товарная продукция, тыс. руб.	1908891	1772115	-135116	1682372	-89743
Выручка, тыс. руб.	1896334	1756988	-139346	1645468	-111520
Прибыль от продаж, тыс. руб.	111106	176532	65426	77955	-98577
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	67733	125025	57292	38847	-86178
Чистая прибыль, тыс. руб.	51627	96089	44462	27018	-69071
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1785228	1580456	-204772	1567513	-2203
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	1599454	1397431	-202023	1364889	-32542
Затраты на рубль товарной продукции, руб.	0,94	0,89	-0,05	0,93	0,04
Среднесписочная численность работающих, чел.	899	847	-52	836	-11
Производительность труда работающих, тыс. руб./чел.	2123,3	2092,2	-31,1	2012,4	-79,8
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	302202	308480	6279	316937	8457
Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб.	503577	545083	41506	608608	63525

Фондоотдача, руб./руб.	6,32	5,74	-0,57	5,31	-0,44
Фондоемкость, руб./руб.	0,16	0,17	0,02	0,19	0,01
Фондовооруженность труда работающих, тыс. руб./чел.	336,1	364,2	28	379,1	14,9
Рентабельность продукции, %	17,03	7,87	-9,16	4,97	-5,39
Рентабельность продаж, %	5,86	10,05	4,19	4,74	-5,31

Анализируя основные технико-экономические показатели АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» можно увидеть, что за последние 3 года наблюдается отрицательная динамика выручки.

За 2016-2017 год произошло сокращение выручки на 139346 тыс. рублей. За 2017-2018 год она так же сократилась уже 111520 тыс. руб. Вместе с выручкой так же снижается и объем выпускаемой товарной продукции. За 2016-2018 годы объем товарной продукции в денежном выражении сократился на 224859 тыс. рублей.

Не смотря на такую динамику в 2017 году предприятию удалось увеличить прибыль от продаж 65426 тыс. рублей и чистую прибыль на 44462 рубля. В 2018 году такого результат повторить не удалось и произошло резкое сокращение прибыли от продаж на 98577 тыс. рублей и чистой прибыли на 69071 тыс. рублей.

Предприятие постоянно снижает себестоимость продаж, за 2016 – 2017 удалось сократить себестоимость на 204772 тыс. рублей, в 2018 отчетном году произошло незначительное сокращение себестоимости на 2203 тыс. рублей.

2018 год в целом для компании является не самым успешным и по большинству показателей, которые непосредственно влияют на прибыль мы можем наблюдать отрицательную динамику.

Увеличились затраты на рубль товарной продукции до 0,93 рублей, это на 0,04 рубля больше, чем в 2017 году. Наблюдается снижение рентабельности продукции, рентабельности продаж.

Исходя из данных за 2016 – 2018 год, можно сделать вывод, что предприятию необходимо разрабатывать стратегию по росту прибыли, в связи с тем, что имеется отрицательная тенденция в ее деятельности и происходит сокращение основных ее показателей.

Для дальнейшего исследования деятельности организации необходим более подробный анализ. Для начала рассмотрим динамику производства и продажи продукции за 2016-2018 годы, которые представлены в таблице 2.4:

Таблица 2.4

Динамика производства и продаж продукции

Год	Объем производства продукции, тыс. руб.	Темпы роста, %		Объем продаж, тыс. руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	Цепные
2016	1908891	100	100	1896334	100	100
2017	1772115	92,83	92,83	1756988	92,65	92,65
2018	1682372	88,13	94,94	1645468	86,77	93,65

Анализируя данные в таблице, мы можем увидеть, что происходит сокращение как объемов производства, так и объема продаж продукции на АО «КФ «Белогорье». Относительно 2016 года объем производства в 2017 г. сократился на 7,17%, в 2018 г. на 11,97%. В 2018 году относительно 2017 объем производства продукции сократился на 5,16%.

Соотношение объема продаж и объема производства продукции находятся на примерно одинаковом уровне, существует незначительная разница между производством и продажей продукции, это может свидетельствовать о том, что у компании есть нереализованный потенциальный спрос, так как потребители продукции практически полностью приобретают произведенные товары.

Рассмотрим состав и динамику основных средства АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» за 2016 – 2018 год, данные представлены в таблице 2.5:

Таблица 2.5

Анализ состава и динамики основных средств

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.		Изменение тыс. руб.	Сумма, тыс.руб.	Изменени е тыс. руб.
	2016	2017		2018	
Здания	121882	125758	3876	126401	643
Сооружения и передаточные устройства	6648	8664	2016	9464	800
Машины и оборудование	99980	101878	1898	105040	3162
Офисное оборудование	3196	4502	1306	5281	779
Транспортные средства	8200	8242	42	8602	360
Производственный и хозяйственный инвентарь	710	710	0	710	0
Земельные участки и объекты природопользования	47686	48011	325	49471	1460
Другие основные средства	15629	15365	-264	15686	321
<b>Итого основные средства</b>	<b>303831</b>	<b>313130</b>	<b>9299</b>	<b>320744</b>	<b>7614</b>
в т.ч. активная часть	108890	110830	1940	114352	3522

Состав основных средств на предприятии имеет положительную динамику, основные средства разделяются на активную и пассивную части. Активная часть непосредственно участвует в производстве продукции. За 2016 – 2018 годы активная часть предприятия выросла на 5492 тыс. рублей. Основные средства в целом выросли на 16724 тыс. рублей.



Наибольшую динамику роста показали машины и оборудование в 2017 на 1898 тыс. рублей, в 2018 году на 3162 тыс. рублей. Такой рост говорит о том, что предприятие развивает свою деятельность, закупает новое оборудование для производства продукции с дальнейшей целью увеличения объема производства.

В 2018 году совершались покупки земельных участков, что увеличило основные средства на 1460 тыс. рублей, в 2017 году были совершены крупные инвестиции в здания на сумму 3876 тыс. рублей.

Рассмотрим данные о движении основных средства (таблица 2.6), проведем их анализ.

Таблица 2.6

Данные о движении основных средств

Наименование показателя	2016	2017	Изменение	2018	Изменение
Стоимость ОС на начало года, тыс. руб.	300573	303831	3258	313130	9299
Стоимость ОС на конец года, тыс. руб.	303831	313130	9299	320744	7614
Основные средства, поступившие в отчетном году, тыс. руб.	10288	14579	4291	8556	-6023
Основные средства, выбывшие в отчетном году, тыс. руб.	7030	2145	-4885	1042	-1103
Амортизация основных средств, тыс.руб	111728	124286	12558	138910	14624
Наименование показателя	2016	2017	Изменение	2018	Изменение
Коэффициент прироста, %	1,08	3,06	1,9	2,4	-0,6
Коэффициент обновления, %	3,3	4,6	1,3	2,6	-1,9
Коэффициент выбытия, %	2,3	0,7	-1,6	0,3	-0,3

Данные расчеты показывают, что стоимость основных средств за 2016 – 2018 год имеют положительную динамику. Коэффициент прироста составил

2,43%, это на 0,63% ниже, чем в предыдущем году. Так же можно увидеть, что коэффициенты обновления опережает коэффициент выбытия основных средств. Это значит, что обновление происходит быстрее, чем их устаревание.

За 2016 – 2018 год происходит постоянное возрастание амортизационных отчислений, к 2018 года амортизация основных средств составила 138910 тыс. рублей.

Наибольшие амортизационные отчисления в удельном весе основных средств составляют машины, оборудование и транспортные средства 65,5%, так же 25% всех амортизационных отчислений составляют здания и сооружения предприятия. Данные об амортизации основных средств представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Показатели амортизации основных средств

Показатели	Сумма, тыс. руб.		абсол. измен.	темп роста, %	Удельный вес, %		
	на 1.01.18 г.	на 1.01.19г.			на 1.01.18г.	на 1.01.19г.	абсолют. измен.
Амортизация ОС – всего	124286	138910	14624	111	100	100	0
зданий и сооружений	29235	34669	5434	118	23,5	25	1,5
машин, оборудования и транспортных средств	83933	90962	7029	108	67,5	65,5	-2
других	11118	13279	2161	119	8,9	10	0,6

Рассмотрим показатели технического состояния основных средств на АО «КФ «Белогорье» (таблица 2.8)

Таблица 2.8

Показатели технического состояния основных средств

Показатели	на 1.01.2018 г.	на 1.01.2019 г.	Изменение
Коэффициент износа основных средств	0,4	0,43	0,03
Коэффициент годности основных средств	0,6	0,57	-0,03

Коэффициенты, представленные в таблице, говорят о том, что на 1 число 2019 года износ основных средств составляет 43%. Это говорит о том, что 43% основных средств предприятия являются устаревшими и в скором времени их необходимо будет заменять на новое оборудование. Для этого предприятию необходимо будет выделять средства для обновления основных производственных фондов.

Не смотря на практическую важность анализа структуры, состава, движения и технического состояния основных средств, предприятия, необходимо углубить его проведение, применяя при этом коэффициентные методы анализа, характеризующие степень эффективности их использования.

