

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ БАШКИРСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Фазрахманов И.И., Тупиков О.А., Лукьянова М.Т.**

**Стратегия развития перерабатывающих предприятий  
агропромышленного комплекса  
(на примере ООО «Раевсахар» Альшеевского  
района Республики Башкортостан)**

**Научно-практические рекомендации**



Уфа  
Башкирский ГАУ  
2016

УДК 338.4 (470.57)  
ББК 65 (2 Рос. Баш)  
Ф 167

Рекомендации рассмотрены и одобрены к внедрению на производстве секцией научно-технического совета по экономике и организации аграрного производства Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан (протокол № 1 от 25 марта 2016 г.)

Авторы:

**И.И. Фазрахманов, О.А. Тупиков, М.Т. Лукьянова**

Рецензенты:

Председатель Комитета Государственного Собрания – Курултая Республики Башкортостан по аграрным вопросам, экологии и природопользованию, д-р экон. наук **Р.У. Гусманов**

Начальник Отдела экономического анализа, планирования и по работе с инвесторами Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан, канд. экон. наук **А.Х. Саитов**

Ф 167      **Стратегия развития перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса (на примере ООО «Раевсахар» Альшеевского района Республики Башкортостан): научно-практические рекомендации / И.И. Фазрахманов, О.А. Тупиков, М.Т. Лукьянова. – Уфа: Башкирский ГАУ, 2016. – 72 с.**

ISBN 978-5-7456-0479-9

В научно-практических рекомендациях рассматриваются вопросы анализа стратегии развития предприятия в условиях экономической неопределенности, современное состояние свеклосахарного производства, проводится организационно-экономический и маркетинговый анализ современного состояния перерабатывающего предприятия, а также анализ свеклосеющих районов сахарных заводов Республики Башкортостан, предлагается стратегия развития ООО «Раевсахар» Альшеевского района, оптимальная организационная структура его управления.

Рекомендуется руководителям и специалистам перерабатывающих предприятий, преподавателям, аспирантам и студентам высших учебных заведений.

© И.И. Фазрахманов, О.А. Тупиков,  
М.Т. Лукьянова, 2016

ISBN 978-5-7456-0479-9

© ФГБОУ ВО Башкирский ГАУ, 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ   | 4  |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СВЕКЛОСАХАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА |    |
| 1.1 Особенности, проблемы и этапы стратегии развития перерабатывающих предприятий АПК                              | 5  |
| 1.2 Состояние и тенденции развития свеклосахарного производства Российской Федерации и Республики Башкортостан     | 9  |
| 1.3 Современное состояние российской торговли сахаром на внутреннем и внешнем рынках                               | 12 |
| 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ООО «РАЕВСАХАР» АЛЬШЕЕВСКОГО РАЙОНА   |    |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Раевсахар» Альшеевского района                                | 17 |
| 2.2 Анализ свеклосеющих районов сахарных заводов Республики Башкортостан   | 30 |
| 2.3 Анализ товарной и сбытовой стратегии завода  | 36 |
| 3 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ООО «РАЕВСАХАР» В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ                                     |    |
| 3.1 Бизнес-план по проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада на 2016 – 2021 гг.»         | 41 |
| 3.2 Формирование оптимальной организационной структуры управления сахарного завода                                 | 61 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ   | 66 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ  | 69 |

## ВВЕДЕНИЕ

Российские перерабатывающие предприятия, не имея достаточно обоснованной и четкой стратегии развития, не могут эффективно функционировать в условиях экономической неопределенности. Отдельные конкурентные позиции российских перерабатывающих предприятий остаются на низком уровне по сравнению с совместно созданными предприятиями с иностранным капиталом. Все это вызывает необходимость в разработке приспособленных к российским условиям стратегии развития. Поэтому приспособление инструментов стратегического управления для их использования предприятиями перерабатывающей промышленности является актуальной и требующей детального изучения.

Целью научной работы является разработка и обоснование выбора и оценки стратегии развития ООО «Раевсахар» Альшеевского района.

Достижение поставленной цели определило постановку и решение в научной работе следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты стратегии развития перерабатывающих предприятий в условиях экономической неопределенности;
- проанализировать состояние и тенденции развития сахарной отрасли Российской Федерации и Республики Башкортостан;
- сделать анализ организационно-экономическую и маркетинговую характеристику объекта исследования;
- выявить резервы производства сахарной свеклы в пределах зоны завода, а также на собственных площадях;
- составить бизнес план развития ООО «Раевсахар» на 2016 – 2021 гг. в условиях экономической неопределенности;
- разработать предложения по внедрению маркетинговой службы как отдельного подразделения на заводе.

Объектом исследования научной работы выступает ООО «Раевсахар» Альшеевского района Республики Башкортостан.

Предметом исследования научной работы является стратегия развития перерабатывающего завода в условиях экономической неопределенности.

