

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра экономики, информатики и математики**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПЛАНИРОВАНИЯ И СОЗДАНИЯ НОВОЙ  
ПРОДУКЦИИ  
НА ПРИМЕРЕ ЗАО «КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ СТАРООСКОЛЬСКИЙ»**

**Выпускная квалификационная работа студентки  
очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.01 Экономика  
профиль Экономика городского хозяйства  
4 курса группы 92071309  
Канищевой Ирины Викторовны**

Научный руководитель  
доктор экономических наук, профессор  
Самарина В.П.

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ПЛАНИРОВАНИЯ И СОЗДАНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ.....	7
1.1 Значение планирования в современных условиях.....	7
1.2 Сущность и общая схема организации планирования.....	11
1.3 Производство пектина в качестве нового продукта предприятий пищевой промышленности России .....	16
2 ОЦЕНКА ХОЗЯЙСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ СТАРООСКОЛЬСКИЙ» И РАЗРАБОТКА ПЛАНА СОЗДАНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ .....	23
2.1 Общая характеристика предприятия .....	23
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия .....	28
2.3 Разработка плана создания новой продукции ЗАО «КХПС» .....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	56
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Развитие пищевой промышленности крайне важно для обеспечения продовольственной безопасности России. Пищевая промышленность – одно из наиболее перспективных направлений развития сельского хозяйства в Белгородской области. Выпуск новой продукции является реальным шансом значительно повысить эффективность производственной деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Как и любой другой управленческий процесс, процесс создания и внедрения в производство новой продукции состоит из многих стадий и этапов. Он осуществляется различными структурными подразделениями предприятия, требует согласованной деятельности различных специалистов. Поэтому он должен быть тщательно скоординирован всеми участниками процесса и увязан во времени.

В основе разработки мероприятий по выпуску новой продукции лежит планирование. План выпуска новой продукции представляет собой развернутый комплексный план ее разработки, производства и реализации. Он характеризует годовой объем выпуска новой продукции, ее номенклатуру, качество и сроки достижения определенных целей выпуска. Эти цели определяются требованием рынком сбыта и возможностями предприятия. Таким образом, в плане намечаются уровни производства, которые должны быть достигнуты в определенные периоды времени. Для создания плана выпуска новой продукции необходимо подробно рассмотреть различные производственные стадии проводимых мероприятий и график их осуществления.

Одним из наиболее важных конкурентных преимуществ Белгородской области является наличие на территории региона развитого агропромышленного комплекса (АПК), обеспечивающего предприятия пищевой промышленности качественным сырьем. Часто эти предприятия связаны вертикальными интеграционными связями. Такая взаимосвязь производителей сырья и продукции

увеличивает конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности области. Последовательному развитию предприятий пищевой промышленности способствовала складывающаяся в последнее время благоприятная конъюнктура цен на внешнем и внутреннем рынке продовольствия и улучшение экономических условий в аграрной сфере в целом в России за счет снижения конкуренции с после введения летом 2014 г. санкций на ввоз продуктов питания из ряда европейских стран.

Развитие пищевой промышленности в Белгородской области осуществляется на основе планирования. Своевременное обновление ассортимента и номенклатуры продукции является залогом эффективности хозяйственно-экономической деятельности предприятия.

Один из наиболее перспективных продуктов, производство которого может быть налажено в Белгородской области – пектин. Пектин производится из отходов овощей и фруктов, в том числе – яблочного жмыха, в достаточной степени имеющегося в Белгородской области. Пектин широко применяется для производства кондитерских изделий, фруктовых джемов, напитков. Используется в качестве сырья для производства диетического, диабетического и лечебно-профилактического питания для детей и взрослых.

По итогам 2016 года, российский рынок пектина оценивается в 3 миллиарда руб. Темпы роста сохраняются на довольно высоком уровне. Ключевой проблемой, сдерживающей развитие рынка, является отсутствие в России производства пектина, следствием чего являются высокая цена на этот продукт и зависимость потребителей от поставок импортного сырья. В рамках обеспечения концепции импортозамещения производство пектина будет способствовать обеспечению продовольственной безопасности страны.

Объектом исследования является Закрытое акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», расположенное в Старооскольском городском округе.

Предметом исследования является производственно-хозяйственная деятельность, реализуемая на данном предприятии.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию механизма планирования и создания новой продукции.

В соответствии с целью необходимо решить следующие задачи:

- определить теоретические аспекты совершенствованию механизма планирования и создания новой продукции на предприятиях пищевой промышленности;
- проанализировать современное состояние хозяйственно-экономической деятельности в ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский»;
- в качестве мероприятия по совершенствованию механизма планирования разработать план создания новой продукции.

Теоретической основой исследования явились работы российских экономистов в области планирования хозяйственно-экономической деятельности предприятий, в т.ч. – предприятий пищевой промышленности. Среди них отметим работы С.А. Агапцова, В.М. Архипова, В.В. Бобылева, Е.Л. Ведениной, А.П. Луциковой.

Практическую базу выпускной квалификационной работы составили годовые отчеты ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» за 2013 – 2015 годы, бухгалтерские балансы предприятия, его устав, статистические, справочные материалы.

В процессе исследования применялись такие методы и приемы, как абстрактно-логический, исторический, статистический, методы системного анализа, группировки и синтеза.

Практическая ценность выпускной квалификационной работы заключается в разработке плана производства новой продукции на базе ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» – пектина из яблочного жмыха. Рекомендации и план организации выпуска пектина могут быть использованы другими предприятиями пищевой промышленности.

Структура работы обусловлена целями и задачами исследования; выпускная квалификационная работа представлена на 60 страницах основного

текста, состоит из введения, двух разделов, заключения, списка из 50 использованных литературных источников, приложений.

Во введении определены актуальность, цель, задачи, объект, предмет, методы исследования.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты совершенствования механизма планирования и создания новой продукции. Выявлены механизмы и особенности внедрения новой продукции на предприятии в том числе – привлечение инвестиций. Определены факторы, влияющие на реализацию проектов планирования и создания новой продукции. Рассмотрены возможности производства пектина в качестве нового продукта предприятий пищевой промышленности России.

Во втором разделе дана оценка результатов хозяйственно-экономической деятельности ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», в т.ч. дана общая характеристика предприятия. Проведен комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия и динамики основных финансовых показателей за 2013-2015 гг.

Выпуск новой продукции является реальным шансом значительно повысить эффективность производственной деятельности и конкурентоспособность предприятия. В выпускной квалификационной работе рассмотрен план организационно-экономические мероприятия создания новой продукции – пектина из яблочного жмыха. Доказано, что внедрение новой продукции принесет ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» дополнительную прибыль.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации по результатам проведенного исследования.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ПЛАНИРОВАНИЯ И СОЗДАНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

## 1.1 Значение планирования в современных условиях

В хозяйственной деятельности предприятия главным делом является снабжение, производство, реализация, планирование и внедрение новой продукции, а также сбыт готовых товаров.

В условиях сегодняшней рыночной экономики, работа предприятий предполагает изменение производственной и организационной сфер деятельности хозяйствующих субъектов. Такой процесс нужен лишь для того, чтобы избалованный, на данный момент, потребитель удовлетворил свои потребности, которые растут с каждым днем все больше. Для этого предприятия планируют, а затем и внедряют новую продукцию.

Планирование новой продукции – это планомерное принятие всех возможных решений по всем видам разработки и управления продукцией фирмы, включая так же преобразование или создание другой торговой марки и упаковки.

Правильно построенный структурированный план позволяет фирме поставить конкретные потенциальные возможности, впоследствии которых разрабатывают соответствующую программу маркетинга, а также скоординировать совокупность товаров, чтобы можно было удерживать удачные товары как можно дольше и переоценивать неудачные или устранять нежелательную продукцию на прилавках магазинов.

Разработка и реализация новой продукции непосредственно играет важную роль в ассортиментной и ценовой политике на рынке. Кроме того, политика по планированию и разработке продукции является наиболее важным направлением в производственной, маркетинговой стратегии и стратегии предприятия в целом.

Планирование новой продукции обеспечивает достижение следующих целей:

1. Удержание и увеличение доли рынка и объема продаж.
2. Удовлетворение новых потребностей рынка.
3. Позиционирование предприятия и его продукции на рынке.
4. Увеличение прибыли.

Функции планирования новой продукции отражают саму суть категории нового продукта и необходимость его создания. (См.рис.1.1)

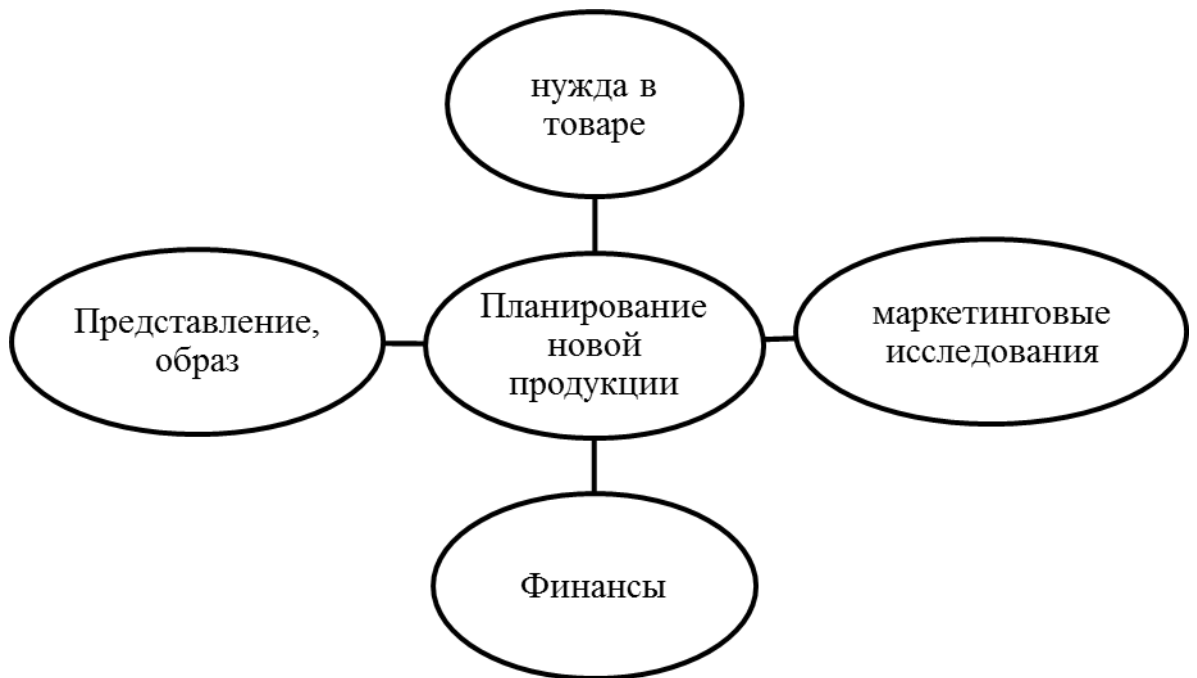


Рис. 1.1. Функции планирования товаров

На разработку новой продукции так же влияют следующие факторы:

1. Постоянный рост конкуренции.
2. Рост новых потребностей покупателей.
3. Снижение конкурентоспособности товара.
4. Пределы использования имеющихся технологий (оценивается по S-образной кривой Гомперца).

В международной практике категория «нового продукта» определяется, как классификация продукта по степени его рыночной новизны. Для того чтобы получить новую продукцию в свое распоряжение фирма может пойти двумя путями:



1. Приобрести право на этот продукт (по франшизе или при покупке фирмы с готовым продуктом);
2. Разработать продукт (самостоятельно или с помощью фирм-экспертов).

В процессе планирования новых товаров фирма может столкнуться с рядом причин, которые тормозят процесс разработки и, соответственно, внедрения нового продукта в целом:

1. Недостаток новых революционных идей;
2. Фрагментированность рынков;
3. Социальные и государственные ограничения;
4. Дороговизна процесса разработки новых продуктов;
5. Недостаток капитала;
6. Отставание по времени;
7. Сокращение жизненного цикла товаров;

На динамично развивающихся рынках актуально товарную политику, которая опирается на разработку нового товара и расширения существующего ассортимента. Самое важное в такой политике, что часто новая продукция изготавливается именно под конкретного клиента или модифицируется под него. Внедрение новых видов производимой продукции на рынке средств производства зависит от уровня технического прогресса и экономической обстановкой в стране. Саму степень новизны товара, планируемого для разработки, и его место в ассортименте определяет сама фирма в соответствии со своей товарной политикой. Поэтому планирование и разработка товара на предприятии является важнейшим процессом обеспечения конкурентоспособности предприятия в целом.