Анализ состава, структуры, движения и состояния основных средств позволяет сделать различные выводы, однако в экономическом анализе нужно уделять больше внимания анализу основных средств, для этого нужно провести подробный и информативный коэффициентный анализ. Расчет показателей приведем в таблице 2.9

Таблица 2.9

Показатели эффективности и интенсивности использования основных производственных средств

Наименование показателя	2016	2017	Изменени е	2018	Изменение
Товарная продукция, тыс. руб.	1908891	1772115	-136776	1682372	-89743
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	302202	308480	6279	316937	8457
Среднегодовая стоимость активной части ОПС, тыс. руб.	107976,5	108860,5	884	112591	3730,5
Средняя стоимость внеоборотных активов	214984,5	212918,5	-2066	210700	-2218
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	67733	125025	57292	38847	-86178
Среднесписочная численность персонала, чел.	899	847	-52	836	11
Фондоотдача ОПС,	6,32	5,74	-0,57	5,31	-0,44

Наименование показателя	2016	2017	Изменени е	2018	Изменение
руб./руб.					
Фондоотдача активной части ОПС, руб./руб.	17,68	16,28	-1,4	14,94	-1,34
Фондоемкость, руб./руб.	0,16	0,17	0,01	0,19	0,02
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	336,1	364,2	28	379,1	14,9
Техническая вооруженность труда, тыс. руб./чел.	120,11	128,52	8,42	134,68	6,18
Фондорентабельность, %	31,5	58,7	27,2	18,4	-40,2
Относительная экономия (перерасход) ОПС, тыс.руб.	X	-449,83	X	-428,27	X

Проанализировав данные показателей эффективности использования основных производственных средств предприятия можно сделать вывод, что происходит рост среднегодовой стоимости основных средств. Так же за 2016 – 2018 год растет активная часть основных производственных фондов. Однако при этом снижается среднегодовая стоимость внеоборотных активов предприятия за 2017-2018 год они сократились 2218 тыс. рублей.

Основными показателями, характеризующими эффективность использования основных фондов, является фондоотдача, фондоемкость, фондovoоруженность и фондорентабельность.

Фондоотдача основных производственных средств за 2017 – 2018 год сократилась на 0,44 руб./руб. Это говорит о том, что основные фонды стали использоваться менее эффективно, приносить меньше выручки предприятию.

Фондоемкость за 2018 год возросла, это значит, что основные средства используются не совсем эффективно, некоторые производственные мощности можно загрузит более эффективно.

Фондовооруженность за 2016 – 2018 год имеет положительную динамику, на одного работающего приходится 379 тыс. руб. основных фондов.

Фондорентабельность имеет отрицательную динамику. За 2017 – 2018 год она сократилась на 27,2%. Это говорит о том, что основные фонды предприятия

стали генерировать меньшей объем прибыли, это является негативным моментом в использовании основных средств предприятия.

В 2018 году наблюдается относительная экономия основных производственных фондов в размере 428 тыс. рублей.

Важным условием наращивания объемов производства продукции, снижения ее себестоимости, роста показателей доходности - является полное и своевременное обеспечение предприятия сырьем и материалами необходимого качества и ассортимента. Степень эффективности использования материальных ресурсов представлена в таблице 2.10

Таблица 2.10

Анализ использования материальных ресурсов

Наименование показателя	2016	2017	Изменени е	2018	Изменение
Материальные затраты, тыс. руб.	1173463	999621	-173842	1007402	7781
Объем производства продукции, тыс. руб.	1908891	1772115	-136776	1682372	-89743
Прибыль от продаж, тыс. руб.	111106	176532	65426	77955	-98577
Прибыль на рубль материальных затрат, руб./руб.	0,09	0,18	0,09	0,08	-0,1
Материалоотдача, руб./руб.	1,63	1,77	0,15	1,67	-0,1
Материалоемкость продукции, руб./руб.	0,61	0,56	-0,05	0,6	0,03

Наименование показателя	2016	2017	Изменени е	2018	Изменение
Индекс производства продукции	1	0,92	0,08	0,94	0,02
Индекс материальных затрат	1	0,85	-0,15	1,007	0,15
Относительная экономия	X	12456	X	-394	X

(перерасход) материальных ресурсов, тыс. руб.					
---	--	--	--	--	--

В 2017 году произошло значительное сокращения материальных затрат на производство продукции в размере 173842 тыс. рублей. Это составляет 14% от материальных затрат 2016 года.

В 2018 году материальные затраты выросли на 7781 тыс. рублей. Этот незначительный рост затрат увеличил себестоимость продукции, что в свою очередь сказалось на прибыли на рубль материальных затрат. Она сократилась до 0,08 руб. Сокращение в абсолютном выражении составило 0,1 рублей, это значительное сокращение показателя.

Важными показателями эффективного использования материальных ресурсов на предприятии являются такие показатели как материалоотдача, материалоемкость продукции.

Материалоотдача показывает какое количество в денежном выражении продукции приходится на 1 рубль сырья. В 2018 году этот показатель составил 1,67 руб./руб., что 0,1 руб./руб. ниже чем в 2017 году.

Материалоемкость показывает сколько материальных затрат приходится на 1 рубль выпущенной продукции. В 2018 году произошло увеличение затрат на рубль продукции и этот показатель составил 0,6 руб./руб. В 2017 году предприятию удалось достичь показателя в размере 0,56 руб./руб. Все эти отрицательные изменения непосредственно влияют на прибыль предприятия, поэтому негативная динамика большинства показателей привели к уменьшению прибыли.

Одним из самых главных ресурсов предприятия является человеческий ресурс. Проведем анализ использования трудовых ресурсов на АО «КФ «Белогорье» в таблице 2.11

Таблица 2.11

Анализ использования трудовых ресурсов

Показатель	2016	2017	темп роста, %	2018	темп роста, %
------------	------	------	------------------	------	------------------

Среднесписочная численность работающих, чел.	899	847	94,2	836	98,7
Среднесписочная численность рабочих	773	744	96,2	733	98,5
Объем производства продукции тыс. руб.	1908891	1772115	92,8	1682372	94,9
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб./чел.	2123,3	2092,2	98,5	2012,4	96,1
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб./чел.	2469,4	2381,8	96,4	2295,1	96,3

Трудовые ресурсы на предприятии так же имеют отрицательную динамику. За 2016 – 2018 годы произошло сокращение среднесписочной численности работающих на 7,1%. Вместе с этим происходило сокращение объема производства продукции, в 2017 году она сократилась на 7,2%, в 2018 на 6,1%. За счет такого сокращения снизилась среднегодовая выработка одного работающего и в 2018 г. составила 2012,4 тыс. рублей. Это на 3,9 % меньше, чем в 2017 году.

Таблица 2.12

Фонд оплаты труда (тыс. руб.)

Категория персонала	2016	2017	% к 2016	2018	% к 2017
Рабочих	18712,7	19911,6	106	20401,5	102
Работающих	26151	26942,2	103	27389,8	101

Показатели фонда оплата труда имеют положительную динамику, за 2016 -2018 годы фонд зарплаты работников растет, однако темпы роста в 2018 снизились. В 2018 году фонд оплаты труда составил 20401,5 тыс. рублей.

Чтобы узнать, как изменилось соотношение заработной платы промышленного и не промышленного персонала, представим в виде таблицы среднемесячную зарплату и темпы её роста в таблице 2.13

Таблица 2.13

Среднемесячная зарплата и темпы ее роста

Наименование показателя	2016	2017	% к 2016	2018	% к 2017

Среднемесячная заработная плата одного работающего, всего руб.	29089	31809	109	32763	103
Рабочих	24208	26763	110	27833	104

Из таблицы видно, что предприятие, стабильно повышает заработную плату своих работников на протяжении всего анализируемого периода. В 2018 году зарплата рабочих выросла на 4% по отношению к 2017 году и составила 27833 рубля. Среднемесячная заработная плата всего работающего персонала составила 32763 рубля.

Одним из принципов улучшения масштабов деятельности предприятия является опережение темпа роста производительности труда над темпами роста заработной платы, потому коэффициент опережения должен быть выше 1. Проведем анализ коэффициентов, характеризующих эффективность труда в таблице 2.14

Таблица 2.14

#### Анализ коэффициента опережения

Показатель	2017	2018
Индекс изменения среднегодовой оплаты труда, работающего	1,09	1,03
Индекс производительности труда	0,99	0,96
Коэффициент опережения	0,9	0,93

Из данной таблицы следует, что изменение структуры фонда оплаты труда не пошло на пользу стратегическим целям предприятия, среднегодовая оплата труда работающих растет быстрее, чем производительность труда.

В 2018 году соотношение изменения оплаты труда и производительности труда составило 0,93 при нормативном значении равном единицы.

Коэффициент ниже нормативного, но не слишком сильно отклоняется от него, из чего можно сделать вывод, что предприятие платит адекватную для этой отрасли заработную плату работникам.

Проанализируем состав, структуру и динамику затрат на производство, формирующих прибыль предприятия (таблица 2.15)



Таблица 2.15

## Анализ состава, структуры и динамики затрат на производство

Наименование показателя	абс. знач., тыс. руб.		Уд. Вес, %		изменение		Темп прироста, %
	2017	2018	2017	2018	тыс. руб.	%	
Материальные затраты	999621	1007402	64,3	63,8	7781	100,8	0,8
Затраты на оплату труда	342838	341509	21,8	21,9	-1329	99,6	-0,4
Отчисления на социальные нужды	100451	100281	6,4	6,4	-170	99,8	-0,2
Амортизация	14578	15616	1,0	0,9	-038	107	7
Прочие затраты	123354	103416	6,6	7,0	-19938	83	-16
Итого затраты	1580455	1567513	100	100	-12942	100,8	0,8

Себестоимость – это сумма затрат, связанных с производством и реализацией продукции. Анализ себестоимости продукции дает возможность выявить тенденции ее изменения, влияния факторов на ее отклонения, а также дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

В отчетном году материальные затраты увеличились на 7781 тыс. рублей, это на 0,8% больше, чем в 2017 году. Остальные статьи затрат имеют положительную динамику и наблюдается сокращение затрат на заработную плату рабочим, в 2018 они снизились на 1329 тыс. рублей и составила 342848 тыс. рублей. Самый большое сокращение в себестоимости составили прочие затраты в размере 19938 тыс. рублей, в процент выражении этот снижение составляет 19% от 2017 года.