Практическая значимость заключается в том, что проведенный анализ и обобщения позволяют использовать рекомендации для стратегического управления анализируемого предприятия. Это позволит увеличить объемы производимой продукции, найти новых поставщиков сырья и каналов реализации готовой продукции, принимать оптимальные решения в дальнейшей работе, достигать определенных преимуществ продукции перед конкурентами и противостоять угрозам внешней среды в условиях экономической неопределенности.

Научная работа выполнена на основе исследования данных финансовой документации ООО «Раевсахар» Альшеевского района РБ (годовые отчеты за 2013 – 2015 гг.), Информационных бюллетеней Союзроссахара, аналитических материалов сахарных компаний и статистических сборников Российской Федерации и Республики Башкортостан.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СВЕКЛОСАХАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА

## 1.1. Особенности, проблемы и этапы стратегии развития перерабатывающих предприятий АПК

На развитие отечественного и мирового рынка существенное влияние оказывает конкуренция, так как именно она стимулирует производителей повышать качество своей продукции и снижать цены. Лидирующие позиции определенного предприятия в ведении конкурентной борьбы определяет эффективность его деятельности. Однако, на сегодняшний день в условиях экономической неопределенности большинство перерабатывающих предприятий, как Российской Федерации, так и Республики Башкортостан утратили свои конкурентные преимущества на внешнем и на внутреннем рынке.

Поэтому выбор стратегического направления, его разработка и реализация стали объективной необходимостью, а стратегическое управление – важной закономерностью эффективного функционирования российских перерабатывающих предприятий.

Перед перерабатывающими российскими предприятиями встал вопрос о разработке стратегии развития. И в дальнейшем – определение того, к каким ожидаемым результатам приведет разработанная стратегия, будет ли достигнута поставленная цель, улучшится ли финансово-экономическое положение предприятия и какое место он займет на целевом товарном рынке.

Для российских перерабатывающих предприятий остается высокий уровень неопределенности внешней и внутренней среды в современной рыночной экономике. Поэтому возникает много задач перед теоретиками и практиками в области стратегического управления предприятиями. Все это вызывает необходимость в разработке различных систем управления, которые позволят предприятиям быстро адаптироваться к изменяющемуся внешнему окружению. Основным решением при принятии стратегии в условиях экономической неопределенности, становится выбор стратегии развития предприятия с целью поддержания конкурентных его преимуществ.

Стратегия развития перерабатывающей промышленности предусматривает системное развитие и интенсификацию инновационной деятельности отраслей. В целях расширения инновационной деятельности выделяют следующие приоритеты:

- в экономической сфере – увеличение основных финансово-экономических показателей как главное условие перехода к инновационной модели развития перерабатывающих предприятий;
- в институциональной – развитие кооперации, интеграционных связей, внедрение новых технических регламентов и стандартов;
- на научном и кадровом обеспечении – формирование инновационного ядра промышленности;

- в социальной сфере – повышение оплаты труда производственно-технического персонала предприятий для мотивации к высокопроизводительному труду и сохранению трудовых ресурсов.

Приоритеты в долгосрочном периоде развития перерабатывающих отраслей:

- развитие импортзамещающих отраслей промышленности;
- переход промышленности к ресурсосберегающим технологиям, обеспечивающим безотходное производство с исключением отрицательного воздействия на экологию, переработка более качественных видов сырья;
- производство экологически чистых продуктов питания;
- увеличение экспорта продовольственных товаров по мере насыщения внутреннего рынка продуктами питания;
- минимизации издержек и других факторов, определяющих конкурентоспособность продукции.

При выборе стратегии развития перерабатывающих предприятий, необходимо провести исследования не только их положения на данном рынке, но и необходимо учитывать их финансово-экономическое состояние и специфику производимой продукции. Учет данных факторов позволит наиболее точно определить стратегию развития перерабатывающих предприятий АПК.

Проанализировав теоретические положения российских и зарубежных специалистов в области стратегического развития, можно сделать вывод, что стратегическое управление позволит предприятию эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, а основным его элементом является разработка оптимальной стратегии развития.

Разработаны различные варианты стратегии развития, которые не в полной мере учитывают специфику российских перерабатывающих предприятий в условиях экономической неопределенности. Выбор той или иной стратегии развития в основном ориентируется исходя из текущего состояния предприятия на рынке, анализа конкурентов, учете положительных и отрицательных изменений внешней среды.

Неудовлетворительное финансово-экономическое положение большинства перерабатывающих предприятий, вызывает определенные затруднения в возможности применить всю совокупность стратегий, предлагаемых западными специалистами. В связи с этим после анализа положения предприятия на определенном рынке должен быть сделан анализ его финансового положения.

Существует необходимость оценки стратегии не только на этапе выбора, но и на этапе его реализации, что позволит осуществлять ее корректировку в соответствии с изменяющимися экономическими условиями.