Для достижения целей фирмы, от внедрения новой продукции, необходимо организовать процесс ее создания. Он измеряется по трем параметрам:

1. Организационно-управленческие (управление подразделениями, занятыми разработкой продукции);

2. Время (время от принятия решения разработки до запуска в серийное производство);

3. Затраты (затраты на весь процесс создания, структура затрат)

В процессе разработки нового продукта задействован ряд подразделений, которые тесно связанных между собой. Это отделы, выполняющие маркетинговые, производственные и финансовые функции. В мировой практике существуют следующие формы организации разработки товаров:

1. Наделение менеджеров по продуктам полномочиями и ответственностью за поиск новых идей;

2. Учреждение должности менеджера по новым товарам.

3. Создание специальных комитетов по новым товарам. Такие комитеты занимаются рассмотрением и отбором предложений по новым товарам.

4. Создание специального отдела новых товаров.

5. Создание венчурных команд по новым товарам. Такие команды состоят из представителей различных отделов компании и отвечают за разработку какого-либо конкретного товара или направления деятельности.

После того, как решились вопросы по организации управления планирования продукции, и определили структуры финансовых затрат необходимо организовать непосредственно сам процесс разработки нового товара. Такой процесс состоит из следующих этапов:

1. Разработка новых идей;

2. Отбор идей о новом товаре;

3. Бизнес-анализ идей;

4. Испытания идей (проверка, концепции, предпочтений, потребительские тесты);

5. Краткое описание товара; создание образцов товара;

6. Разработка маркетинг-микса;

7. Испытание на рынке; пробные продажи;

8. Вывод товара на рынок. Мониторинг рынка и управление товарным производством.

При организации разработки нового продукта может быть использована как последовательная, так и одновременная разработка продукта.

Последовательная разработка продукта характеризуется тем, что каждое требуемое подразделение организации осуществляет свои работы индивидуально, после завершения которых передает разработку нового продукта в другое подразделение для выполнения работ на следующей стадии разработки.

Одновременная разработка продукта характеризуется тем, что при разработке нового продукта различные подразделения организации работают в тесном контакте, перекрывая в целях экономии времени этапы разработки.

Таким образом, процесс принятия новинки — мысленный процесс, через который проходит индивид, начиная с момента получения первой информации о новом продукте до его окончательного принятия, т. е. до решения стать постоянным пользователем данного продукта. Для обеспечения успешности нового товара на рынке, маркетолог, занимающийся продвижением такой продукции, должен способствовать прохождению потребителей через стадии принятия новинки.

## 1.2. Сущность и общая схема организации планирования

Планирование на предприятии – это один из важнейших процессов, от которого во многом зависит успех деятельности компании. По сути, процесс планирования представляет собой функцию управления. Его сущность заключается в логичном определении развития предприятия, а также в определении целей для любого сектора деятельности и работы каждого структурированного подразделения, что очень необходимо в современных условиях. При осуществлении планирования ставятся задачи, где определяются материальные, трудовые и финансовые средства для их достижения и сроков их исполнения, а также последовательность их реализации. Кроме того, выявляются и изучаются факторы, имеющие некоторое влияние на развитие деятельности предприятия, для своевременного предотвращения их на стадии возникновения в случае их негативного влияния.

Планирование – сбалансированный процесс, обеспечивающий взаимодействие отдельных видов ресурсов в рамках выбранного объекта управления, а также устанавливающий пропорции и темпы роста. Сам процесс планирования реализуется по следующим важным направлениям: сбыт, финансы, производство и закупки, при этом, все частные планы тесно взаимосвязаны друг от друга.

Планирование опирается на данные прошлого, это нужно для того, чтобы определить и контролировать успех в развитии предприятия, поэтому, надежность планирования во многом зависит от точности фактических показателей прошлого. Другими словами, добиться такой надежности не будет возможным без подлинного бухгалтерского учета, и, во многом необходимой, обширной статистической базой.

Из-за перехода к рыночной экономике, расширение границ хозяйствования предприятий, кардинально поменяло характер планирования. Если в обычных условиях государства предприятиям главным образом предписывались все программы производства и все экономические показатели, то на данный момент предприятия сами разрабатывают и утверждают свои долгосрочные или краткосрочные планы, опираясь на мнение общественных потребностей, заказы государства и так далее.

Функции планирования, например, распределение ресурсов, для осуществления конкретных целей, фатально стали уступать место планированию долгосрочного пути действий для определенного успеха и поиску преимущественно выгодных покупателей. Из этого можно сделать вывод, что роль планирования, активно используется на уровне предприятий. Такой характер подбавляет опыту ведущих американских, японских и европейских корпораций, для которых внутрифирменное планирование является общепринятым и обыденным.

Внутрифирменное планирование — это не просто цель и модель будущего, по большей части это возможность достижения какой-либо цели и определение будущего. Внутрифирменное планирование, при грамотной организованности, способно приносить предприятию хороший результат.

Для успешной работы систем планирования и планово – контрольных расчетов на предприятии должны быть созданы определенные условия, такие как:

- Кадровые. Означают стремление руководства управлять предприятием в рамках системы планирования и контроля, опираясь только на высшие цели и принципы управления.
- Организационные, то есть работоспособность организации предприятия.
- Информационные, характерно наличие действенного инструмента для сбора, переработки и передачи планово – контрольной информации к ним относят: развитую систему управленческого и финансового учета, достаточно развитую программно – аналитическую систему, лучшие профессиональные знания о возможных элементах системы планирования и контроля, а также иметь достаточный опыт их применения, действенную систему электронной обработки данных.

Перед тем как начать само планирование, закрепленные за планированием на предприятии обязаны принять содержание и последовательность непосредственного процесса планирования. Большое предприятие, осуществляет весь процесс планирования целиком, без каких-либо несущественных исключений.

Фирма, в которой организация более сложная нуждается в стратегическом и среднесрочном плане и программах и, следовательно, во всех разновидностях оперативного планирования. Крупная фирма должна подходить ответственно к подготовке и реализации проектов развития новых товаров или услуг, а также создания новых подразделений.

Небольшие фирмы чаще всего стараются, как можно более упростить процесс планирования, сводя его до пятилетнего стратегического плана и годовичного оперативного плана. Если не крупное предприятие ориентировано на создание каких-либо наступательных планов, следовательно, организация должна подготовить проект развития своего производства. Как только опреде-

ляются все составные элементы процесса планирования, закрепленные за эту работу, обязаны установить плановую последовательность действий.

Составление тактических планов следует за стратегическим планированием. Однако большинство менеджеров и плановиков, имеющих большой опыт в оперативном планировании, а также являющиеся опытными практиками, при первых шагах в стратегическом планировании настораживаются, когда начинают составлять плановую деятельность с определения стратегии. Даже примитивные общие направления деятельности предприятия, кажутся им занятием не очень полезным да к тому же абстрактным, а в некоторых случаях даже опасным, с точки зрения потери времени и внимания к наиболее требующим первоочередности задачам.

Такие менеджеры, как правило, занимаются разработкой трех оперативных планов, которые считаются основным видом планирования, а стратегический план действий они рассматривают как побочное занятие. В данной ситуации последовательность планирования оказывается противоположной: сначала идет составление определенных оперативных планов, а уже затем разработка самой стратегии.

Но опираясь на опыт, примерно, через несколько годовых циклов (от 2 до 3 лет), менеджеры постигают ценность стратегического планирования, в процессе всего это они получают необходимые навыки и сознание того, что наиболее удобнее следовать сначала стратегии, а потом только тактике.

Бывают и такие ситуации, когда, стратегический и оперативный планы одновременно выполняются. Но в такой практике есть существенный недостаток, такой как возникновение препятствий, к эффективному планированию, то есть вовремя не отложенные оперативные решения начинают постепенно вышариваться над стратегическими проблемами, и, следовательно, фирма начинает терять основные ориентиры своей деятельности.

Если же сущность и последовательность процесса ясны, то наилучшим вариантом для организации является создания схем, воспроизводящих процесс планирования, опираясь на календарную последовательность. Такие схемы мо-

гут иметь несколько видов, такие: диаграммы, таблицы, графические цепочки, графики - пирамиды и т.д.

Но в любом их виде и при любых случаях, эти схемы помогают организации:

- как можно лучше понять весь процесс планирования;
- разобрать его по подразделениям и распределить стадии процесса по периодам года;
- организовать контролирование за выполнением каждого этапа процесса планирования.

Естественно то, что последовательные схемы не всегда становятся всеобъемлющим документом планирования, потому что:

- во - первых, они не отражают все возможные изменения, происходящие в рамках фирмы, и не показывают всех элементов процесса планирования;
- во - вторых, на схеме сложно обозначить как можно больше взаимосвязей между элементами процесса планирования.

Наибольший объем информации по планированию передается в устной форме, в виде специальных сообщений и тому подобное, тем не менее, составление самих схем для участников планирования, является более полезным, так как это в своем роде дисциплинирует плановую деятельность.

Процесс планирования в организации непрерывен в течение всего года деятельности. Две главные части планирования осуществляются в разные периоды года: стратегический план, как правило, составляется в 1 и 2 четвертях финансового года, остальное время занимает оперативное планирование. Оперативные планы определяют содержание пятилетних планов для первоначального года действий. Все это для того чтобы сам процесс планирования был непрерывен и в последствии не возникало разрыва между двумя пятилетними планами, большинство организаций стараются изобрести скользящий (переходный) план.

В скользящем плане каждый раз плюсуется новый год, а не истекший. При этом учитываются все изменения, происходящее в состоянии рынка, технологии, политики и т.д., потом вновь в составленные планы вносятся необходимые поправки.

Опираясь на схему последовательного планирования, конкретные планированные операции, к примеру, составление бюджета, осуществляется с определенной регулярностью, желательно в один и тот же период времени или года. Но бывает так, что в выполнении планов есть серьезные отклонения, тогда другого выхода не кроме, как пересмотреть план именно в тот период времени, когда эти отклонения были обнаружены.

### 1.3 Производство пектина в качестве нового продукта предприятий пищевой промышленности России

Согласно статистике, на 2016 год дела, связанные с оборотом пектина, оцениваются в 2-2,5 млрд. рублей, что значительно выше, чем в предыдущие годы. Россия набирает довольно большой темп развития данной сферы, но в этом деле существуют и ухабы. Одним из таких является то, что на территории России не имеется предприятий по производству пектина, что, вынуждая предпринимателей занимающихся данной отраслью импортировать этот продукт. Как следствие его стоимость в России значительно вырастает. В России высокая цена на пектин не устраивает потребителей. Несмотря на то, что в последнее время происходит импортозамещение пектина от европейского (дорогого) к китайскому (более дешёвому), этот процесс происходит медленно и на российском рынке все равно европейский продукт занимает большую долю.

Пектины (пищевая добавка E-440) – полисахариды, образованные остатками частично метоксилированной D-галактуроновой кислоты, в которой атом водорода заменен на группу ОСН<sub>3</sub>.

Самое главное свойство, благодаря которому на пектины такой высокий спрос, это их жуирующая функция. Это свойство помогло им прочно укрепить-



ся на предприятиях, производящих сладости. Из них производится желейная продукция, разнообразные фруктовые наполнители и начинки и т.д.

Вместе с функцией стабилизации пектин является источником растворимых пищевых волокон, иными словами пребиотиком, а также активной биологической добавкой, которая способствует стягиванию ионов тяжелых металлов и их успешного выведения из организма. Такие свойства позволяют использовать пектин не только в обычном производстве, но также в целях диетического и лечебно-профилактического питания для детей и взрослых.

Кроме всего перечисленного, пектин может использоваться и в качестве лекарства. На протяжении последних десяти лет, было изучено влияние пектина на микрофлору человека, в связи с этим, так же было предложено обоснованное лечение заболевания, на которое было дано разрешение Фармкомитета РФ.