В целом затраты на производство выросли на 12942 тыс. рублей, это 0,8% выше чем в 2017 году. При сокращении выпуска объема продукции данный рост негативно влияет на формирование прибыли предприятия. Наибольший удельный вес в себестоимости занимают материальные затраты в 2018 они составляют 63,8% от всех затрат и расходы на оплату труда 21,9%, именно на

эту часть себестоимости предприятию необходимо влиять в первую очередь, так как снижение таких затрат позволит достичь большей прибыли.

Проанализируем затраты на 1 рубль продаж продукции в таблице 2.16

Таблица 2.16

Анализ затрат на 1 рубль продаж продукции

Наименование показателя	2016	2017	измен.	2018	измен.
Объем производства продукции, тыс. руб.	1908891	1772115	-136776	1682372	-89743
Себестоимость продаж товарной продукции, тыс. руб.	1785228	1580456	-204772	1567513	-2203
Затраты на рубль товарной продукции, руб.	0,94	0,89	-0,05	0,93	0,04

За 2016 - 2018 год произошло изменение затрат на рубль продаж продукции в 2017 году затраты сократились на 0,05 руб. и составили 0,89 руб. Однако уже в 2018 году они увеличились на 0,04 руб. и стали равняться 0,94 руб.

Это связано с сокращением объема производства продукции в большей степени, относительно себестоимости продаж. Это сигнализирует о том, что необходимо увеличивать количество производимой продукции, для того, чтобы сократить себестоимость на рубль товарной продукции за счет эффекта масштаба.

Далее проведем анализ доходов и расходов АО «КФ «Белогорье» в таблице 2.17

Таблица 2.17

Анализ доходов и расходов организации

Наименование показателя	Абс. знач., тыс. руб.	Изменение абс.	Темп
-------------------------	-----------------------	----------------	------

	2018	2017	значений, тыс.руб.	прироста, %
Выручка	1645468	1756988	-111520	-6,3
Себестоимость продаж	1364889	1397431	-32542	-2,3
Валовая прибыль	280579	359557	-78978	-22,0
Коммерческие расходы	10311	9080	1231	13,6
Управленческие расходы	192313	173945	18368	10,6
Прибыль (убыток) от продаж	77955	176532	-98577	-55,8
Проценты к получению	58	67	-9	-13,4
Проценты к уплате	21085	25427	-4342	-17,1
Прочие доходы	2743	5359	-2616	-48,8
Прочие расходы	20824	31506	-10682	-33,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	38847	125025	-86178	-68,9
Текущий налог на прибыль	12053	28960	-16907	-58,4
Изменение отложенных налоговых обязательств	124	302	-178	-58,9
Изменение отложенных налоговых активов	100	326	-226	-69,3
Прочее	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	27018	96089	-69071	-71,9

К числу основных форм бухгалтерской отчетности коммерческого предприятия относится отчет о финансовых результатах. Он показывает финансовые результаты хозяйственной деятельности организации за отчетный период.

Проанализировав финансовую отчетность предприятия, мы можем увидеть, что за 2017 – 2018 год наблюдается отрицательная динамика большинства показателей. Уменьшилась валовая прибыль, сокращение в процентном выражении составило 22%. Это означает что разница между выручкой и себестоимости продукции так же уменьшилась на 78978 тыс. рублей. Увеличились коммерческие расходы на 13,6%, управленческие расходы на 10,6 %.

Для того, чтобы лучше понять какой из факторов значительнее всего влияет на прибыль от продаж, проведем факторный анализ.

Рассчитаем влияния таких факторов как (выручка, валовая прибыль, управленческие, коммерческие расходы) на изменение прибыли от продаж за 2018 год:

1. Расчет изменения прибыли от продаж ( $\Delta$  Пп):

$$\Delta \text{ Пп } 2018 = 77955 - 176532 = -98577$$

2. Рассчитаем темп роста объема продаж в денежном выражении (тыс. руб.)

$$T_v 2018 = 1645468/1756988*100 - 100 = -6,3\%$$

3. Расчет изменения прибыли за счет изменения объема продаж (тыс. руб.):

$$\Delta \text{ Пп } (T_v) 2018 = -6,3\% * 176532/100 = -11122$$

В связи с снижением объема продаж на -111520 тыс. руб. в 2018 году, прибыль от продаж на предприятии снизилась на 11122 тыс. рублей.

4. Рассчитаем изменения уровня прибыли от продаж за счет изменения валовой прибыли на предприятии. (тыс. руб.)

$$\Delta \text{ Пп } (ВП) 2018 = -22*176532/100 = -38837$$

5. Рассчитаем изменения уровня прибыли от продаж за счет изменения уровня коммерческих расходов (тыс. руб.):

$$\Delta \text{ Пп } (КР) 2018 = 13,6*176532/100 *(-1) = -24008,3$$

6. Рассчитаем изменения уровня прибыли от продаж за счет изменения уровня управленческих расходов (тыс. руб.):

$$\Delta \text{ Пп } (УР) 2018 = -10,6*176532/100 = -18712,3$$

Исходя из данных расчетов, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на снижение прибыли от продаж оказало изменение валовой прибыли. Она зависит от таких показателей как выручка и себестоимость продукции. В связи с тем, что произошло их сокращение, итоговая валовая прибыль сократилась и уменьшила размер прибыли на 38837 тыс. рублей. Совокупное сокращение прибыли от продаж составило 98577 тыс. рублей

Таблица 2.18

## Показатели структуры и динамики доходов и расходов

Показатель	Состав доходов и расходов, тыс. руб.			Темп роста, %	Структура доходов и расходов, тыс. руб.		
	2018	2017	Измен.		2018	2017	изменение
1. Доходы, всего	1648369	1762740	-114371	-6,4	100	100	0
в том числе							
1.1. Выручка	1645468	1756988	-111520	-6,3	99,82	99,67	0,15
1.3. Проценты к получению	58	67	-9	-13,4	0,004	0,004	0
1.4. Прочие доходы	2743	5359	-2616	-48,8	0,17	0,30	-0,14
2.1. Себестоимость продаж	1364889	1397431	-32542	-2,3	84,17	83,85	0,32
2.2. Коммерческие расходы	10311	9080	1231	13,5	0,64	0,54	0,09
2.3. Управленческие расходы	192313	173945	18368	10,5	11,86	10,44	1,42
2.4. Проценты к уплате	21085	25427	-4342	-17,08	1,30	1,53	-0,23
2.5. Прочие расходы	20824	31506	-10682	-33,9	1,28	1,89	-0,61
2.7. Налог на прибыль	12053	28960	-16907	-58,3	0,74	1,74	-0,99
3. Чистая прибыль	27018	96089	-69319	-72,1	X	X	X
4. Коэффициент соотношения доходов и расходов	1,017	1,058	-0,041	X	X	X	X
1.5. Отложенные налоговые активы	100	326	-226	-69,3	0,01	0,02	-0,01
2. Расходы, всего	1621475	1666349	-45052	-2,7	100,00	100,00	0

Проведя анализ доходов и расходов на АО «КФ «Белогорье» можно заметить, что наибольшую долю в доходной части составляет выручка от продажи продукции 99,6% от общего дохода всего предприятия. В расходах наибольший вес занимает себестоимость продаж в 2018 году составляет 84,17% от всех затрат предприятия.

Выручка за 2017 – 2018 год сократилась на 6,3%, себестоимость продаж сократилась на 2,3%, не смотря на сокращение себестоимости, размер выручки

сократился в большей степени, чем затраты на производство и продажу продукции, что в итоге привело к уменьшению чистой прибыли предприятия на 72% в отчетном году. Она составила 27018 тыс. рублей.

Коэффициент соотношения доходов и расходов показывает на сколько доходы предприятия превышают его расходы. В 2018 году этот показатель составил 1,017 это означает что доходы превышают расходы на 1,7%, в 2017 году этот коэффициент равнялся 1,058 это динамика является отрицательной и менеджменту предприятия необходимо обратить на это внимание.

Для дальнейшего анализа мы выявим основные факторы формирования чистой прибыли на АО «Кондитерская фабрика «Белогорье», данные приведены в таблице 2.19

Таблица 2.19

#### Основные факторы формирования чистой прибыли

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста (снижения), %
	2017	2018	изменение	
Прибыль от продаж	176532	77955	-98577	-55,8
Прибыль до налогообложения	125025	38847	-86178	-68,9
Налог на прибыль	28960	12053	-16907	-58,3
Чистая прибыль	96089	27018	-69071	-71,8

Прибыль от продаж является основным фактором формирования чистой прибыли. Негативная динамика прослеживается во всей цепочке формирования прибыли. Прибыль от продаж уменьшилась на 55,8%, прибыль до налогообложения уменьшилась на 68,9%, произошло сокращение чистой прибыли на 71,8%.

2018 год для компании является негативным и необходимо пересматривает решения, которые были приняты за этот год, для того, чтобы предотвратить дальнейшее снижении показателей деятельности компании.

Рассмотрим эффективность деятельности предприятия с помощью относительных показателей рентабельности, которые непосредственно показывают насколько эффективно компания формирует прибыль.

Данные для расчета этого показателя представлены в таблице 2.20

Таблица 2.20

Исходные данные для расчета показателей рентабельности

Показатель, тыс. руб.	2016	2017	измен.	2018	измен.
Чистая прибыль	51627	96089	44462	27018	-69071
Прибыль от продаж	111106	176532	65426	77955	-98577
Показатель, тыс. руб.	2016	2017	измен.	2018	измен.
Выручка	1896334	1756988	-139346	1645468	-111520
Прибыль до налогообложения	67733	125025	57292	38847	-86178
Показатель, тыс. руб.	2016	2017	измен.	2018	измен.
Собственный капитал	-73378	366675	440053	379095	12420
Среднегодовая стоимость активов	718561	758001	39440	819308	61307
Себестоимость продаж	1785228	1580456	-204772	1567513	-2203
Среднегодовая стоимость основных производственных средств	302202	308480	6279	316937	8457
Среднегодовой остаток оборотных средств	503577	545083	41506	608608	63525

Как мы можем увидеть динамика большинства показателей, формирующих прибыль является так же отрицательной.