Чтоб внедрить на перерабатывающие предприятия определенную стратегию развития на долгосрочную перспективу и достичь преимуществ по всем основным показателям перед конкурентами существует необходимость в их доработке.

На начальном этапе (выбора) стратегии развития делятся на приемлемые и неприемлемые конкретному перерабатывающему предприятию, где учитыва-

ется, в первую очередь, рыночная ситуация и его финансово-экономическое его положение. Из всех направлений стратегического развития предприятия необходимо выбрать ту, при внедрении которой обеспечиваются высокие результаты деятельности в долгосрочной перспективе.

Нынешний этап развития перерабатывающих предприятий характеризуется наличием конкуренции, поэтому необходимы механизмы для поддержания их устойчивого развития. Стратегия устойчивого развития предприятия должна строиться в соответствии с общей стратегией развития отрасли, региона, экономики страны в целом<sup>1</sup>.

Исходя из анализа научно-методической литературы выявлено, что авторы рассматривают различные подходы к вопросам разработки, реализации и оценки стратегии развития. Например, по мнению М. Мескона, необходимо последовательное выполнение следующих этапов при разработке стратегии развития предприятия:

- точная формулировка цели предприятия;
- анализ внешней среды и ее оценка;
- выявление сильных и слабых сторон предприятия;
- поиск и анализ альтернатив стратегического развития;
- осуществление и оценка стратегии развития.

Основными ключевыми решениями при разработке стратегии И. Ансофф выделяет следующие:

- анализ и оценка внутренней среды предприятия;
- поиск и оценка внешних возможностей;
- формулировка цели предприятия и на основании нее определение возможных задач;
- решение о портфельной стратегии;
- стратегия конкурентной составляющей;
- создание, отбор и реализация альтернативных вариантов.

Зарубежные ученые С. Вутон и Т. Хорн стратегию развития представляют в виде следующих последовательных шагов:

- стратегический анализ, то есть анализ и оценка внутренней и внешней среды предприятия;
- стратегическое направление, то есть определение цели предприятия и составление прогноза, тем самым выявление стратегических противоречий целей и прогнозов;
- реализация стратегии, и разработка различных альтернатив стратегии развития;
- оценка всех вариантов на конкурентоспособность, достоверность, выполнимость и рискованность;
- составление плана стратегии развития предприятия<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Мерзляков В.Ф., Винокуров А.А. Разработка модели стратегии устойчивого развития фирмы // Российское предпринимательство. 2013. № 23 (245). С. 81-87.

<sup>2</sup> Головина А.С. Стратегическое управление деловой активностью субъектов малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2013. – № 18 (240).

Основными задачами при определении стратегии развития Д. Стрикланд и А. Томпсон выделяют следующие:

- определить сферу деятельности предприятия и сформулировать установки стратегии развития;
- установить стратегическую цель и определить круг выполняемых задач;
- сформировать стратегию достижения установленной цели и улучшить результаты деятельности предприятия;
- реализовать стратегию развития и оценить полученные результаты, при возможности скорректировать дальнейший план или способов его исполнения.

Понятия в области стратегического развития, которые дают отечественные исследователи, обычно являются аналогами определений зарубежных специалистов. Как пример можно привести модель стратегического развития предприятия С. Кузнецовой и В. Марковой, состоящая из следующих этапов:

- определение цели и выбор задач для достижения этой цели;
- анализ слабых сторон предприятия, включающий рассмотрение внешней и внутренней среды;
- выбор стратегии развития с учетом всех возможных вариантов;
- осуществление стратегии развития с помощью составления долгосрочных планов.

Сделав анализ теоретических аспектов стратегического развития перерабатывающих предприятий, выявлено, что стратегическое управление призвано обеспечить любому предприятию стабильное функционирование в долгосрочной перспективе с учетом экономической неопределенности. Выбор стратегии развития является основным элементом стратегического управления. Использование различных инструментов стратегического развития, разработанные зарубежными специалистами на перерабатывающих предприятиях должны быть адаптированы к современным российским условиям. При выборе стратегии развития необходимо определить позиции предприятия на рынке с одновременным учетом его финансового состояния.

Оценку стратегии развития российских перерабатывающих предприятий необходимо осуществлять как на этапе ее выбора, учитывая соответствие поставленной цели, положению на рынке и финансово-экономическому положению, так и на этапе его реализации.

Разработка стратегии устойчивого развития перерабатывающих предприятий должно основываться на системном подходе, это создает возможность для пересмотра и внесения при необходимости дополнительных корректив в условиях экономической неопределенности.