Свойства пектина на этом не заканчиваются, еще они оказывают положительное влияние на некоторые показатели иммунитета, пектин является вспомогательным средством при изготовлении многих лекарственных форм, способствует усиливающему действию противотуберкулезных препаратов. В целом, пектин является довольно перспективным препаратом в лечении и профилактике большинства заболеваний.

Пектин, а точнее его вещества, находятся в составе клеточной ткани многих растений, эти вещества способствуют поддержанию напряженности тканей у растений и повышают их засухоустойчивость. Самое большое количество пектина, исходя из исследований, находится в кожуре и сердцевине.

Для того, чтобы получить пектин можно использовать выжимки цитрусовых плодов и яблок, жом сахарной свеклы, сердцевинки корзинок подсолнечника или выжимки топинамбура. Но самое популярное сырье для получения пектина, которое используется в мировой практике, является выжимка лимона и яблок. Самые крупные иностранные производители используют именно эти источники сырья.

Но стоит обратить внимания на изучение альтернативных источников сырья, например, топинамбур. Топинамбур (*Jerusalem artichoke*) расценивается отечественными производителями как возможное перспективное сырье для выработки пектинов в России. В дни Советского Союза существовало много заводов по производству яблочного и свекловичного пектина, но в наши дни, к сожалению, все существовавшие заводы закрыты. И спустя столько времени в современной России так и не было вновь организовано производства данного продукта.

Между тем, отечественный рынок пектина активно развивается в отрасли пищевых ингредиентов, в посткризисный рост этого рынка находится примерно на уровне 17%. Растущий спрос на пектин полностью обеспечивается иностранными производителями.

Крупнейшими поставщиками пектина, по итогам 2015 года, стали такие компании, как Cargill (Франция), CP Kelco (Дания, Германия) и Herbstreith & Fox (Германия). В Россию пектин поставляется восьмью компаниями-дистрибьюторов, среди которых наиболее крупными по объемам продаж являются ООО «Союзопторг», ГК «Союзснаб» и ЗАО «Балтийская группа»

Свойства пектина настолько функциональные, что позволяют использовать их во многих разнообразных отраслях пищевой промышленности. Можно отметить, что на сегодняшний день основными отраслями потребления являются:

- производство кондитерских изделий таких, как мармелада, зефира, жележных конфет и суфле, где свою главную роль выполняет пектин в студнеобразователя. Большинство кондитерских фабрик данной товарной категории используют преимущественно пектин;

- переработка фруктов и ягод – фруктово-ягодные наполнители, начинки, варенье, джем и другие. В производстве наполнителей для хлебобулочных изделий, конфитюров и других видов плодоовощных консервов пектин выступает в роле желеобразователя.

Во фруктовых начинках для молочных продуктов пектины обеспечивают необходимые реологические свойства и гарантируют хорошую способность к механическому дозированию. Во фруктовых начинках для йогуртов пектины образуют гладкую и мягкую структуру и подчеркивают вкус исходного сырья. Все предприятия этой отрасли используют в составе своей продукции широкую линейку загустителей/гелеобразователей, среди которых, наряду с пектином, – камедь, агар-агар и крахмал. Всего на территории РФ действуют до 20 производителей фруктово-ягодных наполнителей. Безусловным лидером в производстве фруктовых наполнителей является ООО «АГРАНА Фрут Московский регион». Также к крупным производителям можно отнести ПО «Гамми» и ООО «Зеленый город».

В значительно меньших объемах пектин используется напрямую производителями питьевых йогуртов. Крупнейшие производители кисломолочных изделий отмечают, что закупают пектин в небольших количествах или не закупают вообще по причине его дороговизны. Высокая цена сильно снижает конкурентоспособность продукта по отношению к крахмалу и желатину. Отметим, что производители кисломолочных изделий являются одними из крупнейших потребителей стабилизаторов/загустителей. При этом пектин может использоваться: в виде моно стабилизатора напрямую производителем конечной продукции; в виде комплексной стабильной системы, содержащей пектин; в виде фруктово-ягодных наполнителей и начинок, уже содержащих в составе пектин.

Пектин может также применяться в производстве других продуктов питания, например, майонеза, кетчупа, соков с мякотью, сыров, однако спрос в этих сегментах крайне низок. Лечебно-профилактическое питание и лекарства на основе пектина в России не производятся. В малых объемах выпускаются биологические активные добавки с содержанием пектина.

Анализируя дальнейшие перспективы российского рынка пектинов, можно предположить, что основной движущей силой по-прежнему останутся две области: фруктово-ягодные наполнители и кондитерские изделия. При этом высокие темпы роста спроса будут сохраняться дольше именно в первом сегменте.

Отрасль фруктово-ягодных наполнителей в России находится на стадии роста. Производители наполнителей обладают значительным запасом по мощности производства продукции, доля импорта постепенно сокращается. До 2015 года темпы прироста объемов производства прогнозируются на уровне 12-14%. Рынок кондитерских изделий пастельно-мармеладной группы в свою очередь уже близок к стадии насыщения. Принципиальное изменение ситуации возможно в случае выхода на российский рынок первого производителя пектина из топи-намбура.

Для того, чтобы снять зависимость России в производстве пектина от других стран, нужно как можно скорее наладить его производство в самой стране, так как в России имеются значительные объемы запасов сырьевых ресурсов таких, как: яблочные выжимки, сердцевины корзинок подсолнечника, свекловичный жом – отходы консервной, сахарной и масложировой промышленности.

Исходя из расценок научных специалистов, только в рамках крупных и средних предприятий консервной отрасли в последние годы образовывались отходы в количествах, эквивалентных производству пектина до 30 тыс. тонн в год. Так, в Краснодарском крае выход отходов побочных продуктов переработки растительного сырья ежегодно составляет более 40 млн. тонн. Аналогичная ситуация в других сельскохозяйственных регионах Российской Федерации, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию растительного происхождения.

Таким образом, производство пектина в России будет обладать серьезными преимуществами на внутреннем рынке нашей страны по сравнению с зарубежными поставщиками и на это есть как минимум две причины:

- отсутствие таможенных платежей (25% от контрактной цены товара при его импорте);
- гибкость ценообразования на продукт, так как себестоимость пектина, произведенного по предлагаемой технологии, значительно ниже этого показателя для пектинов, произведенных за рубежом.

Подытожим. Пектин является ценной пищевой добавкой. Он производится из отходов овощей и фруктов, в достаточной степени имеющихся в Белгородской области. Одним из полезных свойств пектина является способность желироваться. Благодаря функции стабилизации, пектин широко применяется для производства пастилы и зефира, желейной основы лекарственных средств, фруктовых наполнителей для кисломолочной продукции, начинок для конфет, пряников, вафель и других кондитерских изделий, фруктовых джемов, варенья, соков, а также других напитков.

Кроме этого свойства, пектин способствует связыванию ионов тяжелых металлов и их выведению из организма. В этом качестве пектин может применяться как лечебное средство. Кроме того, он является пребиотиком, поскольку насыщен растворимыми пищевыми волокнами. Данная особенность позволяет использовать пектин в качестве сырья для производства диетического, диабетического и лечебно-профилактического питания для детей и взрослых.

По итогам 2016 года, российский рынок пектина оценивается в 3 миллиарда руб. Темпы роста сохраняются на довольно высоком уровне. Ключевой проблемой, сдерживающей развитие рынка, является отсутствие в России производства пектина, следствием чего являются высокая цена на этот продукт и зависимость потребителей от поставок импортного сырья. В рамках обеспечения концепции импортозамещения производство пектина будет способствовать обеспечению продовольственной безопасности страны.

## 2. ОЦЕНКА ХОЗЯЙСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ СТАРООСКОЛЬСКИЙ» И РАЗАБРОТКА ПЛАНА СОЗДАНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

### 2.1. Общая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» (далее – ЗАО «КХПС», Комбинат) создано в 2000 г. на базе ОАО «Оскольский комбинат хлебопродуктов». В 2001 году ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» вошло в состав Агропромышленной корпорации «Стойленская Нива». Комбинат является членом Российского Зернового Союза и Союза мукомольных и крупяных предприятий России. Фирменное наименование: Закрытое акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский».

Адрес местонахождения предприятия: 309500, Белгородская обл., г. Старый Оскол, ул. 1-й Конной Армии, Промкомзона. Тел.: (4725) 46-99-99.

Комбинат является одним из крупнейших предприятий Центрального Черноземья, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию. Он производит муку пшеничную, муку ржаную, крупу манную, различные виды комбикормов (как рассыпные, так и гранулированные, а также крупку), кормовые смеси, осуществляет торговые операции со всеми видами зерновых, зернобобовых и масличных культур.

В настоящее время ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» закупает следующие виды зерновых культур и сырья: пшеница продовольственная 3 класса, продовольственная 4 класса, непродовольственная 5 класса, рожь 1-4 класса, ячмень, горох, овес, просо, гречиха, зерносмесь, семена подсолнечника, соевые бобы.

Комбинат хранит зерно не только на собственном элеваторе, но и на элеваторах и предприятиях, связанных с переработкой зерна, находящихся в его управлении. Это «Песчанокопское хлебоприемное предприятие» (Ростовская область), «Чаплыженский элеватор» (Белгородская область), «Таловский элева-

тор» (Воронежская область), «Абрамовский КХП» (Воронежская область). Всего ЗАО «КХПС» может размещать 495700 т зерна одновременно. Комбинат постоянно увеличивает темпы производства, при этом главная роль отводится качеству продукции. Оперативный контроль качества проводится на каждом этапе производства – от заготовки сырья до выхода продукции.

Не остается без внимания и техника, задействованная в производственном процессе, при этом предпочтение отдается оборудованию швейцарской фирмы «BUHLER». Все подразделения ЗАО «КХПС» включены в единую компьютерную сеть, что позволяет отслеживать процесс производства в любом уголке Комбината в режиме реального времени.

Достижению высоких результатов предприятия способствует наличие квалифицированного персонала, накопленный многолетний опыт работы на рынке хлебопродуктов, хорошие деловые связи с потребителями и поставщиками, низкая трудоемкость, завоеванная доля рынка хлебопродуктов, удобное местоположение предприятия относительно сельскохозяйственных предприятий, близость к транспортным магистралям, высокое качество продукции, активная маркетинговая политика, эффективная работа службы экономической безопасности, относительно высокий уровень ликвидности активов предприятия.

Деятельность предприятия разрешена органами Госсанэпиднадзора, Госпожарнадзора, Госюртехнадзора. Имеются лицензии на право производства продукции и торговли. В настоящее время на Комбинате внедрена система менеджмента качества ИСО 9000: 2001.

ЗАО «КХПС» работает с широким кругом поставщиков сырья, что исключает зависимость от каждого из них и позволяет выбрать более выгодные условия при заключении договоров на поставку.

В состав мельничного комплекса входит:

- мукомольный цех;
- цех выбоя и реализации (ЦВиР);
- хлебобулочный цех.

Основными потребителями продукции комбикормового комплекса ЗАО «КХПС» являются животноводческие и птицеводческие хозяйства России и ближнего зарубежья.

Организационная структура ЗАО «КХПС» представлена в приложении 2. Тип структуры – линейно-функциональный. Организационная структура ЗАО «КХПС» характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия (12, 88).

Для линейно-функциональной оргструктуры ЗАО «КХПС» характерно централизованное управление деятельностью, персоналом и планированием зарплаты, что обеспечивает сосредоточение большей части полномочий у высшего звена.

Преимущества структуры управления:

1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.
2. Централизованная координация стратегических планов.
3. Разделение управленческих функций и делегирование полномочий по функциональным подразделениям.
4. Улучшение координации в функциональных областях.
5. Освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению
6. Экономичность – неизбежный контроль и стимулирование работников требуют минимальных усилий.
7. Стабильность при любых изменениях внешней среды.
8. Гибкость-предприятие занимается изучением информации о внутреннем состоянии дел и о конкурентах, четко и быстро решает различные вопросы.
9. Оперативность, что позволяет быстро принимать решения и иметь наибольшую степень адаптации к изменению условий внешней среды.
10. Создается основа для использования в работе консультаций спе-



циалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

1. Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами.
2. Длительная процедура принятия решений.
3. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами.
4. Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей.
5. Подразделения предприятия могут быть более заинтересованы в реализации собственных целей и задач, чем общих целей всей ЗАО «КХПС».