Проведем оценку показателей рентабельности в таблице 2.21

Таблица 2.21

## Оценка показателей рентабельности

№	Наименование показателя	2016	2017	измен	2018	измен.
1	Рентабельность продукции, %	6,22	11,17	4,95	4,97	-6,20
2	Рентабельность продаж, %	5,86	10,05	4,19	4,74	-5,31
3	Рентабельность производства, %	8,41	14,65	6,24	4,20	-10,45
4	Рентабельность совокупных активов, %	7,18	12,68	5,49	3,30	-9,38
5	Рентабельность собственного капитала, %	-70,36	26,21	96,56	7,13	-19,08

Показатели рентабельности за 2016 – 2018 годы показывают, что в отчетном году эффективность производства с точки зрения формирования прибыли уменьшилась.

Рентабельность продукции показывает сколько прибыли приходится на рубль затрачиваемых средств на создание продукции. В 2016 году этот показатель равнялся 6,22%, в 2017 году 11,17%, в 2018 году 4,97%. Как мы можем увидеть процентное соотношение прибыли в себестоимости за 2018 уменьшилась как по отношению к 2016, так и по отношению к 2017 году.

Рентабельность продаж показывает сколько прибыли от продаж приходится на выручку предприятия. В 2017 году как в случае с рентабельностью продукции наблюдается резкий рост рентабельности до 10,05%, однако в 2018 году этот показатель стал ниже чем в 2016 и стал равняться 4,74%.

Рентабельность производства АО «КФ «Белогорье» в 2018 году резко сократилось с 14,65% до 4,20% отрицательной прирост составил 10,45%, что свидетельствует об снижении эффективности использования факторов производства.



Рентабельность совокупных активов показывает сколько прибыли приходится на активы предприятия, которые по своей сути являются главным источником формирования прибыли. Здесь так же наблюдается значительное сокращение этого показателя, в отчётном году он составил 3,3%, что на 9,38% ниже показателя 2017 года.

Рентабельность собственного капитала характеризует эффективность использования той части активов предприятия, которое принадлежит именно ему. В 2018 году наблюдается сокращение эффективности использования собственного капитала, на него приходится 7,13% чистой прибыли предприятия.

Для дальнейшего анализа деятельности оценим платежеспособность АО «КФ «Белогорье».

Платежеспособность – это способность предприятия своевременно и в полном объеме рассчитываться по своим обязательствам. Основой анализа платежеспособности предприятия является анализ ликвидности его баланса.

Таблица 2.22

Группировка активов и пассивов бухгалтерского баланса для оценки  
ликвидности

Наименование показателя	2016	2017	откл.	2018	откл.
Наиболее ликвидные активы (А1)	593	619	26	728	109
Быстро реализуемые активы (А2)	449552	420758	-28794	428535	7777
Медленно реализуемые активы (А3)	66143	152501	86358	214075	61574
Труднореализуемые активы (А4)	213238	212599	-639	208801	-3798
Наиболее срочные обязательства (П1)	147829	145009	-2820	164186	19177
Краткосрочные обязательства (П2)	13324	14668	1344	14785	117
Долгосрочные обязательства (П3)	240299	209901	-30398	236532	26631
Собственный капитал (П4)	328074	416899	88825	436636	19737
<b>Валюта баланса</b>	<b>729526</b>	<b>786477</b>	<b>56951</b>	<b>852139</b>	<b>65662</b>

Ликвидность – это способность отдельных видов имущества обращаться в денежную форму без потерь своей стоимости.

Анализ ликвидности представляет собой сравнение средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности погашения.

Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие неравенства:  $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$

Оценку ликвидности баланса в 2018 г. представим в табл. 2.23

Платежеспособность – это способность предприятия своевременно и в полном объеме рассчитываться по своим обязательствам. Основой анализа платежеспособности предприятия является анализ ликвидности его баланса.

Таблица 2.23

Оценка ликвидности баланса

Наименование группы активов, порядок расчета	Значение, тыс.руб.		Наименование группы пассивов, порядок расчета	Значение, тыс. руб.		Знак		Величина платежного избытка (недостатка), тыс.руб.	
	На начало года	На конец года		На начало года	На конец года	На нача л г о д а	На ко н е ц г о д а	На начало года	На конец года
A1=	619	728	П1=	145009	164186	<	<	-144390	-163458
A2=	420758	428535	П2=	14668	14785	>	>	406090	413750
A3=	152501	214075	П3=	209901	236532	<	<	-57400	-22457
A4=	212599	208801	П4=	416899	436636	<	<	-204300	-227835

В целом такое состояние для предприятия не критическое, однако необходимо отслеживать ликвидность предприятия и риски, которые предприятия берет на себя.

Наиболее срочные обязательства на начало года превышают самые ликвидные активы на 144390 тыс. рублей. На конец года эта разница увеличилась на 163458 тыс. рублей. Однако если посмотреть на быстрореализуемые активы, то на конец и начало года наблюдается избыток платежеспособности, который равен сумме недостатка платежеспособности, риск уравновешен.

Таблица 2.24

Показатели платежеспособности предприятия

№ п/п	Наименование показателя	Нормативное значение	Фактические значения		Изменение
			На начало года	На конец года	
1.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,0039	0,0041	0,0002
2.	Коэффициент промежуточной ликвидности	>0,8	2,79	2,64	2,40
3.	Коэффициент текущей ликвидности	≥2	3,20	3,59	2,88
4.	Общий показатель ликвидности	≥1	1,08	1,19	1,15
5.	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	>0,1	0,69	0,72	0,72

Коэффициент абсолютной ликвидности АО «КФ «Белогорье» не соответствует нормативным значениям, это означает, что компания наиболее ликвидными средствами может покрыть лишь 0,3% краткосрочных обязательств.

Однако коэффициент промежуточной ликвидности превышает нормативное значение и на конец года составляет 2,64, это значит, что компания способна покрыть текущие обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности так же выше нормативных значений, это значит, что компании способна покрыть текущие обязательства за счет оборотных активов, на конец года равняется 3,59.

Общий показатель ликвидности так же соответствует нормативным значениям и на конец года равняется 1,19, это значит, то предприятия способна покрыть большинство своих обязательств перед кредиторами.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами превышает нормативное значение, это говорит о том, что собственных оборотных средств у предприятия больше, чем заемных. На конец года равняется 0,72.

Таблица 2.25

Коэффициенты, характеризующие уровень финансовой устойчивости

№ п/п	Наименование показателя	Нормативное	Фактические значения		Изменение
			на н.г.	на к.г.	
1	Коэффициент автономии (финансовой независимости)	$\geq 0,5$	0,53	0,51	-0,02
2	Коэффициент финансовой устойчивости	$> 0,6$	0,79	0,78	-0,01
3	Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,49	0,52	0,03
4	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$\geq 0,1$	0,69	0,72	0,72
5	Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	-	2,69	3,08	0,38

Данные таблицы показывают, что все показатели финансовой устойчивости находятся не только выше нормативного значения, но в некоторых местах и чрезмерно выше. Это говорит о том, что у предприятия много оборотных средств.

Проанализировав деятельность АО «КФ «Белогорье» за 2016 – 2018 годы, можно сделать вывод, что компания имеет относительно устойчивое положения с точки зрения роста прибыли. 2017 год для компании оказался крайне прибыль,

рост прибыли составил порядка 55%, при этом происходило сокращение выручки. Такой прибыли удалось достичь в первую очередь благодаря крупному сокращению себестоимости продукции на 20203 тыс. рублей.

Однако 2018 год для предприятия оказался не таким благоприятным.

Выручка и количество производимой продукции продолжала сокращаться, при незначительном сокращении себестоимости продаж продукции, всего на 2203 тыс. рублей.

По сравнению с 2017 год такой эффект оказался незначительным и это является одним из главных факторов понижения прибыли. В связи с отрицательной динамикой всех показателей, формирующих прибыль, увеличением затрат на управленческий аппарат, коммерческие расходы, компания уменьшила свою чистую прибыль 71,8%.

Из данного анализа можно сделать вывод, что для роста прибыли на предприятии надо в первую очередь сфокусироваться на увеличении выручки предприятия и сокращении себестоимости продаж продукции работая на уже существующих рынках, так как АО «КФ «Белогорье» имеет на них сильную позицию.

## **Глава 3. Разработка стратегии роста прибыли на АО «Кондитерская фабрика «Белогорье»**

### **3.1. Разработка сценария стратегии роста прибыли на АО «КФ «Белогорье»**

В ходе обзора литературы и анализа деятельности предприятия, было выявлено, что предприятие имеет нестабильный рост прибыли в связи с сокращением выручки и производства продукции большими темпами, чем уменьшение затрат на производство и продажу продукции.

Для того, чтобы эта тенденция в долгосрочной перспективе прекратилась, предприятию необходимо увеличивать объемы производства продукции и за счет эффекта масштаба сокращать издержки производства, увеличивая прибыль.

Причинам сокращения выручки может служить сокращение доли рынка, низкий спрос на существующую продукцию.

Причинами небольшой разницы между выручкой и себестоимостью продаж продукции может послужить наличие постоянных расходов, рост цен на сырье, так же одним из факторов снижения общей динамики производства, является тот факт, что в 2017 году цех по производству безалкогольных напитков переехал на площадку ООО «Старая Крепость», в связи с этим еще не удалось полностью реализовать все мощности предприятия для достижения необходимого роста.