## 1.2. Состояние и тенденции развития свеклосахарного производства Российской Федерации и Республики Башкортостан

Особое место в решении продовольственной проблемы в условиях экономической неопределенности, а также сырьевой независимости занимает стабилизация свеклосахарного производства. Нынешняя ситуация в свеклосахарном производстве характеризуется низкими показателями финансово-хозяйственной деятельности, все это приводит к поиску и разработке определенных стратегии развития предприятий отрасли. Недостаточное количество денежных средств на приобретение качественных свеклосемян применительно к природно-климатическим условиям регионов, нехватка удобрений и средств защиты растений, запасных частей и горюче-смазочных материалов, физический износ техники, некоторые нарушения технологии возделывания культуры, давальческая схема переработки сырья приводят к сокращению в ряде регионов посевных площадей, снижению качества продукции и в целом рентабельности производства свеклосырья.

Представляет интерес анализ основных показателей производства сахарной свеклы по Российской Федерации в сопоставлении с данными по Республике Башкортостан, а именно:

- посевных площадей;
- основного натурального показателя, определяющего формирование валового сбора – урожайности.

Происходящие изменения в динамике в хозяйствах всех категорий приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Валовой сбор сахарной свеклы

| Показатель  |    | Годы |       |       |       |       | 2014 г. в % к 2010 г. |
|---|----|------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
|   |    | 2010 | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |                       |
| Посевные площади, тыс. га                           | РФ | 1160 | 1292  | 1143  | 904   | 919   | 79,2                  |
|   | РБ | 69   | 64    | 54    | 55    | 51    | 73,9                  |
| Урожайность, центнеров с 1 гектара убранной площади | РФ | 241  | 392   | 409   | 442   | 370   | 153,5                 |
|   | РБ | 97,3 | 249,1 | 208,9 | 338,2 | 249,6 | 256,5                 |
| Валовой сбор, млн. т                                | РФ | 22,3 | 47,6  | 45,1  | 39,3  | 33,5  | 150,2                 |
|   | РБ | 0,4  | 1,4   | 0,9   | 1,8   | 1,3   | 325,0                 |

Из данных таблицы 1.1 видно, что по РФ в хозяйствах всех категорий под посевы сахарной свеклы отводится 919 тыс. га, что на 20,8% меньше 2010 г. В РБ сокращение площади составляет 26,1%, и на 2014 г. составляет 51 тыс. га. По РФ увеличивается урожайность сахарной свеклы 1 га убранной площади с 241 ц до 370 ц, в РБ – с 97,3 ц до 249,6 ц, или более чем в 2,5 раза. Данные показатели в значительной степени повлияли на выход продукции. Происходит увеличение валового сбора сахарной свеклы в РФ – в более чем наполовину (с 22,3 млн. т до 33,5 млн. т), в республике – более чем в 3 раза (с 0,4 млн. т до 1,3 млн. т).

Внесение органических и минеральных удобрений является ключевым моментом в повышении урожайности сахарной свеклы, также способствует их устойчивости при неблагоприятных погодных условиях.

Таблица 1.2 Внесение органических и минеральных удобрений под посевы сахарной свеклы в сельскохозяйственных организациях РФ и РБ

| Показатели   |    | Годы |      |      |      |      | 2014 г. в % к 2010 г. |
|--|----|------|------|------|------|------|-----------------------|
|  |    | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |                       |
| Внесено минеральных удобрений на 1 гектар посева, т  | РФ | 0,28 | 0,27 | 0,27 | 0,26 | 0,26 | 92,9                  |
|  | РБ | 0,23 | 0,15 | 0,14 | 0,13 | 0,14 | 60,9                  |
| Внесено органических удобрений на 1 гектар посева, т | РФ | 2,20 | 2,10 | 2,50 | 2,18 | 2,01 | 91,4                  |
|  | РБ | 0,50 | 0,10 | 1,00 | 0,95 | 0,17 | 34,0                  |

Объемы применения минеральных удобрений на один гектар посева сахарной свеклы в сельскохозяйственных организациях, как в Российской Федерации, так и в Республике Башкортостан за анализируемые годы постепенно сокращается. Если под посевы сахарной свеклы на гектар посевной площади в РФ в 2010 г. было внесено 280 кг, то под урожай в 2014 г. – 260 кг действующего вещества минеральных удобрений, т.е. уменьшилось на 7,1%. Аналогичная ситуация наблюдается и в РБ, происходит сокращение на 39,1%. Внесение органических удобрений под посевы сахарной свеклы на гектар посевной площади в РФ в 2014 г. на 8,6% меньше, чем в 2010 г. Такая же тенденция наблюдается в РБ, здесь происходит уменьшение в 2014 г. на 66%.

Увеличение валового сбора зависит от состояния материально-технической базы за счет приобретения современной техники для обработки дополнительных площадей и выполнения всех технологических процессов в оптимальные сроки. Рассмотрим материально-техническую обеспеченность сельскохозяйственных организаций в Российской Федерации и в Республике Башкортостан.