Руководство предприятием, основанное на централизованном управлении обеспечивает высокий уровень контроля, позволит уменьшить количество и масштабы решений, принимаемых менее опытными руководителями. Предприятию надо попытаться достичь оптимального соотношения централизации и децентрализации, которое обеспечит оперативность и реальность принимаемых решений. Решения должны приниматься быстро и вблизи источника информации (50, 49).

Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией, помогает подготовить молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры (39, 26).

Для оценки уровня производительности труда работников ЗАО «КХПС» применим систему обобщающих показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении (47, 34).

Анализ производительности труда представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1

## Анализ производительности труда работников ЗАО «КХПС»

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, ±	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Объем производства продукции (выручка), тыс. руб.	3523007	4038508	4107607	515501	69099
Среднесписочная численность					
Промышленно - производственного персонала, (ППП) чел.	900	902	891	2	-11
- рабочих, (ЧР) чел.	800	810	798	10	-12
Удельный вес рабочих в общей численности ППП (УД), %	88,89	89,80	89,56	0,91	-0,24
Общее количество отработанного времени					
Отработано дней одним рабочим за год, (Д) дни	220	210	214	-10	4
Средняя продолжительность рабочего дня, час (П)	7,95	7,8	7,85	-0,15	0,05
Всеми рабочими за год (Т), час	1399200	1326780	1340560	-72420	13780
- в том числе одним рабочим, час	1749	1638	1680	-111	42
Производительность труда					
- на одного работающего в год (ГВ), тыс. руб./чел.:	3914,45	4477,28	4610,11	562,83	132,83
- на одного рабочего в год (ГВ'), тыс. руб./чел.:	4403,76	4985,81	5147,38	582,05	161,56
- в день, тыс. руб./день	16013,67	19230,99	19194,43	3217,32	-36,57
- в час, тыс. руб./час.	2014,30	2465,51	2445,15	451,21	-20,36
- на одного работающего в день (ДВ), тыс. руб./день	17,79	21,32	21,54	3,53	0,22
- на одного работающего в час (ЧВ), тыс. руб./час.	2,24	2,73	2,74	0,50	0,01
- на одного рабочего в день (ДВ'), тыс. руб./день	20,02	23,74	24,05	3,72	0,31
- на одного рабочего в час (ЧВ'), тыс. руб./час.	2,52	3,04	3,06	0,53	0,02

Анализ показывает, что производительность труда работников и рабочих ЗАО «КХПС» постоянно росла. Особенно заметен был рост 2014 году. Увеличение среднегодовой выработки в 2014 г. по сравнению с 2013 г.: 562,83 руб. на одного работающего в год и 582,05 руб. на одного рабочего в час.

## 2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Проедем анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Анализ будем проводить на основании Бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» (Приложения 3 и 4).

Проанализировав валюту баланса, выявили, что она была довольно значительна. В 2013 г. ее значение было 2738843 тыс. руб. Она снизилась в 2014 г. на 609495 тыс. руб., а в 2015 г. еще сократилась на 87322 тыс. руб., достигнув значения в 2042026 тыс. руб.

Структура имущества предприятия оценивается по активу бухгалтерского баланса, представленного в Приложении 3. Анализ актива бухгалтерского баланса ЗАО «КХПС» в 2013-2015 гг. приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Актив баланса ЗАО «КХПС» в 2013-2015 гг., тыс. руб.

Наименование разделов и статей баланса	2013		2014 г.		2015 г.		Отклонение, ±, тыс.руб.	
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.
Нематериальные активы	255	0,01	214	0,01	151	0,01	-41	-63
Основные средства	274454	12,89	264416	12,95	256824	12,90	-10038	-7592
Финансовые вложения	12997	0,61	12987	0,64	12987	0,65	-10	0
Отложенные налоговые активы	9404	0,44	634	0,03	618	0,03	-8770	-16
Прочие внеоборотные активы	28643	1,35	23258	1,14	30543	1,53	-5385	7285
Итого внеоборотные активы	325753	15,30	301509	14,77	301123	15,12	-24244	-386
Запасы	395658	18,58	385681	18,89	324264	16,28	-9977	-61417
НДС по приобретенным ценностям	28120	1,32	24847	1,22	9573	0,48	-3273	-15274
Дебиторская задолженность	605190	28,42	768550	37,64	778494	39,09	163360	9944
Финансовые вложения	756458	35,53	558182	27,33	569566	28,60	-198276	11384
Денежные средства	4724	0,22	969	0,05	7078	0,36	-3755	6109
Прочие оборотные активы	13445	0,63	2288	0,11	1449	0,07	-11157	-839
Итого оборотные активы	1803595	84,70	1740517	85,23	1690424	84,88	-63078	-50093
Баланс	2129348	100,00	2042026	100,00	1991547	100,00	-87322	-50479

Внеоборотные активы – это активы, срок использования (погашения) которых составляет более одного года. Анализ показал, что доля внеоборотных активов ЗАО «КХПС» была невысокой: около 15%. Внеоборотные активы

предприятия приходились в основном на основные средства.

Оборотные активы предприятия занимали большую долю в структуре активов. В 2013-2015 гг. их удельный вес составлял около 85%. Анализ оборотных средств ЗАО «КХПС» за период 2013-2015 гг. рассмотрим в табл. 2.3.

Таблица 2.3

## Анализ оборотных средств предприятия ЗАО «КХПС»

Показатели	Условное обозначение	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонения (+;-)	
					2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.
1. Выручка, тыс. руб.	В	3523007	4038508	4107607	515501	69099
2. Оборотные активы, тыс. руб.	АО	1803595	1740517	1690424	-63078	-50093
3. Коэффициент оборачиваемости, число оборотов, (стр.1/стр.2)	К <sub>об</sub>	1,95	2,32	2,43	0,37	0,11
4. Длительность одного оборота, дней (стр.2*360дн.)/стр.1	Д	184	155	148	-29	-7
5. Коэффициент закрепления оборотных средств (1/стр. 3)	К <sub>зос</sub>	0,51	0,43	0,41	-0,08	-0,02

На предприятии за три года коэффициент оборачиваемости увеличился с 1,95 до 2,43; длительность оборота снизилась в 2014 г. на 29 дней, а в 2015 г. – еще на 7 дней. Коэффициент закрепления оборотных средств постоянно снижался. Т.о. оборотные активы стали работать лучше. Это положительный факт деятельности предприятия.

Величину привлечения оборотных активов за период с 2013 г. по 2015 г. определим по формуле:

$$\Delta AO = AO_{2015} - AO_{2013} \times K_B, \quad (2.1)$$

где  $AO_{2015}$  – стоимость оборотных активов в 2015 г.;

$AO_{2013}$  – стоимость оборотных активов в 2013 г.;

$K_B$  – коэффициент роста выручки (в относительных единицах),

$$K_B = \frac{B_{2015}}{B_{2013}} \quad (2.2)$$

За период с 2013 по 2015 годы:  $K_B = 4107607/3523007 = 1,17$ .

Тогда:  $\Delta AO = 1690424 - (1803595 \times 1,17) = -419782$  тыс. руб.,

Таким образом, величина привлечения оборотных активов за период с 2013 г. по 2015 г. отрицательная.

Рассчитаем влияние повышения оборачиваемости оборотных активов в 2015 г. на объем реализованной продукции:

$$\Delta B = (K_{об2015} - K_{об2013}) \times AO_{2015}, \quad (2.3)$$

где  $K_{об2015}$  – коэффициент оборачиваемости в 2015 г.;

$K_{об2013}$  – коэффициент оборачиваемости в 2013 г.

$AO_{2015}$  – стоимость оборотных активов в 2015 г.

Тогда:  $\Delta B = (2,43 - 1,95) \times 1690424 = 811404$  тыс. руб.

Влияние повышения оборачиваемости оборотных активов в 2015 г. на объем реализованной продукции положительно и составляет 811404 тыс. руб.

Формирование имущества предприятия может осуществляться как за счет собственных, так и за счет заемных средств, значения которых отображаются в пассиве баланса.

Для определения финансовой устойчивости предприятия и степени зависимости от заемных средств необходимо проанализировать структуру пассива баланса (7, 31).

Источники средств предприятия ЗАО «КХПС» анализируются по пассиву бухгалтерского баланса, представленного в Приложении 3. Анализ пассива баланса представлен в таблице 2.4.

## Анализ пассива баланса ЗАО «КХПС» в 2013-2015 гг.

Наименование разделов и статей баланса	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение, тыс. руб.	
	Тыс. руб.	Уд. вес %	Тыс. руб.	Уд. вес %	Тыс. руб.	Уд. вес %	2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.
Уставной капитал	74000	3,48	74000	3,62	74000	3,72	0	0
Переоценка внеоборотных активов	230104	10,81	230050	11,27	228269	11,46	-54	-1781
Резервный капитал	11100	0,52	11100	0,54	11100	0,56	0	0
Нераспределенная прибыль	147258	6,92	161061	7,89	193476	9,71	13803	32415
Итого капитал и резервы	462462	21,72	476211	23,32	506845	25,45	13749	30634
Отложенные налоговые обязательства	6496	0,31	6765	0,33	5501	0,28	269	-1264
Итого долгосрочные обязательства	6496	0,31	6765	0,33	5501	0,28	269	-1264
Заемные средства	1564433	73,47	1421056	69,59	1338490	67,21	-143377	-82566
Кредиторская задолженность	95347	4,48	137994	6,76	132836	6,67	42647	-5158
Прочие обязательства	0	0	0	0	7875	0,40	0	7875
Итого краткосрочные обязательства	1660390	77,98	1559050	76,35	1479201	74,27	-101340	-79849
Баланс	2129348	100,00	2042026	100,00	1991547	100,00	-87322	-50479

Проведя анализ показателей пассива бухгалтерской отчетности, выявили, значение собственного капитала в основном складывалось из значительной доли нераспределенной прибыли (доля в структуре пассивов составляла от 6,95% в 2013 году до 9,71% в 2015 г.) и переоценки внеоборотных активов (доля в структуре пассивов составляла от 10,81% в 2013 году до 11,46% в 2015 г.)

В анализируемый период у ЗАО «КХПС» доля долгосрочных обязательств составляла менее 0,5% в структуре пассивов. Доля краткосрочных обязательств предприятия в структуре пассивов постоянно падала: от 78,77% в 2013 г. до 76,35% в 2015 г. При этом их стоимость сократилась в 2014 г. на 496964 тыс. руб., а в 2013 г. – еще на 101340 тыс. руб. В структуре краткосрочных обязательств основная доля приходится на заемные средства.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности ЗАО «КХПС». Коэффициент аб-

солютной ликвидности показывает долю неотложных обязательств предприятия, которые могут быть покрыты за счет готовых средств платежа. Норма: 0,2-0,25 (20, 12).

$$\text{Каб.л} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) / \text{КО}, \quad (2.4)$$

где Каб.л. – коэффициент абсолютной ликвидности;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает, какую долю неотложных обязательств можно погасить за счет наиболее высоколиквидных активов. Норма 0,7-0,8 (24, 45).

$$\text{Кпр.л.} = (\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}) / \text{КО}, \quad (2.5)$$

где Кпр.л. – коэффициент промежуточной ликвидности;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности показывает платежеспособность предприятия. Норма 1-2.

$$\text{Кт.л.} = \text{ОА} / \text{КО}, \quad (2.6)$$

где Кт.л. – коэффициент текущей ликвидности;

ОА – сумма оборотных активов;

КО – краткосрочные обязательства.

Обобщим показатели ликвидности в сводную таблицу 2.5.

Таблица 2.5

## Анализ ликвидности ЗАО «КХПС» в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Норма	Отклонение	
					2014/2013	2015/2014
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,46	0,36	0,39	0,2-0,25	-0,10	0,03
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,82	0,85	0,92	0,7-0,8	0,03	0,06
Коэффициент текущей ликвидности	1,09	1,12	1,14	1-2	0,03	0,03

В целом коэффициенты ликвидности свидетельствуют, что у ЗАО «КХПС» достаточно средств, чтобы внедрять новую продукцию и продолжать развиваться. Ситуация может быть признана положительной. В то же время, активы предприятия не работают.