На предприятии в 2018 году имеется свободная площадь, освободившаяся от переноса цеха по производству безалкогольных напитков, которую можно использовать для расширения производства.

Не смотря на негативную динамику производства в 2018 году, АО «Кондитерская фабрика «Белогорье» имеет хорошую позицию на рынке и поэтому для дальнейшего роста прибыли предприятия предлагается применять стратегию концентрированного роста, а конкретно стратегию по усилению позиций уже существующих продуктов.

Одним из самых перспективных направлений в производстве, является производство крекеров и затыжного печенья. Предлагается реконструировать цех по производству безалкогольных напитков и установить 3 производственную линию, которая позволит нарастить объемы производства, в долгосрочной перспективе достичь сокращения издержек, за счет эффекта масштабирования, что приведет к росту прибыли.

Линия по производству затыжного печенья и крекеров будет иметь максимальную производственную мощность 2239 тонн в год.

Основными операциями приготовления теста являются: подготовка сырья, получение смеси сыпучих компонентов, приготовление опары (опарная технология) или активация дрожжей (безопасная технология), или приготовление эмульсии; замес теста, вылеживание, прокатка, формование, выпечка, охлаждение, упаковка.

1. Среди многих механизированных линий, на которых вырабатывают затыжное печенье и крекеры на отечественных предприятиях, работают автоматизированные линии, позволяющие осуществить ферментивный способ приготовления кондитерского теста с использованием энзимов, растворов протезима. Дозирование, контроль и регулирование отдельных параметров производятся через компьютеры. Линия обеспечена оборудованием для подготовки сырья, приготовления полуфабрикатов (подготовки крошки, инвертного сиропа и др.).

Подготовка маргарина осуществляется в экструдерах. На станциях приготавливают отдельные смеси жидких и сыпучих компонентов с автоматической подачи и дозированием в соответствии с номером рецептуры.

2. Замес теста. Приготовление теста производится в тестомесильных машинах периодического действия путем смешивания опары и других рецептурных компонентов при опарном способе производства или смешивания эмульсии, смеси сыпучих компонентов – при безопасном способе.

В последнюю очередь на рабочем ходу месильной машине вводится мука или смесь сыпучих компонентов.

Продолжительность замеса теста составляет 20 - 60 мин и зависит от используемого оборудования, свойств сырья, температурных условий и других факторов. Температура готового теста 30 - 40 С. Влажность теста зависит от качества муки, рецептуры и составляет 26 - 35%.

С целью интенсификации технологического процесса используется кроме ферментных препаратов пиросульфит натрия (метабисульфит натрия).

Раствор улучшителя вводится путем равномерного опрыскивания всей поверхности теста за 2 - 5 мин до окончания замеса.

3. Вылеживание теста. Тесто для кекера упругое, пластично-вязкое. Поэтому оно подвергается вылеживанию для ликвидации внутренних напряжений и повышения его пластичности.

Применение пиросульфита натрия при замесе теста исключает стадию расстойки при производстве кекера.

4. Прокатка. Из машин тесто выгружается в тележки для расстойки и опрокидывателем подается в тестоспуск ламинатора для прокатки, распределяется в два бункера и поступает к двум парам лентоформирующих валков; отформованные непрерывные тестовые ленты роликowymi конвейерами сводятся к середине ламинатора и далее – на калибровку (при изготовлении кекеров между двумя лентами дозируется жиромучная смесь). Тестовые ленты прокатываются последовательно тремя парами калибрующих валков. После калибровки они укладываются кареткой на конвейер и подаются в первую калибрующую пару формирующей машины.

Формование тестовых заготовок производится штамп-машинами легкого типа или ротационными машинами. Для кекера обязательны сквозные проколы тестовых заготовок для исключения образования больших пузырей на поверхности изделия после выпечки.

5. Выпечка. Отштампованные тестовые заготовки печенья ленточным конвейером перегружаются и укладываются на конвейер печи, который транспортирует их в пекарную камеру. Выпечка производится внутрикамерным сжиганием природного газа при температуре 160 - 290 градусов в течение 3 - 5



мин для крекера. После выпечки крекер сразу же равномерно и непрерывно со всех сторон обрызгивается растопленным жиром в соответствии с рецептурой. Готовые крекеры должны отвечать техническим требованиям по органолептическим физико-химическим показателям.

6. Охлаждение. Охлаждение крекера происходит на охлаждающем транспортере в естественных условиях. Готовые изделия охлаждаются до 40 градусов и направляются на фасование и упаковывание.

7. Упаковка. Далее продукт на стеккере устанавливается на ребро и подается конвейером загрузки к заверточным и расфасовочно-упаковочным автоматам. Упакованные в пленочные пакеты изделия автоматически укладываются в гофрокороба.

### 3.2 Бюджетное планирование реализации проекта

Таблица 3.1

#### Бюджет выпуска продукции

Показатель	2020	2021	2022	2023
Объем выпуска, т.	1600	1800	2000	2239
Цена за 1 кг., руб.	155	155	155	155
Объем продаж, тыс. руб.	248000	279000	310000	347045

Потребность в основных производственных средствах определена в табл.

3.2.

Таблица 3.2

#### Бюджет потребности в основных средствах

№ п/п	Наименование оборудования	Прейскурантная стоимость, тыс. руб.	Расходы на транспортировку и монтаж, тыс. руб.	Балансовая стоимость оборудования, тыс. руб.
1.	Автоматизированная линия для затяжного производства печенья и крекеров RADOVANI	8520	1192	9712
2.	Работы по реконструкции цеха №2 по производству безалкогольных напитков	3051	-	3051
3.	Итого	-	-	12763

Бюджет амортизационных отчислений представлен в таблице 3.3

Таблица 3.3

## Бюджет амортизационных отчислений

№ п/п	Наименование оборудования	Балансовая стоимость оборудования, тыс. руб.	Норма амортизационных отчислений, %	Сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.
1.	Автоматизированная линия для затяжного производства печенья и крекеров PADOVANI	9712	15,6	1515,2

Вследствие установки оборудования и дальнейшей эксплуатации потребуется определенное количество производственных ресурсов на представленную выше производственную программу. Внедряемое мероприятие предполагает увеличение потребности в материальных ресурсах.

Потребность в ресурсах для производственной программы отразим в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Бюджет материальных затрат на производственную программу

№ п/п	Наименование ресурса	Ед. измер.	Норма расхода	Цена, руб.	Потребность в нат. изм.	Потребн. в тыс. руб.
1.	Мука 1 сорт	кг	866,76	12	16641,79	16641,79
2.	Сахар – песок	кг	5,37	40	343,68	343,68
3.	Масло сливочное	кг	162,52	360	260032	93611,52
4.	Соль	кг	17,35	52	1443,52	1443,52
5.	Сода пищевая	кг	25	4,15	166	166
6.	Дрожжи	кг	26,00	57	2371,20	2371,20
7.	Мелланж	кг	27	110	4752	4752
8.	Мак	кг	51,06	329	26877,90	26877,98
9.	Электроэнергия на производственные цели	кВт	4,00	4,15	6400	26,56
	Итого					146908,25

Внедряемое мероприятие предполагает увеличение потребности в материальных ресурсах. Потребность в оборотном капитале рассчитаем на планируемый объем производства фибролитовых плит исходя из сложившегося

на предприятии коэффициента оборачиваемости производственных запасов ( $K_{об.}$ ):

$$K_{об.} = 7,08$$

$$\text{Прирост оборотного капитала} = \frac{146908,25}{7,08} = 20749,7 \text{ тыс. руб.}$$

Для стабильной, полной и качественной работы кондитерского цеха необходим набор квалифицированного персонала, как управляющего, так и обслуживающего. Количество персонала определяется и зависит от операций технологического процесса т.е. сколько человек требуется на данный участок производства.

Предусматривается в качестве управляющего персонала: один начальник цеха и один технолог. Предусматривается в качестве обслуживающего персонала: 1 заведующий складом сырья, 1 заведующий складом готовой продукции, 1 рабочий в цех подготовки сырья, рабочих на линию А2-ШЛУ, человека на упаковку готового изделия, 1 механика, грузчика, уборщицу производственных помещений (таблица 3.5)

Таблица 3.5

#### Необходимы персонал для реализации проекта

категории персонала	численность человек	средняя з/п руб	фонд оплаты труда тыс руб	отчисление на соц. нужды, тыс.руб.
рабочие	14	26763	4496,18	1349

Используя данные вышеприведенных таблиц и информацию о расходах предприятия на производство продукции, составим калькуляцию себестоимости производства крекеров.

Таблица 3.5

## Калькуляция себестоимости продукции

Статьи затрат	2020		2021		2022		2023	
	На кг, руб.	На весь объем, тыс. руб.	На кг, руб.	На весь объем, тыс. руб.	На кг, руб.	На весь объем, тыс. руб.	На кг, руб.	На весь объем, тыс. руб.
Сырье и материалы	91,8	146908,3	91,8	165271,8	91,8	183635,3	91,8	205579,7
Основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих	2,8	4496,2	2,8	5058,2	2,8	5620,2	2,8	6291,8
Отчисления на социальные нужды	0,8	1348,9	0,8	1517,5	0,8	1686,1	0,8	1887,6
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	0,5	777,0	0,4	777,0	0,4	777,0	0,3	777,0
Общепроизводственные расходы	6,3	10000,0	5,6	10000,0	5,0	10000,0	4,5	10000,0
Финансовые издержки	2,8	5026,0	1,5	3350,7	0,7	1675,3	0,0	0,0
Внепроизводственные расходы	7,5	12000,0	6,7	12000,0	6,0	12000,0	5,4	12000,0
Итого полная себестоимость	112,5	180556,3	109,6	197975,1	107,6	215394,0	105,6	236536,2

Таблица 3.6

## Полные инвестиционные издержки (тыс. руб.)

Категории инвестиций	2019
Полные инвестиции в основной капитал	12763
Полный чистый оборотный капитал (прирост)	20749,75
Полные инвестиционные издержки	33512,75

Для реализации проекта предприятию необходимы заемные средства. Общая сумма инвестиций в проект составляет 33512,75 тыс. руб. Освоение инвестиций происходит в первом году реализации проекта. За счет кредита приобретем необходимое оборудование. Кредит берется под 14 % годовых, на три года. Используя вышеуказанную информацию, составим кредитный план.