Таблица 1.3 Обеспеченность сельскохозяйственных организаций свеклоуборочными машинами в РФ и РБ (на конец года)

| Показатели   |    | Годы |      |      |      |      | 2014 г. в % к 2010 г. |
|--|----|------|------|------|------|------|-----------------------|
|  |    | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |                       |
| На 1000 га посевов сахарной свеклы свеклоуборочных машин (без ботвоуборочных), шт. | РФ | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 75,0                  |
|  | РБ | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 100,0                 |
| Посевов сахарной свеклы на одну свеклоуборочную машину (без ботвоуборочных), га    | РФ | 278  | 344  | 327  | 305  | 305  | 109,7                 |
|  | РБ | 238  | 262  | 261  | 275  | 275  | 115,5                 |

Из данных таблицы 1.3 видно, что происходит сокращение количества свеклоуборочных машин на 1000 га посевов сахарной свеклы в РФ на 25%. Следовательно, происходит увеличение посевных площадей на одну свеклоуборочную машину на 9,7% в РФ и на 15,5% – в РБ. Причинами данной ситуации является изношенность техники и недостаточность финансовых средств для пополнения материально-технической базы хозяйствующих субъектов. Развитие свекловодства и модернизация производства – основные стратегические

направления развития перерабатывающего комплекса в условиях экономической неопределенности. Укрепление технического оснащения производства сахарной свеклы даст возможность выдерживать агротехнологические сроки работ по возделыванию культуры, сократить потери урожая, увеличить посевные площади сахарной свеклы и ввести в свекловичный севооборот дополнительные площади пашни.

Представляет интерес положение Республики Башкортостан по валовому сбору сахарной свеклы (в весе после доработки) в хозяйствах всех категорий в Приволжском федеральном округе и в целом в Российской Федерации

Таблица 1.4 Валовой сбор сахарной свеклы по субъектам РФ, тыс. т

|                                     | Годы  |       |       |       |       | Структура<br>2014 г., % |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
|                                     | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |                         |
| Российская Федерация                | 22256 | 47643 | 45057 | 39321 | 33513 | 100                     |
| Центральный федеральный округ       | 10166 | 27293 | 26370 | 21969 | 18044 | 53,8                    |
| Южный федеральный округ             | 7803  | 10115 | 8778  | 7207  | 7297  | 21,8                    |
| Северо-Кавказский федеральный округ | 1738  | 2297  | 2329  | 1925  | 2134  | 6,4                     |
| Приволжский федеральный округ       | 2146  | 7367  | 7125  | 7559  | 5483  | 16,4                    |
| Республика Башкортостан             | 377   | 1432  | 940   | 1786  | 1250  | 3,7                     |
| Республика Мордовия                 | 197   | 856   | 986   | 838   | 880,4 | 2,6                     |
| Республика Татарстан                | 682   | 1935  | 2010  | 2110  | 1408  | 4,2                     |
| Удмуртская Республика               | -     | 1     | -     | -     | -     | 0,0                     |
| Чувашская Республика                | 15    | 35    | 50    | 28    | 19,8  | 0,1                     |
| Нижегородская область               | 96    | 248   | 291   | 281   | 137,1 | 0,4                     |
| Оренбургская область                | -     | 7     | 5     | 6     | 1,4   | 0,0                     |
| Пензенская область                  | 592   | 2054  | 2023  | 1853  | 1327  | 4,0                     |
| Самарская область                   | 3     | 9     | 7     | 7     | -     | 0,0                     |
| Саратовская область                 | 41    | 238   | 214   | 181   | 138,6 | 0,4                     |
| Ульяновская область                 | 143   | 552   | 599   | 469   | 320,0 | 1,0                     |
| Сибирский федеральный округ         | 403   | 571   | 455   | 661   | 555,4 | 1,7                     |

В Российской Федерации наблюдается увеличение валового сбора сахарной свеклы. На Приволжский федеральный округ приходится 16,4% производства сахарной свеклы в целом по РФ, после Центрального федерального округа – 53,8%. Республика Башкортостан занимает третье место, после Республики Татарстан (4,2%) и Пензенской области (4,0%) в Приволжском федеральном округе, ее доля составляет 3,7%, за 2014 г.

Таким образом, обобщая данные можно сделать вывод, что основное сырье для сахаропродуктового подкомплекса – сахарная свекла – производится на большой территории, которые не однородны по природно-климатическим условиям. Различия в рельефе, плодородии и окультуренности почв, обеспеченности теплом, осадками, материально-техническое снабжение, внесение органических и минеральных удобрений и другие факторы в условиях экономической неопределенности оказывают значительное влияние на результаты производства, как производителей сырья, так и в целом на перерабатывающую промышленность.