Рассчитаем основные показатели финансовых результатов ЗАО «КХПС» за 2013-2015 годы на основании Приложения 4 (табл. 2.6).

Таблица 2.6

## Основные показатели финансовых результатов ЗАО «КХПС» за 2013-2015 годы

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Прироста, %	
				2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.
Выручка, тыс. руб.	3523007	4038508	4107607	14,63	1,71
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3233718	3594044	3646733	11,14	1,47
Валовая прибыль, тыс. руб.	289289	444464	460874	53,64	3,69
Коммерческие расходы, тыс. руб.	261150	306627	330041	17,41	7,64
Прибыль от продаж, тыс. руб.	28139	137837	130833	389,84	-5,08
Проценты к получению, тыс. руб.	31667	61134	63194	93,05	3,37
Проценты к уплате, тыс. руб.	142149	128463	143563	-9,63	11,75
Прочие доходы, тыс. руб.	88736	60657	83580	-31,64	37,79
Прочие расходы, тыс. руб.	73239	64242	64155	-12,28	-0,14
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-66846	66923	69889	200,12	4,43
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	0	5946	16791	---	182,39
Изменение отложенных налоговых обязательств	4890	-269	1264	-105,50	-569,89
Изменение отложенных налоговых активов	8159	-8770	-16	-207,49	-99,82
Прочее	-55	-32	-7	-41,82	-78,13
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-53852	51906	54339	196,39	4,69

На предприятии наблюдалось улучшение основных показателей. В 2013



году предприятие работало с убытком. В 2014 году ситуация резко улучшилась. За счет роста выручки, снижения себестоимости и коммерческих расходов, прибыль от продаж увеличилась почти в 5 раз. Это позволило получить чистую прибыль в размере 51906 тыс. руб.

Рентабельность продаж рассчитаем по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \text{ПР} / \text{РП} * 100, \quad (2.7)$$

где  $R_{\text{пр}}$  – рентабельность продаж;

ПР – прибыль от реализации;

РП – стоимость реализованной продукции (45, 32).

Чистая рентабельность рассчитаем по формуле:

$$R_{\text{ч}} = \text{ПР}_{\text{ч}} / \text{РП} * 100, \quad (2.8)$$

где  $R_{\text{ч}}$  – чистая рентабельность;

ПР<sub>ч</sub> – чистая прибыль;

РП – стоимость реализованной продукции (43, 65).

Рентабельность деятельности ЗАО «КХПС» представлена в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Показатели рентабельность деятельности ЗАО «КХПС» в 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение, ±	
				2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.
Рентабельность по валовой прибыли, %	8,95	12,37	12,64	38,24	2,19
Рентабельность продаж, %	0,80	3,41	3,19	327,32	-6,68
Чистая рентабельность, %	-1,53	1,29	1,32	-184,08	2,93

Проведенный анализ позволил сделать следующий вывод. Рентабельность продаж в 2013 г. невысокая, а чистая рентабельность – отрицательная. В 2014 г. ситуация улучшилась. В 2015 году положительные тенденции сохранились. В целом за отчетный период на предприятии наблюдалось улучшение основных показателей, особенно в 2014 году.

Предприятие получает прибыль. Однако рентабельность деятельности ЗАО «КХПС», несмотря на улучшение финансовых результатов в последние годы, невысокая. У предприятия остается недостаточно устойчивое финансовое положение. Руководство предприятия неохотно выделяет средства на внедрение инноваций.

### 2.3. Разработка плана создания новой продукции ЗАО «КХПС»

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы мы предлагаем внедрить в производство ЗАО «КХПС» новую продукцию: пектин. Основные свойства пектина рассмотрены в разделе 1.3. выпускной квалификационной работы. Главным сырьем для производства пектина является яблочный жмых.

Согласно Уставу ЗАО «КХПС», представленному в приложении 2, «производство продуктов питания», к которым относятся и пектин, является одним из основных видов деятельности Общества.

Для производства необходимо получить соответствующую лицензию на производство пектина и сертификат качества продукции. Предприятие берет на себя организацию производственного процесса, комплектацию соответствующего оборудования, монтаж и наладку линии по производству пектина согласно стандартной технологии, изготовление пектина, организацию продаж. При этом будет налажено прямое сотрудничество с предприятиями, которые являются поставщиками основных материалов, из которых будет изготовлен пектин.

В Белгородской области не производятся пектин. В то же время, аналогичная продукция известна и любима покупателями. ЗАО «КХПС» имеет опыт производства пищевой продукции.

На предприятии налажена служба маркетинга, существуют устойчивые каналы сбыта. Учитывая все вышеизложенное, устойчивый сбыт предлагаемой потребителям продукции прогнозируется с большой уверенностью.

Для размещения технологической линии по производству пектина понадобится производственное помещение. Вся технологическая линия размещена в

одноэтажном здании. Линейные размеры помещения установлены исходя из размеров наиболее крупногабаритного оборудования.

Исходя из расчета, подбора и компоновки оборудования определены площадь и объем здания для размещения линии по производству пектина: длина здания 40 м; ширина здания 22 м; высота здания 5 м; площадь здания 880 м<sup>2</sup>; объем здания 4400 м<sup>3</sup>. Стены здания должны быть построены из кирпича толщиной 510 мм. Производственное помещение должно иметь фундамент, глубина заложения которого не менее 2 м.

ЗАО «КХПС» имеет такое производственное помещение, которое в настоящее время не используется в технологической цепочке предприятия. Помещение необходимо обустроить под требования технологического процесса производства пектина и разместить в нем оборудование.

Имеющееся на территории ЗАО «КХПС» здание, мы намерены использовать в двух целях:

- в качестве производственного помещения, где будут непосредственно производиться пектин;
- в качестве складского помещения, откуда возможно производить крупнооптовые продажи.

Предлагается внедрить линию по производству пектина из яблочного жмыха производственной мощностью 500 тонн в год. Технологическая схема производства пектина представлена на рисунке 2.1.

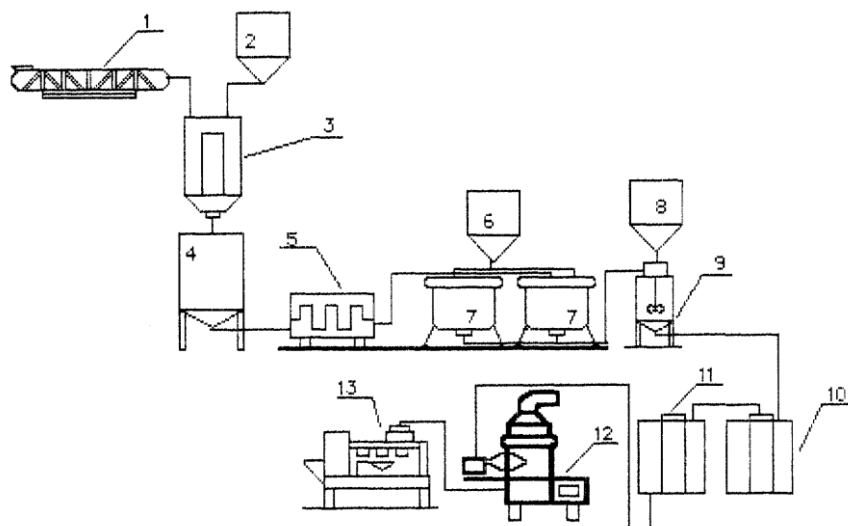


Рис. 2.1. Технологическая схема производства пектина

Производственная линия по изготовлению пектина содержит сырьевой питатель 1 и средство 2 подачи воды. Эти элементы соединены с роторно-кавитационным экстрактором 3 и промежуточным сборником 4. За ним установлен теплообменник 5. Далее следует инокулятор 6, последовательно соединенный с ферментационной установкой 7. Средство подачи сорбента 8 соединено со смесителем 9. Производственная линия также содержит микрофльтрационную установку 10, ультрафльтрационную установку 11, сушильную установку 12 и фасовочную установку 13.

При работе производственной линии пектинсодержащее растительное сырье (яблочный жмых) через сырьевой питатель 1 совместно с водой из средства 2 подают в роторно-кавитационный экстрактор 3. Ингредиенты смешивают в соотношении, обеспечивающем текучесть экстракционной смеси. Полученную смесь жмыха и воды подвергают кавитационной обработке на протяжении 4-6 минут. Далее однородную по консистенции смесь сливают в промежуточный сборник 4. Экстракт для прогрева до температуры ферментации прокачивают через теплообменник 5, затем подают в ферментационную установку 7. Туда же из инокулятора 6 подают ферментный препарат, способствующий ферментализу протопектиновых веществ. Ферментный препарат позволяет завершиться процессу ферментализ в 1,5-2 раза быстрее по сравнению с традици-

онными методами его проведения. При этом разрушение связей пектиновых веществ с целлюлозно-лигниновым скелетом растительных тканей протекает наиболее интенсивно.

После завершения ферментализации полученную пульпу смешивают в смесителе 9 с сорбентом, поступившим из средства 8. Далее в микрофилтратационной установке 10 происходит коагуляция и седиментация взвесей, отделяемых от жидкой фазы, содержащей пектин. Жидкость очищают от сопутствующих веществ в ультрафилтратационной установке 11, концентрируют и направляют в сушильную установку 12. В завершении технологического процесса сухой пектин поступает в фасовочную установку 13, в которой его фасуют в герметичней крафт-мешки и отправляют на склад для дальнейшей реализации потребителям.

Для организации производства будет создан отдельный пектиновый производственный комплекс. Этот комплекс, наряду с комбикормовым комплексом и мельничным комплексом, будет подчиняться службе главного инженера.

Для налаживания производства пектина из яблочного жмыха предприятию ЗАО «КХПС» понадобится 11 дополнительных работников. Начальник комплекса по производству пектина получает задание от главного инженера, следит за технологическими процессами, сроками изготовлением продукции, ее качеством. Производство пектина будет организовано в две смены, по одной бригаде из 5 человек в каждую смену. Итого в производственном процессе будут участвовать 2 бригады, включающие каждая четырех квалифицированных рабочих, непосредственно занятых изготовлением пектина. Управлять бригадами будут бригадиры, которые отвечают за выполнение плана производства, трудовую дисциплину, соблюдение всех технологий и технических норм.

Как и любой другой управленческий процесс, процесс создания и внедрения в производство новой продукции состоит из многих стадий и этапов. Он осуществляется различными структурными подразделениями предприятия, требует согласованной деятельности различных специалистов. Поэтому он должен быть тщательно скоординирован всеми участниками процесса и увязан во времени.

Представим план создания и внедрения в производство новой продукции. Подготовительные работы планируется начать с июля 2017 года. Укрупненный ленточный график подготовительных работ представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Укрупненный ленточный график подготовительных работ

Наименование этапов	Исполнители	Длительность, дни	Месяцы года				
			1	2	3	4	5
Разработка финансового плана	Финансовый отдел	15	■				
Разработка технического задания	Отдел новой техники	15		■			
Разработка технического предложения	Отдел новой техники	20		■			
Эскизный проект	Отдел новой техники	20			■		
Технический проект	Отдел новой техники	20			■		
Рабочий проект	Отдел новой техники	20				■	
Изготовление пробного образца	Пектиновый комплекс	10					■
Оценка качества новой продукции	Отдел менеджмента качества	15					■
Подготовка к массовому производству	Пектиновый комплекс	15					■
Выбор и приобретение оборудования	Отдел материально-технического снабжения	25		■	■		
Доставка оборудования	Железнодорожный цех	20			■		
Установка и наладка оборудования	Монтажно-эксплуатационный цех	30			■		
Подбор персонала	Служба управления персоналом	30		■	■		
Обучение персонала	Отдел новой техники	20			■		
Организация сбыта	Отдел реализации готовой продукции	45		■	■		
Разработка рекламы	Департамент по маркетингу	30		■	■		
Подготовка производственного помещения	Хозяйственный отдел	30		■	■		

Большое значение имеет подготовительная стадия создания и внедрения в производство пектина из яблочного жмыха – новой продукции ЗАО «КХПС».