Таблица 3.7

График погашения кредита

Показатели, тыс. руб.	Год реализации проекта			
	2019	2020	2021	2022
кредит	33512,75			
возврат кредита		11170,92	11170,92	11170,92
остаток на начало года		33512,75	22341,83	11170,92
проценты за кредит		4691,79	3127,86	1563,93

По результатам внедрения мероприятия в финансовой отчетности предприятия произойдут некоторые изменения в статьях, характеризующих расходы и экономические результаты деятельности.

Таблица 3.8

Бюджет финансовых результатов

Показатели	2020	2021	2022	2023
Выручка, тыс. руб.	248000	279000	310000	347045
Себестоимость продаж, тыс. руб.	180222,10	197752,33	215282,56	236536,16
Прибыль от продаж, тыс. руб.	67777,90	81247,67	94717,44	110508,84
Налог на прибыль, тыс. руб.	13555,58	16249,53	18943,49	22101,77
Чистая прибыль, тыс. руб.	54222,32	64998,13	75773,95	88407,07

### 3.3 Оценка технико-технологической составляющей стратегии роста прибыли на предприятии

На основании данных о затратах и доходах, составим модель дисконтированных денежных потоков.

Таблица 3.9

Модель дисконтированных денежных потоков (тыс. руб.)

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023
I. Инвестиционная деятельность					
1. Капитальные вложения, тыс. руб.	12763				
2. Инвестиции в оборотный капитал, тыс. руб.	20749,75				
Итого инвестиций:	-33512,75				

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023
II. Операционная деятельность					
1. Объем продаж, тыс. шт.		1600	1800	2000	2239
2. Цена, руб. за 1 кг.		155	155	155	155
3. Выручка, тыс. руб.		248000	279000	310000	347045
4. Себестоимость продаж, тыс. руб.		181599,9	201310,98	221022,07	244868,52
5. Амортизация на вводимое оборудование, тыс. руб.		1515,2	1515,2	1515,2	1515,2
6. Налогооблагаемая прибыль		67777,90	81247,67	94717,44	110508,84
7. Налог на прибыль (20 %), тыс. руб.		13555,58	16249,53	18943,49	22101,77
8. Чистая прибыль, тыс. руб.		54222,32	64998,13	75773,95	88407,07
Чистый приток от операций		55737,52	66513,33	77289,14	89922,27
III. Финансовая деятельность					
1. Долгосрочный кредит, тыс. руб.	33512,75				
2. Возврат кредита, тыс. руб.		11170,92	11170,92	11170,92	
Итого:	33512,75	-11170,92	-11170,92	-11170,92	
Сальдо реальных денег, тыс. руб.	0	44566,60	55342,41	66118,22	89922,27
Поток реальных денег, тыс. руб.	-33512,75	11053,85	66396,26	132514,48	222436,76
Коэффициент дисконтирования (16%)	1	0,862	0,743	0,641	0,552
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-33512,75	9528,41	49332,42	84941,78	122785,09
ЧДД нарастающим итогом, тыс. руб.	-33512,75	-23984,34	25348,08	110289,87	233074,97

Основными показателями оценки экономической эффективности предлагаемого проекта являются:

- чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость проекта, интегральный экономический эффект);
- внутренняя норма доходности;
- индекс доходности;
- период возврата и окупаемости вложений.

Кроме того, необходимо определить точку безубыточности.

Чистая приведенная (текущая, дисконтированная) стоимость NPV (ЧДД)

– это разница между инвестиционными затратами и будущими поступлениями, приведенными в эквивалентные условия.

NPV характеризует общий абсолютный результат инвестиционной деятельности, ее конечный эффект. Этот показатель еще носит название интегрального экономического эффекта.

$$NPV = \sum_{t=1}^n (R_t - C_t) \times \frac{1}{(1+E)^t}$$

где R – денежный приток в г-й год проекта;

C – денежный отток в г-й год проекта;

t – количество лет функционирования проекта;

$E$  – норма дисконта (16%).

Правило принятия решения на основе анализа NPV: если  $NPV < 0$  – проект неэффективен; если  $NPV > 0$  – проект эффективен.

$NPV = 233074,97$  тыс. руб.  $> 0$ , т.е. положителен, следовательно, проект считается эффективным и его можно принять к осуществлению.

2. Период возврата вложенных средств и срок окупаемости вложений. Период возврата вложений определяется как такой срок окупаемости, при котором суммарные дисконтированные доходы равны суммарным дисконтированным инвестициям.

Сроком окупаемости называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент указывается в задании на проектирование (обычно это начало нулевого шага или начало операционной деятельности). Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход ЧД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

При оценке эффективности срок окупаемости выступает, как правило, только в виде ограничения.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента «до момента с учетом дисконтирования». Моментом окупаемости с учетом дисконтирования называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход ЧДД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Значение срока окупаемости можно определить следующим образом:

а) Определяем период возврата инвестиций (лет):

$$T_{\text{возв.}} = t_x + \frac{|NPV_t|}{ДДП_{t+1}} = 2 + \frac{|23984,34|}{25348,08} = 2,94 \text{ года};$$

б) Определяем срок окупаемости денежных средств (лет):

$$T_{\text{ок.}} = T_{\text{возв.}} - 1 = 2,94 - 1 = 1,94 \text{ года.}$$

Используя данные таблицы 3.9, построим финансовый профиль проекта (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Финансовый профиль проекта

Индекс рентабельности (прибыльности) PI рассчитывается как соотношение общей величины дисконтированных доходов по проекту к величине первоначальной инвестиции. Чтобы проект был признан потенциально эффективным, значение PI должно быть больше единицы.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+E)^t}}{I_0}$$

где  $P_t$  – денежные доходы этого периода;

$E$  – ставка дисконтирования;

$I_0$  – первоначальная инвестиция;

$n$  – срок функционирования проекта.

$$PI = \frac{9528,41 + 49332,42 + 8941,78 + 122785,09}{33512,75} = 7,9$$

$PI > 1$ , значит, проект эффективен.

4. Внутренняя норма доходности – IRR (внутренняя норма рентабельности). Внутренняя норма доходности определяется как такое положительное  $r_2$ , что если оно существует, то при ставке дисконта  $r_1 = r_2$   $NPV = 0$ , при всех значениях  $r_1 > r_2$   $NPV$  отрицателен, а при всех значениях  $r_1 < r_2$  – положителен.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1)$$



## Расчет внутренней нормы доходности

Годы осуществления проекта	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистый денежный поток	-26324	19260	20313	21366	22419	
Ставка дисконта $r_i$						NPV
0%	-33512,75	11053,85	66396,26	132514,49	222436,76	398888,61
16%	-33512,75	9529,18	49343,24	84896,42	122849,84	233074,97
30%	-33512,75	8502,96	39287,73	60316,11	77881,29	152475,34
45%	-33512,75	7623,34	31579,67	43466,97	50319,30	99476,53
55%	-33512,75	7131,51	27636,32	35585,11	38537,17	75377,35
60%	-33512,75	6908,65	25936,04	32352,17	33941,16	65625,27
137%	-33512,75	4664,07	11820,80	9954,47	7050,39	-23,02

$$IRR = 16 + \frac{233074,97}{233074,97 - (-23,02)} \times (137 - 16) = 136,98$$

Значение IRR превышает принятую при расчетах величину ставки дисконта (16%), следовательно, проект следует принять.

Таким образом, по рассчитанным показателям, проект можно считать эффективным.

Представим графически показатели эффективности проекта.

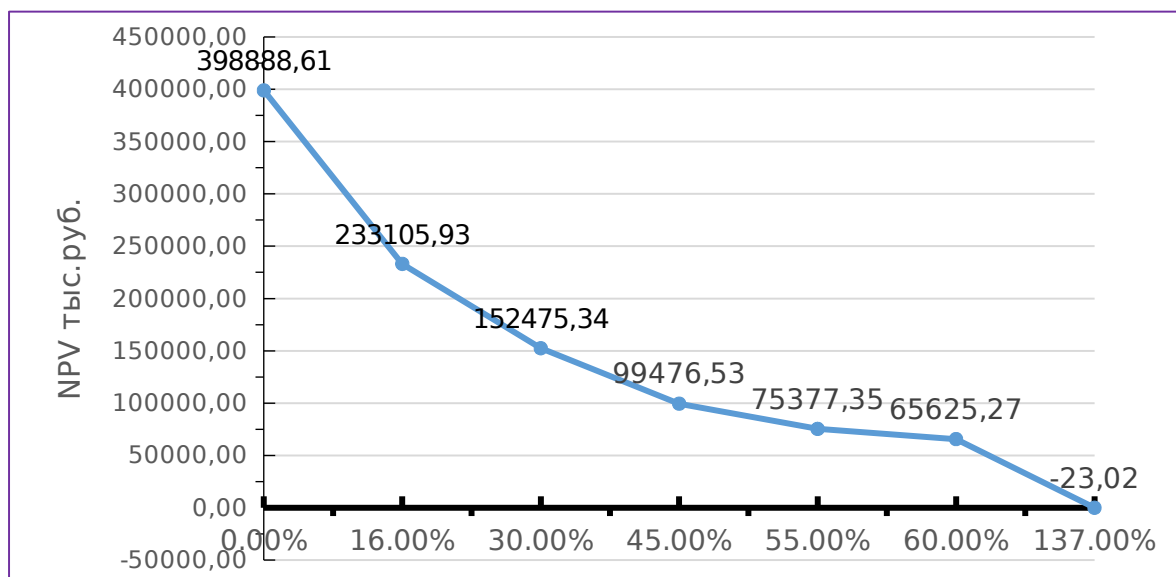


Рис. 3.2. Графический расчет внутренней нормы доходности

Далее рассчитаем безубыточный объем производства.