### 1.3. Современное состояние российской торговли сахаром на внутреннем и внешнем рынках

Основным условием продовольственной безопасности страны и его регионов в условиях экономической неопределенности является их самообеспеченность, то есть удовлетворение потребностей населения в продуктах питания за счет внутреннего производства. Для России, где основой экономической ориентиром стала концепция интеграции национальной экономики в мировую, появилась необходимость разработки стратегии развития предприятия перерабатывающей промышленности. Данная стратегия развития должна максимально учитывать опыт зарубежных стран в области менеджмента.

Продовольственную безопасность страны в условиях экономической неопределенности можно считать гарантированной, если налажено надежное и достаточное по медицинским нормам снабжение населения основными продуктами питания.

Рынок сахара занимает центральную позицию у удельном весе всего оборота розничной торговли продовольственными товарами (0,8%), оставляя за собой торговлю кондитерскими и макаронными изделиями, мукой, крупами, картофелем, хлебом и хлебобулочными изделиями и др.

Приведем среднедушевое потребление сахара в Российской Федерации в сопоставлении с другими странами приведены на рисунке 1.1.

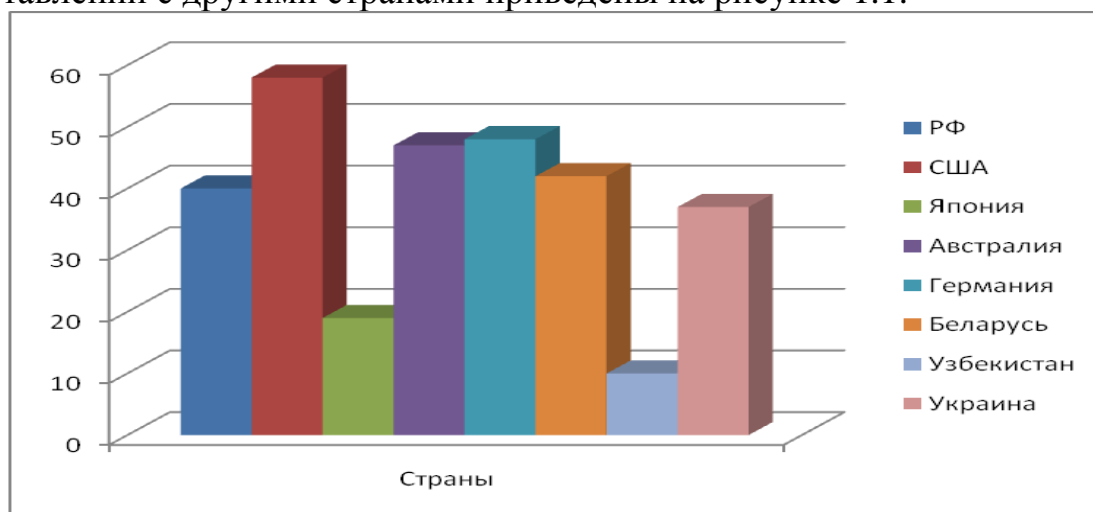


Рисунок 1.1 Среднедушевое потребление сахара в 2014 г., кг в год

Из приведенных данных видно, что потребление сахара на душу населения в РФ в 2014 г. составляет 40 кг/год, при рекомендованном потреблении Всемирной организацией здравоохранения 24 – 28 кг/год. Россия принадлежит к группе высокого потребления сахара. Так же наибольшие значения по этому показателю у таких стран, как США – 58 кг/год, Германия – 48 кг/год, Австрия – 47 кг/год. Среднедушевое потребление сахара значительно ниже рекомендованного ВОЗ в Узбекистане – 10 кг/год и в Японии – 19 кг/год.

Одним из важнейших факторов обеспечения доступности продовольствия для населения является его цена. Именно она иногда делает товар недоступным для большинства потенциальных потребителей.

**Таблица 1.5 Средние потребительские цены и индексы  
потребительских цен на сахар**

| Показатели  | Годы  |      |       |       |       |
|---|-------|------|-------|-------|-------|
|   | 2010  | 2011 | 2012  | 2013  | 2014  |
| Средние потребительские цены на конец года; руб. / кг               | 40,6  | 30,2 | 31,6  | 32,3  | 45,0  |
| Индексы потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего года, %) | 122,5 | 74,5 | 106,0 | 102,6 | 140,0 |

Данные таблицы 1.5 отражают динамику средних потребительских цен на сахар. В Российской Федерации наблюдается тенденция увеличения средних потребительских цен на сахар – с 40,6 руб./кг в 2010 г. до 45,0 руб./кг в 2014 г. Анализ динамики индексов потребительских цен выявил ее основной прирост. Индекс потребительских цен на сахар по состоянию на апрель 2015 г. к декабрю 2014 г. по данным информационной бюллетени Союзсахара составил 113,6%. Увеличение цены объясняется инфляционными процессами в российской экономике затрагивающими как продовольственные, так и непродовольственные товары.

В условиях глобализации мировой экономики международная торговля выступает фактором, определяющим развитие и конъюнктуру рынка сахара. Система международной торговли сахаром, в настоящее время претерпевает коренные изменения под воздействием тенденций к ослаблению чрезмерной государственной поддержки и протекционизма во многих странах, особенно развитых.