График подготовки производства пектина из яблочного жмыха как элемент системы планирования и управления ЗАО «КХПС» фактически представляет собой модель цикла создания и освоения новых товаров.

Задача подготовки производства нового вида продукции состоит в том, чтобы обеспечить на предприятии необходимые условия для успешного осуществления производственного процесса. Подготовительная стадия в планирова-

нии производства новой продукции состоит из обычных для хозяйственно-экономической деятельности предприятия процессов: поиск финансовых ресурсов, приобретение оборудования и сырья, привлечение и обучение персонала и др.

Но в отличие от систематически повторяющихся процессов хозяйственной деятельности предприятия, подготовка производства является единовременным актом, осуществляемым при запуске новой продукции.

Запуск в производство нового вида продукции будет осуществляться силами ЗАО «КХПС» вне рамок существующего производственного процесса. Анализ показал, что продолжительность подготовительной стадии создания и внедрения в производство пектина из яблочного жмыха – 5 месяцев.

Как и любой другой управленческий процесс, процесс создания и внедрения в производство новой продукции состоит из многих стадий и этапов. Он осуществляется различными структурными подразделениями предприятия, требует согласованной деятельности различных специалистов.

От соблюдения графика проводимых подготовительных мероприятий и согласованности деятельности всех задействованных производственных систем зависит своевременное выполнение всех работ, завершение подготовительного этапа и переход к производственной деятельности.

В настоящее время, когда экономическая ситуация может меняться очень быстро, и никто не застрахован от неожиданных неудач в бизнесе, следует учитывать элементы риска. Оценим, какой риск может быть в производстве пектина.

Во-первых, следует учесть возможный риск от технической невозможности запуска проекта. Анализ показывает, что инфраструктурные условия запуска проекта созданы, квалифицированный персонал будет нанят и подготовлен. Следовательно, вероятность риска небольшая.

Во-вторых, риск от падения спроса и заинтересованности в нашем товаре. Причиной может быть любой внешний фактор. Т.к. планируется выпуск востребованного продукта пектина, этот риск тоже можно считать невысоким.

В-третьих, риск от появления абсолютно новых, более дешевых заменителей пектина. Пектин – довольно инновационный продукт. недорогое исходное сырье позволит нам обеспечить низкую себестоимость, и, соответственно, остаться конкурентоспособными.

В-четвертых, риск от банкротства основных поставщиков сырья. Основное сырье: яблочный жмых – предлагают проверенные поставщики, с которыми у предприятия налажены многолетние производственные связи. В случае банкротства этих поставщиков, им всегда можно найти замену. Соответственно, и этот риск невысок.

В-пятых, риск, связанный с доставкой пектина до конечного потребителя, то есть транспортный риск. Поскольку ЗАО «КХПС» обладает собственным транспортом, этот риск также можно считать невысоким. Суммарный риск неполучения прибыли примем на уровне 5%. Это значение будет учтено в дальнейшем при расчете ставки дисконтирования.

Далее определим экономическую эффективность проекта внедрения в производство нового продукта. При полной производственной мощности оборудования будет производиться 500 тонн пектина в год.

Исходя из этого, рассчитаем все технико-экономические показатели предприятия:

1. Прежде всего, рассчитаем нормы потребления сырья, необходимого для обеспечения производственного процесса. В качестве сырья будет использоваться сухой яблочный жом, который на сегодняшний день в Белгородской области стоит 2,75 тыс. рублей/тонну. Годовая потребность в сухом яблочном жоме при полной загрузке оборудования составит 5000 тонн/год. Таким образом, общая стоимость сырья:

$$5000 \text{ тонн} \times 2,75 \text{ тыс. рублей/тонну} = 13750 \text{ тыс. руб.}$$

2. Для производства пектина необходим ферментный препарат, способствующий ферментализу протопектиновых веществ. Годовая потребность в ферментном препарате при полной загрузке оборудования составит 10 тонн/год. Стоимость 1560 тыс. руб. за 1 тонну. Таким образом, общая стои-



мость препарата:

$$10 \text{ тонн} \times 1560 \text{ тыс. рублей/тонну} = 15600 \text{ тыс. руб.}$$

3. Для коагуляции и седиментации взвесей, отделяемых от жидкой фазы, содержащей пектин, в производстве используют сорбент. Годовая потребность в ферментном препарате при полной загрузке оборудования составит 75 тонн/год. Стоимость 190 тыс. руб. за 1 тонну. Общая стоимость сорбента, необходимого для обеспечения производственного процесса:

$$75 \text{ тонн} \times 190 \text{ тыс. рублей/тонну} = 14250 \text{ тыс. руб.}$$

4. В процессе производства используется вода питьевая. Для получения 1 тонны готового продукта необходимо 12 тонн воды. Годовая потребность в воде при полной загрузке оборудования составит 6000 тонн/год. Стоимость воды:

$$6000 \text{ тонн} \times 40,45 \text{ рублей/тонну} = 243 \text{ тыс. руб.}$$

5. Транспортные расходы по доставке сырья и готовой продукции, по оценкам специалистов производственно-диспетчерского отдела ЗАО «КХПС» составит 520 руб. на тонну готовой продукции. Таким образом, общая стоимость транспортных расходов, обеспечивающих доставку сырья на предприятие, вывоз и доставку готовой продукции предприятиям-потребителям пектина составит:

$$500 \text{ тонн} \times 520 \text{ рублей/тонну} = 260 \text{ тыс. руб.}$$

6. Готовый пектин будет расфасован в мешки по 10 кг. Таким образом, годовая потребность в крафт-мешках с этикетками – 50000 шт., при цене 12 руб./шт. Стоимость упаковки:

$$50 \text{ тыс. шт.} \times 12 \text{ рублей/шт.} = 600 \text{ тыс. руб.}$$

7. Расчет расхода силовой электроэнергии, необходимой для обеспечения работы оборудования при полной его загрузке, представлен в таблице 2.9.

## Расчет расхода силовой электроэнергии, кВт·ч

Оборудование	Расход электро-энергии
Сырьевой питатель	736
Средство подачи воды	852
Роторно-кавитационный экстрактор	1392
Теплообменник	3248
Средство подачи сорбента	1052
Ферментационная установка	2712
Микрофилтрационная установка	1784
Ультрафилтрационная установка	1768
Сушильная установка	3308
Фасовочная установку	3410
Ленточный конвейер	2344
Электродвигатель приточного вентилятора	1700
Электродвигатель вытяжного вентилятора	1666
Итого:	25972

Общий расхода силовой электроэнергии составляет 25972 кВт·ч в год.  
Стоимость электроэнергии в год:

$$25972 \text{ кВт}\cdot\text{ч} \times 3,62 \text{ рублей/ кВт}\cdot\text{ч.} = 94 \text{ тыс. руб.}$$

8. Определим среднесписочную численность работников и их фонд оплаты труда. Производство пектина будет организовано в две смены, по одной бригаде из 5 человек в каждую смену. Итого в производственном процессе будут участвовать 2 бригады. К работникам ЗАО «КХПС» добавятся:

- начальник комплекса по производству пектина с соответствующим технологическим образованием (заработная плата 34 тыс. руб. в месяц или 408 тыс. руб. в год);

- по одному бригадиру для каждой бригады (заработная плата каждого 18,5 тыс. руб. в месяц или 222 тыс. руб. в год);

- по 4 рабочих в каждой бригаде (заработная плата каждого 16 тыс. руб. в месяц или 192 тыс. руб. в год).

Средняя заработная плата составит:

$(408 * 1 + 222 * 2 + 192 * 8) / 11 = 217$  тыс. руб. в год или 18091 рубль в месяц.

Это соответствует средней заработной плате в Белгородской области.

Расчет потребности в персонале, необходимом для производства пектина, и ежемесячная оплата труда представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Расчет годового фонда оплаты труда при изготовлении пектина

Наименование персонала	Зарботная плата, тыс.руб.	Кол -во, чел.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	Отчисления во внебюджетные страховые фонды, 30,2%, тыс. руб.	Годовой ФОТ с отчислениями, тыс. руб.
Начальник комплекса	408	1	408	123	531
Бригадир	222	2	444	134	578
Рабочий	192	8	1536	464	2000
Итого		11	2388	721	3109

Отчисления во внебюджетные страховые фонды в 2017 г. составляют 30,2% от годового фонда заработной платы:

$$2388 * 0,302 = 721 \text{ тыс. руб.}$$

Для налаживания производства продукции собственными силами предприятию ЗАО «КХПС» понадобится 11 дополнительных работников. Годовой фонд оплаты труда начальника комплекса по производству пектина, двух бригадиров и восьми рабочих с учетом отчислений во внебюджетные страховые фонды составляет 3109 тыс. руб.

9. Прочие текущие расходы, по оценкам специалистов экономического отдела ЗАО «КХПС» составит 2860 руб. на тонну готовой продукции. Таким образом, общая стоимость прочие текущих расходов:

$$500 \text{ тонн} \times 2860 \text{ рублей/тонну} = 1430 \text{ тыс. руб.}$$

Представляет интерес смета текущих затрат в пересчете на весь объем выпускаемой продукции и на 1 кг готового сухого пектина.

Представим смету текущих затрат производства пектина в первый год реализации проекта выпуска новой продукции на производственной базе ЗАО «КХПС» в таблице 2.11.

Смета текущих затрат в первый год реализации проекта производства пектина из яблочного жмыха

Статьи затрат	Затраты		Доля, %
	на 1 кг, руб.	на 500 тонн, тыс. руб.	
Сырье	27,50	13750	27,87
Ферменты	31,20	15600	31,62
Сорбент	28,50	14250	28,88
Вода питьевая	0,49	243	0,49
Транспортные расходы	0,52	260	0,53
Упаковка	1,20	600	1,22
Силовая электроэнергия	0,19	94	0,19
ФОТ занятых работников	4,78	2388	4,84
Начисления на зарплату	1,44	721	1,46
Прочие текущие расходы	2,86	1430	2,90
Итого	98,67	49336	100,00

Таким образом, для производства 500 тонн пектина необходимо 49336 тыс. рублей текущих затрат в первый год реализации проекта. Себестоимость 1 кг пектина составляет 98,67 рублей. Из таблицы 2.11 видно, что наибольшую долю среди текущих затрат производства пектина занимает сырье (27,87% текущих затрат), ферменты (31,62% текущих затрат) и сорбент (28,88% текущих затрат). Планируется, что текущие затраты будут расти на 8% в год.

Далее обоснуем потребность инвестиций. Расчет сметы капитальных затрат представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Смета капитальных затрат на проект производства пектина

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
Приобретение линии по производству пектина	52776
Приобретение ленточного конвейера	1224
Итого стоимость оборудования	54000
Подготовительные работы	31260
ИТОГО: капитальные затраты	85260

Таким образом, для реализации проекта необходимы инвестиции в размере 85260 тыс. руб. Из них на приобретение оборудования будет выделено 54000 тыс. руб. Подготовительные работы заключаются в оборудовании производст-

венного помещения под нужды производства пектина. Буде проведен ремонт помещения, модернизация подъездных путей и транспортной площадки перед создаваемым цехом по производству пектина.

Определяются затраты на амортизацию оборудования на полное восстановление по формуле (2.9):

$$A_o = \frac{П \cdot H_o}{100}, \quad (2.9)$$

где П – балансовая стоимость оборудования

$H_o$  – норма амортизации.

Срок полезного использования оборудования – 5 лет. Значит, норма амортизации составит:

$$100 \% / 5 = 20 \%$$

Тогда затраты на амортизацию оборудования на полное восстановление:

$$A_o = \frac{54000 \cdot 20}{100} = 10800 \text{ тыс. руб.}$$

Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности ЗАО «КХПС» показал, что у предприятия достаточно собственных средств. Однако инвестировать собственные средства в производство новой продукции руководство предприятия не планирует.

Источником получения остальных средств будет коммерческий банк «Сбербанк». Он предоставит кредит в размере 85260 тыс. рублей под 18% годовых с погашением в течение 5 лет (равными долями).

Схема возврата кредита, необходимого для реализации проекта организации выпуска пектина на базе ЗАО «КХПС», представлена в таблице 2.13.