5. Точка безубыточности ( $B_{кр}$ ) – это минимальный критический объем производства продукции, при котором обеспечивается «нулевая прибыль».

$$B_{кр.} = \frac{Z_{пост}}{Ц - Z_{перем}} = \frac{22777}{155 - 95,47} = 385 \text{ тонн}$$

Построим графическую модель точки безубыточности, для чего построим вспомогательную таблицу:

Таблица 3.11

Вспомогательная таблица для построения точки безубыточности

Показатели, тыс. руб.	Количество проданной продукции, тонн					
	0	500	1000	1500	2000	2239
Совокупные постоянные издержки	22777	22777	22777	22777	22777	22777
Совокупные издержки	22777	70512	118247	165982	213717	236534,33
Выручка	0	77500	155000	232500	310000	347045
Совокупные переменные издержки	0	47735	95470	143205	190940	213757,33

Графическая модель точки безубыточности представлена на рис. 3.3.

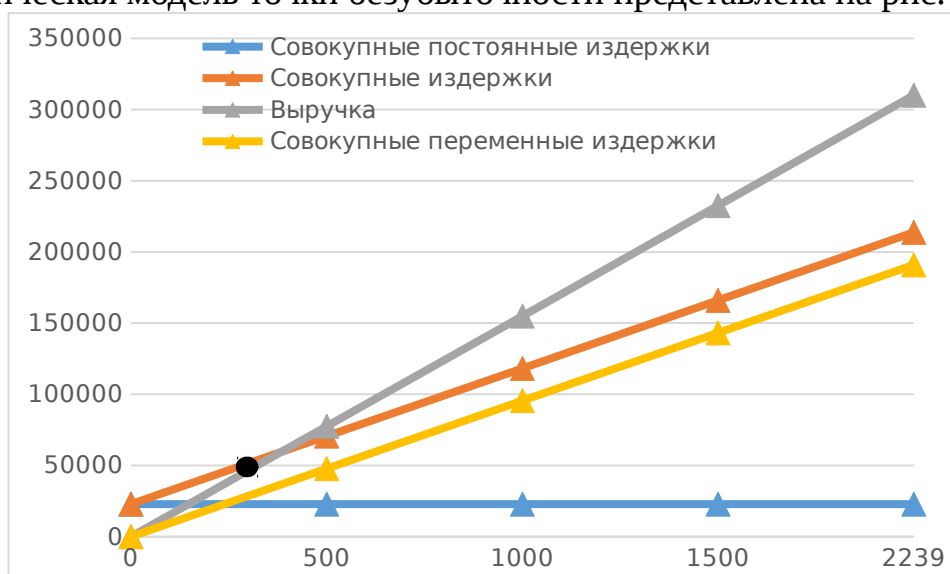


Рис. 3.3. Расчет точки безубыточности

На основе расчета точки безубыточности видно, что данный проект можно считать эффективным, так как запланированный объем выпуска превышает критический.

Рассчитанные показатели эффективности проекта свидетельствуют о его целесообразности.

Внедрение проекта производства крекеров и печенья улучшит показатели деятельности предприятия, что отображено в табл. 3.12.

Таблица 3.12

Основные технико-экономические показатели проекта

Наименование	Ед. изм.	База	Проект	Отклонение, +/-
Товарная продукция тыс.руб.	тыс. руб.	1682372	1930372,00	248000
Выручка тыс.руб.	тыс. руб.	1645468	1893468	248000
Себестоимость продаж тыс.руб.	тыс. руб.	1567513	1747735,10	180222,10
Себестоимость товарной продукции тыс.руб.	тыс. руб.	1364889	1511797,26	146908,26
Прибыль от продаж тыс.руб.	тыс. руб.	77955	145732,90	67777,90
Прибыль до налогообложения тыс.руб.	тыс. руб.	38847	106624,90	67777,90
Чистая прибыль тыс.руб.	тыс. руб.	27018	81240,32	54222,32
Затраты на рубль товарной продукции руб.	руб.	0,93	0,78	-0,15
Среднесписочная численность работающих чел.	чел.	836	850,00	14,00
Производительность труда работающего тыс.руб./чел.	тыс. руб./чел.	2012,41	2271,03	258,62
Наименование	Ед. изм.	База	Проект	Отклонение, +/-
Среднегодовая стоимость основных средств тыс.руб.	тыс. руб.	316937	329700,00	12763,00
Фондовооруженность труда тыс.руб/чел.	тыс. руб.	379,11	387,88	8,77
Фондоотдача руб./руб.	руб./руб.	5,31	5,85	0,54
Фондоёмкость руб./руб.	руб./руб.	0,19	0,17	-0,02
Средняя стоимость оборотных средств тыс.руб.	тыс. руб./чел.	608608	629357,75	20749,75
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		2,70	3,01	0,30
Рентабельность продукции %	%	4,97	8,34	3,37
Рентабельность продаж %	%	4,74	7,70	2,96

Таким образом мы можем увидеть, что стратегия концентрированного роста прибыли позволит улучшить основные показатели, влияющие на прибыль. После внедрения данной стратегии темпы роста выручки будут больше темпов роста себестоимости продаж продукции, увеличится рентабельность продукции на 3,37%. Рентабельность продаж увеличилась на 2,96%. Сократились затраты на рубль товарной продукции 0,15 копеек. Рост

чистой прибыли составляет 54222,32 тыс. рублей. Данную стратегию можно считать успешной.

## Заключение

В данной выпускной квалификационной работе была поставлена цель – разработка стратегии повышения прибыли на АО «Кондитерская фабрика «Белогорье», проведение технико-экономического анализа работы предприятия, а также разработка и оценка эффективности мероприятия по улучшению его деятельности.

Для достижения данной цели необходимо было решить комплекс задач.

С помощью различных литературных источников изучить содержание стратегии роста прибыли предприятия.

Абсолютным показателем доходности на предприятии является прибыль - это конечный положительный финансовый результат предпринимательской деятельности организации, который в общем виде представляет разницу между ценой продукции и ее себестоимостью. Если же показатель отрицательный, то называется он убыток. В целом по предприятию, прибыль представляет из себя разницу между выручкой от реализации продукции и себестоимостью реализованной продукции.

Рентабельность - это относительный показатель эффективности (прибыльности) деятельности предприятия. Показатели рентабельности отражают уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов. В основе расчета коэффициентов рентабельности лежит отношение прибыли (зачастую расчет показателей рентабельности включает чистую прибыль или прибыль от продаж) или к выручке от реализации, или затраченным средствам, или к активам предприятия.

На величину прибыли и рентабельности влияет множество различных факторов, с помощью которых можно определить и эффективно использовать резервы повышения доходности. Опираясь на некоторые из этих факторов (объем производства продукции, ассортимент выпускаемой продукции), в дипломном проекте предлагаются мероприятия по увеличению прибыли АО «Кондитерская фабрика «Белогорье».

1. Была дана краткая характеристика исследуемого объекта – АО «КФ «Белогорье»
2. Был проведен анализ рынка кондитерских изделий.
3. Проведён анализ производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.

Анализ показал, что АО «КФ «Белогорья» обладает достаточной степенью финансовой независимости и финансовой устойчивости. Величина собственных оборотных средств на предприятии постоянно увеличивается. Это означает, что величина постоянного капитала покрывает внеоборотные активы, и часть внеоборотных сформирована за счет долгосрочных заемных источников. Таким образом, предприятие обеспечено собственными оборотными средствами.

Проведена количественная оценка параметров предприятия.

Разработан инвестиционный проект для совершенствования хозяйственной деятельности предприятия и проведена оценка его экономической эффективности.

Было предложена стратегия концентрированного роста, направленная на увеличения объемов производства существующих продуктов. Для расширения производства предлагается установить 3 линию по производству затяжного печенья и крекеров.

Анализ основных показателей проекта свидетельствует о его инвестиционной привлекательности:

- интегральный экономический эффект  $NPV > 0$  (233074,97 тыс.руб)
- индекс рентабельности  $PI > 1$  (7,9)
- период окупаемости проекта  $Tок < T$  проекта (2,96 года)

Таким образом, в результате реализации данной стратегии, рост прибыли и рентабельности продукции и продаж наблюдается в первый год реализации проекта, стратегии концентрированного роста в долгосрочной перспективе позволяет нарастить прибыль предприятия.

## Библиографический список

1. Антонова Н.Б., Нехорошева Л.Н., Экономика предприятия: Учебн. пособие /Н.Б. Антонова., Л.Н. Нехорошева, М.А Зайцева и др.; под общ. ред. Л.Н. Нехорошевой – 2-е изд. – М.: Высш. шк., 2013. – 384 с.; ил.
2. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: Учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.
3. Басовский Л. Е. Экономический анализ: (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): учеб. пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, А.Л. Басовский .— М. : Инфра-М, 2012.— 220 с.
4. Васильева Л.С. Финансовый анализ: Учебник / Л.С. Васильева, Н.В. Петровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012. – 816 с.
5. Волков О.И Экономика предприятия (фирмы): Учебник/О.И. Волков, О.В. Девяткин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 601 с.;
6. Герасимов Б.И. Организация планирования на предприятии: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков - М.: Форум, 2015.- 240 с.
6. Гинева Т.А. Технология разработки программы стратегического развития персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №5.
7. Горфинкеля В.Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 718 с.
8. Гурышев А.П. Оценка эффективности деятельности предприятий через использование финансовых и нефинансовых показателей // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5.
9. Давыденко Л.Н. Экономическая теория: Учебник/ Л.Н. Давыденко, А.И. Базылева, А.А. Дичковский. – М.: Высшая школа, 2012. – 366с.