В таблице 1.6 приведем товарную структуру импорта и экспорта сахара Российской Федерации в фактически действовавших ценах.

**Таблица 1.6 Товарная структура импорта и экспорта сахара в РФ**

| Годы                        |                | Всего | Страны СНГ | Страны Дальнего Зарубежья |
|-----------------------------|----------------|-------|------------|---------------------------|
| 1                           |                | 2     | 3          | 4                         |
| <b>Импорт сахара-сырца</b>  |                |       |            |                           |
| 2010                        | млн. долл. США | 1159  | -          | 1159                      |
|                             | в % к итогу    | 100   | -          | 100                       |
| 2011                        | млн. долл. США | 1711  | 0,1        | 1711                      |
|                             | в % к итогу    | 100   | -          | 100                       |
| 2012                        | млн. долл. США | 299   | 0,6        | 298                       |
|                             | в % к итогу    | 100   | 0,2        | 99,7                      |
| 2013                        | млн. долл. США | 257   | 0,2        | 257                       |
|                             | в % к итогу    | 100   | 0,1        | 99,9                      |
| 2014                        | млн. долл. США | 280   | 0,1        | 280                       |
|                             | в % к итогу    | 100   | -          | 100                       |
| 2014 г. в % к 2010 г.       |                | 24,2  | -          | 24,2                      |
| <b>Импорт сахара-белого</b> |                |       |            |                           |
| 2010                        | млн. долл. США | 213   | 166        | 46,7                      |
|                             | в % к итогу    | 100   | 77,9       | 21,9                      |

Продолжение таблицы 1.6

| 1                     |                | 2    | 3    | 4     |
|-----------------------|----------------|------|------|-------|
| 2011                  | млн. долл. США | 206  | 160  | 46,5  |
|                       | в % к итогу    | 100  | 77,7 | 22,6  |
| 2012                  | млн. долл. США | 46,5 | 7,7  | 38,8  |
|                       | в % к итогу    | 100  | 16,6 | 83,4  |
| 2013                  | млн. долл. США | 47,8 | 16,4 | 31,4  |
|                       | в % к итогу    | 100  | 34,3 | 65,7  |
| 2014                  | млн. долл. США | 182  | 153  | 29,0  |
|                       | в % к итогу    | 100  | 84,1 | 15,9  |
| 2014 г. в % к 2010 г. |                | 85,4 | 92,2 | 62,1  |
| Экспорт сахара-белого |                |      |      |       |
| 2010                  | млн. долл. США | 18,8 | 17,4 | 1,4   |
|                       | в % к итогу    | 100  | 92,6 | 7,4   |
| 2011                  | млн. долл. США | 109  | 97,2 | 11,7  |
|                       | в % к итогу    | 100  | 89,2 | 10,7  |
| 2012                  | млн. долл. США | 44,5 | 40,0 | 4,5   |
|                       | в % к итогу    | 100  | 89,9 | 10,1  |
| 2013                  | млн. долл. США | 3,8  | 0,8  | 3,0   |
|                       | в % к итогу    | 100  | 21,1 | 78,9  |
| 2014                  | млн. долл. США | 4,0  | 2,0  | 2,0   |
|                       | в % к итогу    | 100  | 50,0 | 50,0  |
| 2014 г. в % к 2010 г. |                | 21,3 | 11,5 | 142,9 |

Из таблицы 1.6 видно, что импорт сахара-сырца в РФ в 2014 г. по сравнению с 2010 г. уменьшается на 75,8%. Если рассмотреть структуру импорта сахара-белого, то происходит снижение в 2014 г. по сравнению с 2010 г. в РФ – на 14,6%, в том числе из стран СНГ – на 7,8%, из стран Дальнего Зарубежья – 37,9%. Экспорт сахара белого Российской Федерацией в 2014 г. по сравнению с 2010 г. сокращается на 78,7%, в том числе экспорт в страны СНГ – на 88,5%, в страны Дальнего Зарубежья наоборот увеличивается на 42,9%.

Данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что развитие рынка сахара в РФ во многом зависит от импорта сахара-песка из стран СНГ и Дальнего Зарубежья. Объемы внутреннего производства сахара связаны от завоза сахара-сырца из этих же стран.

Приведем динамику экспортных и импортных средних фактических цен на сахар-сырец и сахар-белый за анализируемый период (таблица 1.7).

Данные таблицы 1.7 показывают экспортный ценовой рост по сахару белому – с 716 долл. США/т в 2010 г. до 815 долл. США/т. и уменьшение импортной цены на сахар-сырец – с 555 долл. США/т в 2010 г. до 420 долл. США/т., на сахар белый – с 745 долл. США/т в 2010 г. до 628 долл. США/т. Средние фактические импортные цены на сахар-сырец и сахар белый выше в торговле со странами СНГ, по сравнению со странами Дальнего Зарубежья. Также можно отметить, что экспортные цены сахара выше импортных в торговле со странами СНГ – на 125 долл. США/т, со странами Дальнего Зарубежья – на 354 долл. США/т.