## Схема возврата кредита, тыс. руб.

Год	Кредит	Обслуживание	Погашение кредита	Итого возврат кредита
2018	85260	15347	17052	32399
2019	68208	12277	13642	25919
2020	54566	9822	10913	20735
2021	43653	7858	8731	16588
2022	34922	6286	6984	13271
Всего:	27938	51590	57322	108912

Как видно, выплата кредита происходит на льготных условиях, так как ЗАО «КХПС» фактически выплатит сверх основной суммы кредита за пять лет:

$$108912 - 85260 = 23652 \text{ тыс. рублей.}$$

Если бы выплачивали проценты по кредиту по фиксированной ставке 18%, то пришлось бы выплатить сверх основной суммы кредита:

$$85260 * 0,18 * 5 \text{ лет} = 76734 \text{ тыс. рублей.}$$

Далее определим прибыль предприятия как разность между выручкой и текущими затратами. Предприятие ЗАО «КХПС» уже в первый год запуска проекта выходит на производственную мощность – 500 тонн в год. Выручка будет определяться как произведение отпускной цены предприятия и объема производства пектина.

Специалисты Отдела реализации готовой продукции ЗАО «КХПС» выяснили, что цена реализации пектина различных производителей составляет 450-630 руб. за 1 кг. Поскольку ЗАО «КХПС» выводит на рынок новую продукцию, отпускная цена будет иметь предельный низкий уровень в сравнении с ценами предприятий-конкурентов, выпускающих пектин растительного происхождения. Планируется реализовывать пектин по цене 450 руб. за 1 кг или 450 тыс. руб. за 1 тонну. Тогда годовая выручка в первый год реализации проекта составит:

$$500 \text{ тонн} \times 450 \text{ тыс. рублей/тонну} = 225000 \text{ тыс. рублей.}$$

В дальнейшем планируется увеличивать цену на 8% в год. При неизменном объеме производства 500 т в год выручка тогда также увеличится на 8% в год.

Ежегодную прибыль отчетного периода будем рассчитывать, как разность выручки и текущих затрат с учетом затрат на выплату кредита:

$$\Pi_i = V_i - Z_i - K_i, \quad (2.10)$$

где  $\Pi_i$  – прибыль отчетного периода;

$V_i$  – выручка отчетного периода;

$Z_i$  – текущие затраты отчетного периода;

$K_i$  – возврат кредита.

Далее рассчитывается чистый денежный поток платежей, который определяется по формуле (2.11):

$$\text{ЧДП}_i = \Pi_i - H_i + A_i, \quad (2.11)$$

где  $\text{ЧДП}_i$  – чистый денежный поток;

$\Pi_i$  – прибыль отчетного периода;

$H_i$  – налог на прибыль;

$A_i$  – амортизация.

Рассчитаем теперь чистый приведенный доход (NPV), который характеризует превышение приведенных затрат над произведенными инвестициями по формуле (2.12):

$$NPV = \sum \frac{P_i}{(1+q)^i} - IC, \quad (2.12)$$

где  $P_i$  – ожидаемое поступление денежных средств в определенном году;

$q$  – коэффициент дисконтирования;

$IC$  – первоначальные инвестиции.

Расчет основан на сопоставлении величины исходных инвестиций с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока.

Амортизация оборудования составит 800 тыс. руб. в год. Налог на прибыль составляет 20%. Смета текущих затрат производства пектина в первый

год реализации проекта представлена в таблице 2.11. Схема возврата кредита представлена в таблице 2.13. Тогда расчет прибыли и чистого денежного потока дан в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Расчет чистого денежного потока, тыс. руб.

Год	Выручка (рост 8%)	Текущие затраты (рост 8%)	Возврат кредита	Прибыль	Налог на прибыль, 20%	Аморти- зация	Чистый денежный поток
2018	225000	49336	32399	143265	28653	10800	125412
2019	243000	53283	25919	163798	32760	10800	141838
2020	262440	57546	20735	184159	36832	10800	158127
2021	283435	62149	16588	204698	40940	10800	174558
2022	306110	67121	13271	225718	45144	10800	191375
Итого	1319985	289435	108912	921639	184328	54000	791311

Чистый денежный поток за 5 лет составит 791311 тыс. руб.

Поскольку поступление денежных средств ожидается на протяжении 5 лет реализации проекта, оно дисконтируется с помощью ставки дисконтирования  $r$ . Выбор ставки дисконтирования формируется с учетом следующих факторов: ключевой ставки, устанавливаемой ЦБ РФ, и премии за риск.

Ключевая ставка, определяемая Центральным банком РФ с сентября 2016 г. по настоящее время, составляет 10%. Для проекта производства пектина силами ЗАО «КХПС» примем величину риска 8,75%. Тогда принятая для расчета ставка дисконтирования составит:

$$10\% + 8,75\% = 18,75\%.$$

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$q = \frac{1}{(1 + r)^t}, \quad (2.13)$$

где  $r$  – ставка дисконтирования, равная 18,75%.

Расчет чистого приведенного дохода показан в таблице 2.15.



Тут ставка поменялась надо наверно же пересчитать!

Таблица 2.15

Расчет чистого приведенного дохода, тыс. руб.

Год	Инвестиции, тыс. руб.	Чистый денежный поток, тыс. руб.	Расчет коэффициента дисконтирования (18%)	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированные денежные потоки, тыс. руб.	Чистый приведенный доход, тыс. руб.
2017	85260					-85260
2018		125412	$1/(1+0,18)$	0,847	106281	21021
2019		141838	$1/(1+0,18)^2$	0,718	101866	122888
2020		158127	$1/(1+0,18)^3$	0,609	96241	219129
2021		174558	$1/(1+0,18)^4$	0,516	90035	309164
2022		191375	$1/(1+0,18)^5$	0,437	83652	392816
Итого	85260	791311			478076	

Критерии эффективности при определении чистого приведенного дохода (NPV):

- $NPV > 0$ , проект производства пектина как новой продукции ЗАО «КХПС» эффективен;
- $NPV < 0$ , проект производства пектина как новой продукции ЗАО «КХПС» не эффективен;
- $NPV = 0$ , проект производства пектина как новой продукции ЗАО «КХПС» ни прибыльный, ни убыточный.

Расчеты показали, что  $NPV = 392816$  тыс. руб.  $> 0$  – проект следует принять. Проект внедрения в производство пектина как нового продукта для ЗАО «КХПС» оказался высоко прибыльным.

Графически чистый приведенный доход проекта внедрения в производство пектина из яблочного жмыха как нового продукта для ЗАО «КХПС» представлен на рисунке 2.2.

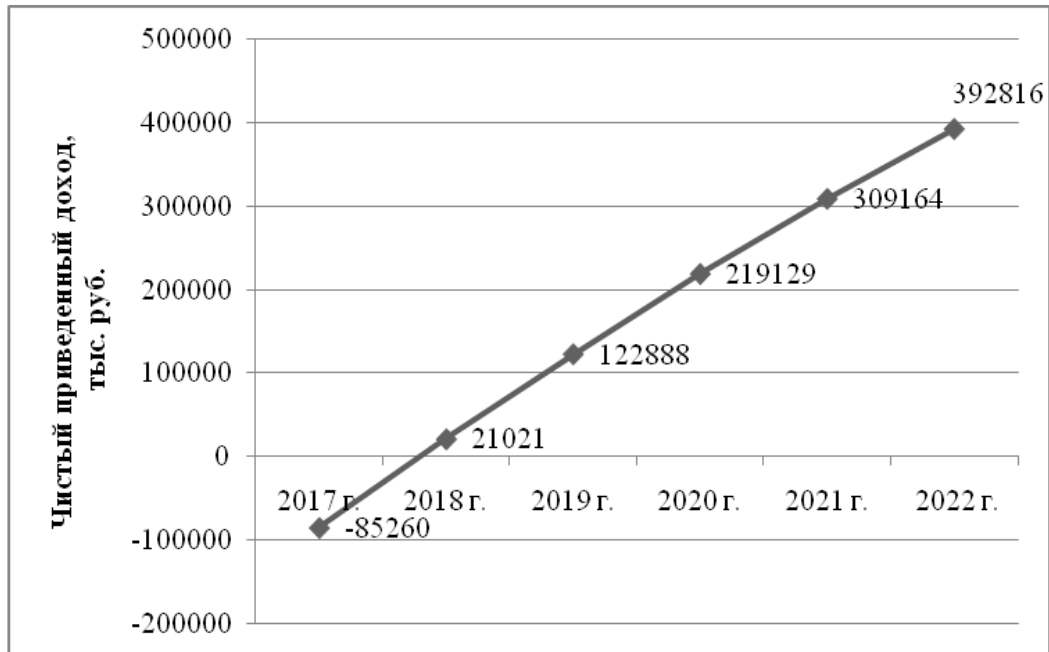


Рис. 2.2. График чистого приведенного дохода от проекта выпуска пектина из яблочного жмыха

Из таблицы 2.15 и рисунка 2.2 видно, что срок окупаемости проекта менее одного года. Для определения срока окупаемости ( $T$ ) сопоставим инвестиции  $IC = 85260$  тыс. руб. и дисконтированный денежный поток 2018 года  $PV_{2018 \text{ года}} = 106281$  тыс. руб. Тогда:

$$T = 85260 / 106281 * 12 = 10 \text{ месяцев}$$

Анализ показывает, что срок окупаемости проекта производства пектина составит 10 месяцев. Через этот срок ЗАО «КХПС» начнет получать прибыль.

Индекс прибыльности (индекс рентабельности) показывает отношение сегодняшней стоимости к начальным капиталовложениям:

$$PI = \frac{\sum \frac{P_i}{(1+r)^i}}{IC} \quad (2.14)$$

Критерии оценки индекса прибыльности:

- $PI > 1$ , проект производства пектина как новой продукции ЗАО «КХПС» эффективен;
- $PI < 1$  – проект производства пектина как новой продукции ЗАО

«КХПС» не эффективен. В нашем случае:

$$PI = 478076 / 85260 = 5,61 > 1.$$

Проект производства пектина как новой продукции ЗАО «КХПС» следует принять.

Экономические показатели проекта сведем в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Экономическое обоснование инвестиционного проекта производства пектина из яблочного жмыха как новой продукции ЗАО «КХПС»

Показатель	Значение	Оценка
Инвестиции (IC), тыс. руб.	85260	
Чистый приведенный доход проекта ( $\sum NPV_i$ ), тыс. руб.	392816	> 0
Индекс прибыльности (PI)	5,61	> 1
Срок окупаемости	10 месяцев	

Проанализировав все показатели эффективности инвестиционного проекта, можно сделать вывод о том, что производство пектина из яблочного жмыха как новой продукции ЗАО «КХПС» является эффективным и экономически целесообразным. Инвестиции 85260 тыс. руб. окупятся за 11 месяцев. Чистый приведенный доход за 5 лет реализации проекта составит 392816 тыс. руб., индекс прибыльности 5,61.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволили решить все поставленные задачи. Изучение теоретических вопросов показало, что планирование на предприятии – это один из наиважнейших процессов, от которого во многом зависит успех деятельности компании. По сути, процесс планирования представляет собой функцию управления. Его сущность заключается в логичном определении развития предприятия, а также в определении целей для любого сектора деятельности и работы каждого структурированного подразделения, что очень необходимо в современных условиях.

Исследование проводилось на примере ЗАО «КХПС» – предприятии пищевой промышленности. Проведенный анализ позволил сделать следующий вывод. Закрытое акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» является одним из крупнейших предприятий Центрального Черноземья, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию. Он производит муку пшеничную, муку ржаную, крупу манную, различные виды комбикормов (как рассыпные, так и гранулированные, а также крупку), кормовые смеси, осуществляет торговые операции со всеми видами зерновых, зернобобовых и масличных культур.

Из проведенных анализов можно сделать следующий вывод, что у ЗАО «КХПС» достаточно средств, чтобы внедрять новую продукцию и продолжать развиваться. Коэффициенты ликвидности свидетельствуют о высокой платежеспособности предприятия. Ситуация может быть признана положительной. В то же время, активы предприятия не работают.