10. Ефимова О.В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие/ О. В. Ефимовой, М. В. Мельник. -2-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2013. - 408 с.
11. Ильин А.И. Экономика предприятия. Краткий курс/ А.И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2012. – 236 с.
12. Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: учеб. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2012 – 624 с.
13. Климова Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/ Н.В. Климова. – М.: Феникс, 2012. – 272с.
14. Ковалева А.М. Финансы предприятий. Учебн. пособие / Под ред. проф. А.М. Ковалевой. – 3-е издание перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 360 с.
15. Лиференко Г.Н. Финансовый анализ предприятия: учеб. пособие/ Г.Н. Лиференко. – М.: изд-во Эксмо, 2012. – 260с.
16. Маркарьян Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян .— М. : КНОРУС, 2013.— 550 с.;
17. Маркетинг: учебное пособие / Е. Д Щетинина, Н. В. Козлова, М. С. Старикова, В. Ф. Уварова. – Белгород.: Изд-во БГТУ, 2007. – с. 70-74
18. Мухина И.А. Экономика организации (предприятия)/ И.А. Мухина. – изд-во Флинта, 2014. – 320с.
19. Нечитайло А.И. Экономика предприятия (организации): Учебник/ А.И. Нечитайло, А.Е. Карлик. – изд-во Проспект, 2016. – 304с.
20. Овчинникова Т.И., Королев О.П., Аберина Е.В. интеллектуально-инновационные перспективы развития предприятий // Менеджмент в России и за рубежом.. – 2012. – №3.
21. Пестунов М.А. Финансовый механизм инновационного развития экономики предприятия // Финансы и кредит. – 2013. – №24. – с. 43-47.
22. Поздняков В.Я. Экономика предприятия (фирмы)/ В.Я. Поздняков, В.М. Прудников. – 2-е изд. – М.:ИНФРА-М, 2016. – 319с.



23. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия: производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг/ В.Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 536с.
24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. / Г.В. Савицкая. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 536с.
24. Семенов В.М. Экономика предприятия: Учебник/ В.М. Семенов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 416с
25. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организаций (предприятий): учеб./ Под ред. И.В. Сергеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 560 с.
26. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 528 с.
27. Смагин В.Н. Экономика предприятия: учебное пособие / В.Н. Смагин – 2-е изд., испр. – М.: КНОРУС, 2013. – 160 с.
28. Титов В.И. Экономика предприятия: Учебник / В.И. Титов. – М.: ЭКСМО, 2013. – 416 с.
29. Тютюкина Е.Б. Финансы организаций (предприятий)/ Е.Б. Тютюкина. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 544с.
30. Фокина, О. М. Практикум по экономике организации (предприятия) / О.М. Фокина, А.В. Соломка. - Москва: ИЛ, 2017. - 82с.
31. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия / Л.А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2016. - 55 с.
32. Чечевицына, Л. Н. Экономика фирмы / Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. - М.: Феникс, 2017. - 28 с.
33. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Экономика предприятия: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 416 с.
34. Чуева Л.Н. Экономика фирмы: Учебник для студентов вузов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 416 с.

35. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 479 с. – (Высшее образование).

36. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа предприятия, М.: Инфра –М, 2016.

37. Экономическая оценка инвестиций : учебное пособие./ С.В. Куприянов, В.А. Столярова, Б.Н. Столяров; под ред. В.А. Столяровой. – Белгород: Изд-во БГТУ,2011

# Приложения

## Приложение 1.

### Бухгалтерская отчетность АО «Кондитерская фабрика «Белогорье»

#### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г.

Организация	АО "Кондитерская фабрика "БЕЛОГОРЬЕ"	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий для длительного хранения	по ОКВЭД	31	12	2018
Организационно-правовая форма / форма собственности	Непубличные акционерные общества / Частная собственность	по ОКФС / ОКФС	00354494		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	3123001994		
Местонахождение (адрес)	308032, Белгородская обл, Белгород, Промышленная, дом № 19		10.72		
			12267	16	
			384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	1 126	883	471
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	190 234	193 863	196 538
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	14 379	14 379	12 000
	Отложенные налоговые активы	1180	2 834	2 735	2 409
	Прочие внеоборотные активы	1190	228	739	1 820
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>208 801</b>	<b>212 599</b>	<b>213 238</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	116 931	98 361	80 027
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	1
	Дебиторская задолженность	1230	524 006	473 621	434 547
	в том числе:				
	Долгосрочная дебиторская задолженность	1231	214 075	152 501	66 143
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	15	75	195
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	713	544	398
	Прочие оборотные активы	1260	1 673	1 277	1 120
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>643 338</b>	<b>573 878</b>	<b>516 288</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>852 139</b>	<b>786 477</b>	<b>729 526</b>



#### 4. Запасы

##### 4.1. Наличие и движение запасов

Наименование показателя	Код	Период	На начало года		Изменения за период				На конец периода		
			себе-стоимость	величина резерва под снижение стоимости	поступления и затраты	выбыло		оборот запасов между их группами (видами)	себе-стоимость	величина резерва под снижение стоимости	
						себе-стоимость	резерв под снижение стоимости				убытков от снижения стоимости
Запасы - всего	5400	за 2018 г.	09 261		2 770 277	(2 761 071)				418 064	

#### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2018 г.

в том числ  
Сырье, ме  
ценности  
Готовая п  
Товары дл  
Товары и  
Затраты в  
Прочие за  
Расходы (аналитиче  
отражают

Организация	АО "Кондитерская фабрика "БЕЛОГОРЬЕ"	Дата (число, месяц, год)	31   12   2018		
Идентификационный номер налогоплательщика	Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий для длительного хранения	ИНН	3123001994		
Вид экономической деятельности	Непубличные акционерные общества	по ОКВЭД	10.72		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12267	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Выручка	2110	1 645 468	1 756 988
	Себестоимость продаж	2120	1 364 889	1 397 431
	Валовая прибыль (убыток)	2100	280 579	359 557
	Коммерческие расходы	2210	(10 311)	(9 080)
	Управленческие расходы	2220	(192 313)	(173 945)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	77 955	176 532
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	58	67
	Проценты к уплате	2330	21 085	(25 427)
	Прочие доходы	2340	2 743	5 359
	Прочие расходы	2350	(20 824)	(31 506)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	38 847	125 025
	Текущий налог на прибыль	2410	(12 053)	(28 960)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	11 829	28 936
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	124	(302)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	100	326
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	27 018	96 089

**2. Основные средства**  
**2.1. Наличие и движение основных средств**

Наименование показателя	Код	Период	На начало года		Изменения за период					На конец периода		
			первоначальная стоимость	накопленная амортизация	Поступило	Выбыло объектов		начислено амортизации	Переоценка		первоначальная стоимость	накопленная амортизация
						первоначальная стоимость	накопленная амортизация		Первоначальная стоимость	Накопленная амортизация		
Основные средства (без учета доходных вложений в материальные ценности) - всего	5200	за 2018 г.	313 130	(124 286)	8 656	(1 042)	1 015	(15 639)	-	-	320 744	(138 910)
в том числе:	5210	за 2017 г.	303 831	(111 728)	14 759	(2 145)	2 069	(14 627)	-	-	313 130	(124 286)
Офисное оборудование	5201	за 2018 г.	4 502	(2 877)	831	(53)	53	(910)	-	-	5 281	(3 735)
	5211	за 2017 г.	3 196	(2 315)	1 364	(57)	57	(620)	-	-	4 502	(2 877)
Транспортные средства	5202	за 2018 г.	8 242	(6 267)	557	(197)	197	(630)	-	-	8 602	(6 701)
	5212	за 2017 г.	8 200	(5 690)	42	-	-	(577)	-	-	8 242	(6 267)
Машины и оборудование (кроме офисного)	5203	за 2018 г.	101 878	(77 666)	3 846	(684)	658	(7 273)	-	-	105 040	(84 281)
	5213	за 2017 г.	97 981	(73 040)	5 894	(1 998)	1 998	(6 623)	-	-	101 878	(77 666)
Здания	5204	за 2018 г.	125 758	(24 626)	733	-	-	(4 795)	-	-	126 491	(29 421)
	5214	за 2017 г.	125 758	(19 836)	-	-	-	(4 790)	-	-	125 758	(24 626)
Сооружения	5205	за 2018 г.	8 664	(4 609)	800	-	-	(640)	-	-	9 484	(5 248)
	5215	за 2017 г.	6 212	(4 025)	2 452	-	-	(583)	-	-	8 664	(4 609)
Другие виды основных средств	5206	за 2018 г.	15 365	(7 928)	429	(108)	108	(1 285)	-	-	15 686	(9 105)
	5216	за 2017 г.	14 188	(6 614)	1 192	(14)	14	(1 328)	-	-	15 365	(7 928)
Земельные участки	5207	за 2018 г.	48 011	-	1 460	-	-	-	-	-	49 471	-
	5217	за 2017 г.	47 586	-	3 815	(76)	-	-	-	-	48 011	-
Производственный и хозяйственный инвентарь	5208	за 2018 г.	710	(314)	-	-	-	(105)	-	-	710	(419)
	5218	за 2017 г.	710	(208)	-	-	-	(105)	-	-	710	(314)
Учтено в составе доходных вложений в материальные ценности - всего	5220	за 2018 г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5230	за 2017 г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в том числе:												
	5221	за 2018 г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5231	за 2017 г.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