В 2013 году предприятие работало с убытком. В 2014 году ситуация резко улучшилась. За счет роста выручки, снижения себестоимости и коммерческих расходов, прибыль от продаж увеличилась почти в 5 раз. Это позволило получить чистую прибыль в размере 51906 тыс. руб. В 2015 году положительные тенденции сохранились. Чистая прибыль составила 54339 тыс. руб. Рентабельность продаж в 2013 г. невысокая, а чистая рентабельность – отрицательная. В

2014 г. ситуация улучшилась. В 2015 году положительные тенденции сохранились. В целом за отчетный период на предприятии наблюдалось улучшение основных показателей, особенно в 2014 году.

Один из наиболее перспективных продуктов, производство которого может быть налажено в Белгородской области – пектин. Пектин является ценной пищевой добавкой. Одним из полезных свойств пектина является способность желироваться. Благодаря функции стабилизации, пектин широко применяется для производства пастилы и зефира, желейной основы лекарственных средств, фруктовых наполнителей для кисломолочной продукции, начинок для конфет, пряников, вафель и других кондитерских изделий, фруктовых джемов, варенья, соков, а также других напитков. Кроме этого свойства, пектин способствуют связыванию ионов тяжелых металлов и их выведению их из организма. В этом качестве пектин может применяться как лечебное средство. Кроме того, он является пребиотиком, поскольку насыщен растворимыми пищевыми волокнами. Данная особенность позволяет использовать пектин в качестве сырья для производства диетического, диабетического и лечебно-профилактического питания для детей и взрослых.

Предлагается запустить в производство пектин из яблочного жмыха. Сырье для производства этой продукции в достаточном количестве существует в Белгородской области. В ЗАО «КХПС» для организации производства будет создан отдельный пектиновый производственный комплекс. Этот комплекс, наряду с комбикормовым комплексом и мельничным комплексом, будет подчиняться службе главного инженера.

Большое значение имеет подготовительная стадия создания и внедрения в производство пектина из яблочного жмыха – новой продукции ЗАО «КХПС». Задача подготовки производства нового вида продукции состоит в том, чтобы обеспечить на предприятии необходимые условия для успешного осуществления производственного процесса.

Запуск в производство нового вида продукции будет осуществляться силами ЗАО «КХПС» вне рамок существующего производственного процесса.

Анализ показал, что продолжительность подготовительной стадии создания и внедрения в производство пектина из яблочного жмыха – 5 месяцев.

Для производства нового вида продукции будет закуплена технологическая линия производственной мощности 500 тонн пектина в год. Стоимость оборудования 54000 тыс. руб. Всего капитальные затраты составят 85260 тыс. руб. Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности ЗАО «КХПС» показал, что у предприятия достаточно собственных средств. Однако инвестировать собственные средства в производство новой продукции руководство предприятия не планирует. Источником получения остальных средств будет коммерческий банк «Сбербанк». Он предоставит кредит в размере 85260 тыс. рублей под 18% годовых с погашением в течение 5 лет (равными долями).

Анализ показал, что, для производства 500 тонн пектина необходимо 49336 тыс. рублей текущих затрат в первый год реализации проекта. Себестоимость 1 кг пектина составляет 98,67 рублей. Наибольшую долю среди текущих затрат производства пектина занимает сырье (27,87% текущих затрат), ферменты (31,62% текущих затрат) и сорбент (28,88% текущих затрат). Реализовываться пектин будет по цене 450 руб. за 1 кг. Поскольку ЗАО «КХПС» выводит на рынок новую продукцию, отпускная цена будет иметь предельный низкий уровень в сравнении с ценами предприятий-конкурентов, выпускающих пектин растительного происхождения.

Проанализировав все показатели эффективности инвестиционного проекта, можно сделать вывод о том, что производство пектина из яблочного жмыха как новой продукции ЗАО «КХПС» является эффективным и экономически целесообразным. Инвестиции 85260 тыс. руб. окупятся за 11 месяцев. Чистый приведенный доход за 5 лет реализации проекта составит 392816 тыс. руб., индекс прибыльности 5,61. Проект можно считать практически осуществимым и экономически выгодным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: части первая, вторая и третья – представлен с последними изменениями и дополнениями [Текст] / Библиотека кодексов: выпуск 1 (139). – 2015. – 496 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон – представлен с последними изменениями и дополнениями [Текст] / Библиотека кодексов: выпуск 4 (346). – М.: ИНФРА–М, 2015. – 608 с.
3. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельхозпродукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/11921>
4. Долгосрочная целевая программа «Развитие сельского хозяйства Белгородской области на 2013-2020 годы» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 24 декабря 2013 г. №564-пп. – Режим доступа: [http://www.belapk.ru/docs/oblastnye\\_dokumenty/](http://www.belapk.ru/docs/oblastnye_dokumenty/)
5. Об акционерных обществах [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (действующая редакция). – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/29\\_14.html#p2556](http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/29_14.html#p2556)
6. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ (действующая редакция). – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi>
7. О Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ на период до 2020 г. [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 17 апреля 2012 г. № 559-р. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70067828/#i>
8. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 года №27-пп. – Режим досту-

па: [www.belregion.ru/strat\\_ser/](http://www.belregion.ru/strat_ser/)

9. Агапцов, С.А. Планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия [Текст] / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, П.А. Фомин // Экономика промышленности. – 2016. – № 32. – С. 67-71.
10. Александров, Ю.А. Основы получения экологически безопасной сельскохозяйственной продукции [Текст] / Ю.А. Александров. – Улан-Удэ: Изд-во УУГУ, 2013. – 134 с.
11. Аврин, С. Инструмент для анализа финансового состояния предприятия [Текст] / С. Аврин // Экономика и жизнь. – 2014. – № 14. – С.24 - 29.
12. Александров, Ю.А. Основы получения экологически безопасной сельскохозяйственной продукции [Текст] / Ю.А. Александров. – Улан-Удэ: Изд-во УУГУ, 2013. – 134 с.
13. Анисимов, Ю. П. Устойчивость развития предприятия при инновационной деятельности [Текст]: монография / Ю. П. Анисимов, О. Н. Григорова. – Воронеж: АОНО «ИММ и Ф», 2013. – 188 с.
14. Анчишкин, А.И. Прогнозирование роста экономики [Текст] / А.И. Анчишкин. – М.: Экономика, 2016. – 374с.
15. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ [Текст] / В.Г. Артеменко, Н.В. Беллендир. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 255с.
16. Архипов, В.М. Планирование и проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) [Текст] / В.М. Архипов. – М.: Изд. МГУ, 2013. – 328с.
17. Бабанов, И.Т. Импортзамещение как фактор антикризисной политики государства [Текст] / И.Т. Бабанов. – М.: Вопросы экономики. – 2015. – № 1. – С. 24-29.
18. Беркутова, Н.С. Технологические свойства яблочного жмыха и качество продуктов переработки [Текст] / Н.С. Беркутова. – М.: Колос, 2016. – 46 с.
19. Бобылев, В. Управление проектами реального инвестирования [Текст] / В. Бобылев // Инвестиции в России. – 2016. – № 10. – С. 35-38.



20. Большой экономический словарь [Текст]. – М.: АСТ «Астрель», 2013. – 1247 с.
21. Борисов, Л. Анализ финансового состояния предприятия / Л.Борисов. – СПб. Лань, 2013. – 278 с.
22. Бутова, С.Н. Инновационная технология производства пектина в России [Текст] / С.Н. Бутова, Д.В. Гаврилова, Ю.В. Махова // Вестник Российской академии естественных наук. – 2012. – №3. – С. 43-46.
23. Веденина, Е. Л. Планирование в секторе реальной экономики [Текст] / Е. Л. Веденина // Аудитор. – 2016. – № 4. – С. 34 – 44.
24. Верещака, В.В. Рациональное использование основных средств предприятия [Текст] / В.В. Верещака // Главбух. – 2016. – № 9. – С.29-31.
25. Гавриков, Д. Н. Экономика и организация мукомольно-крупяного производства [Текст] / Д. Н. Гавриков. – М.: Пищевик, 2016. – 146 с.
26. Горбунов, В. Производство пектина в России / В. Горбунов // Новые химические технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://newchemistry.ru/blog.php?id\\_company=92&n\\_id=9178&category=item&page=1](http://newchemistry.ru/blog.php?id_company=92&n_id=9178&category=item&page=1)
27. Драпкина, Г.С. Планирование на предприятии [Текст] / Г.С. Драпкина, В.Н. Дикарев. – М.: Кнорус, 2014. – 474 с.
28. Лущикова, А.П. Планирование на предприятии [Текст] / А.П. Лущикова. – Прокопьевск: Филиал ГУ КузГТ, 2015. – 102 с.
29. Материалы сайта ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/id/4085482>
30. Медведев, Н. А. Инвестиции. Инновации и капитальные вложения: сходство и различия [Текст] / Н. А. Медведев // Лесной вестник. – 2013. – № 4. – С. 124-134.
31. Мелешкина, Е.П. Целевое производство и использование сельскохозяйственного сырья – необходимое условие обеспечения качества готовой пищевой продукции [Текст] / Мелешкина Е.П. // Научно-инновационные аспек-

ты хранения и переработки зерна к 85-летию ГНУ ВНИИЗ Россельхозакадемии. – М.: Изд-во РСХИ, 2014. С. 213-217.

32. Мерко, И.Т. Технология мукомольного и крупяного производства [Текст] / И.Т. Мерко. – М.: Агропромиздат, 2013. – 273с.

33. Мерко, И.Т. Свойства, структура и технология производства пробиотиков [Текст] / И.Т. Мерко. – М.: Агропромиздат, 2013. – 124 с.

34. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору для финансирования [Электронный ресурс] / Утверждены Госстроем РФ, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпромом РФ № 7-12/47 от 31 марта 1994 г. – Режим доступа: <http://www.complexdoc.ru/ntdtext/388792/1>

35. Парамонов, А.В. Анализ производственных планов и привлечение предпринимательского капитала [Текст] / А.В. Парамонов // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №1. – С. 25-38.

36. Пастухова, В. В. Концепция ключевых факторов успеха в системе стратегического управления предприятием [Текст] / В. В. Пастухова // Менеджер. – 2014. – №1 (13). – С. 31-35.

37. Перепадья, Н. П. Влияние планирования на финансово-экономическое состояние предприятия [Текст] / Н. П. Перепадья, В. А. Висящев // Менеджер – 2016. – №2 (4). – С. 96-105.

38. Прямых, Л.Ю. Пищевая химия [Текст] / Л.Ю. Прямых, М.И. Сидоров, А.П. Рявкин. – М.: Кнорус, 2016. – 246 с.

39. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.

40. Сагидов, А. К. Повышение эффективности промышленного производства на основе технического перевооружения предприятий [Текст]: дис. ... канд. экон. наук 08.00.05/ А.К. Сагидов. – Белгород: Белгородский ун-т потребительской кооперации, 2013. – 158 с.

41. Самарина, В.П. Экономика организаций [Текст] / В.П. Самарина,

Г.В. Черезов, Э.А. Карпов. – М.: КНОРУС, 2013. – 320 с.

42. Семенов, Д.В. Конкурентные стратегии предприятий пищевой промышленности в условиях глобализации [Текст] / Д.В. Семенов // Аграрный научный журнал. – 2015. – № 5. – С. 82-86.

43. Торопова, Л.Т. Комплексный подход к планированию деятельности организации [Текст] / Л.Т. Торопова, А.В. Соболев // Аудитор. – 2014. – №4. – С.47-54.

44. Торосян, Е. К. А. В. Бизнес-планирование [Текст] / Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева, А.В. Варзунов. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

45. Поляк, Г.Б. Финансовое планирование [Текст] / Г.Б.Поляк. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2014. – 518 с.

46. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 343 с.

47. Шилова, А.В. Технология и оборудование мукомольной, крупяной и комбикормовой промышленности [Текст] / А.В. Шилова. – М.: изд. МГАПП, 2014. – 482с.

48. Экономика предприятий и отраслей АПК / Под ред. П.В. Лещиловского. <http://institutiones.com/download/books/1693-ekonomika-predpriyatiya-i-otr.html>

49. Экономика предприятия АПК/Под ред. В.И. Нечаева. <http://kubsau.ru/chairs/economic-business.pdf>

50. Юдин, А.В. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии [Текст] / А.В. Юдин, П.Р. Графов // Финансы. – 2013. – №7. – С.64-67.

ПРИЛОЖЕНИЯ