Таблица 1.7 Средние фактические цены, долл. США/т

|                 |   | Годы |      |      |      |      |
|-----------------|---|------|------|------|------|------|
|                 |   | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Импортные цены  |   |      |      |      |      |      |
| Сахар-сырец     | Всего                                     | 555  | 734  | 574  | 484  | 420  |
|                 | В торговле со странами СНГ                | 800  | 1042 | 678  | 683  | 739  |
|                 | В торговле со странами Дальнего Зарубежья | 555  | 734  | 574  | 484  | 420  |
| Сахар белый     | Всего                                     | 745  | 834  | 682  | 598  | 628  |
|                 | В торговле со странами СНГ                | 758  | 820  | 714  | 626  | 649  |
|                 | В торговле со странами Дальнего Зарубежья | 704  | 885  | 676  | 584  | 536  |
| Экспортные цены |   |      |      |      |      |      |
| Сахар белый     | Всего                                     | 716  | 828  | 714  | 866  | 815  |
|                 | В торговле со странами СНГ                | 699  | 840  | 703  | 900  | 753  |
|                 | В торговле со странами Дальнего Зарубежья | 1012 | 744  | 831  | 857  | 890  |

Наблюдается завышение экспортных цен, причинами которой могут быть: российские экспортеры искусственно увеличивают суммы возврата НДС за вывезенный товар, определенные возможности завышения цен возникают в процессе осуществления бартерных сделок, на рынок сахарного песка значительное влияние оказывают курс доллара и мировые цены на сахар. В отношении импортных цен – импортеры могут использовать двойные счета-фактуры и указывать заниженную цену с целью сокращения взимаемых таможенных платежей.

Стратегическим направлением развития сахаропродуктового подкомплекса является, стабилизация как аграрного производства, так как она служит основным поставщиком сырья, так и развитие перерабатывающей промышленности, производства сахара удовлетворяющего по всем качественным характеристикам в соответствии с рыночным спросом. Чтобы решить эти взаимосвязанные и взаимозависимые задачи необходимо сочетание системы государственных мер с использованием внутренних резервов хозяйствующих субъектов на основе их адаптации к рыночным условиям в условиях экономической неопределенности.

Для этого важно:

- создать условия для расширенного воспроизводства свеклосеющих хозяйств и обеспечить их функционирование, как в обычных, так и в условиях экономической неопределенности в сочетании с взаимовыгодным внешнеэкономическим сотрудничеством;
- определить оптимальную структуру внешней торговли сахаром с установлением защитных мер по отношению к отечественным товаропроизводителям для полного удовлетворения потребностей страны в данном продовольственном товаре;
- установить и укрепить сырьевые связи между отдельными регионами, способствующие функционированию единого российского рынка сахара, при-

нять меры по его интеграции в общий мировой рынок сахара;

- создать законодательную базу, включающая в себя необходимые правовые и организационно-экономические условия, регулирующие и контролируемые отношения, выявляющие нарушения при производстве и особенно реализации сахара;

- обеспечить действенность регулирования со стороны государства экономических процессов, связанных с производством и реализацией сахара, способного гарантировать нормальное функционирование отечественного рынка сахара.

Недостаточное внимание со стороны государства в сфере централизованного регулирования рынков сырья и продовольствия в свеклосахарном производстве, влияние объемов поставок и цен импортной продукции послужили причинами значительных изменений цен на отечественном рынке сахара.

Учет интересов всех хозяйствующих субъектов и укрепление их тесного взаимовыгодного сотрудничества во всех звеньях воспроизводственного процесса от поставки сырья до реализации сахара, интенсификация производства позволяет обеспечить стабилизацию экономического состояния и сформировать условия для повышения эффективности функционирования свеклосахарного производства в условиях экономической неопределенности.

Таким образом, можно сделать вывод, что для развития экспортного потенциала свеклосахарного подкомплекса необходимо решить следующие задачи:

- обеспечить производство фабричной сахарной свеклы с заданными качественными показателями, применяя современные сорта и гибриды сахарной свеклы;

- за счет обновления и модернизации парка свеклосеющей и свеклоуборочной техники повысить эффективность агротехнических мероприятий;

- осуществить реконструкцию и техническое перевооружение действующих сахарных заводов на основе инновационных технологий и современного ресурсосберегающего оборудования;

- за счет комплексной переработки сырья с использованием современных технологий уменьшить энерго- и водопотребление и обеспечить улучшение экологической обстановки в промышленных зонах предприятий;

- внедрять организационно-экономические механизмы в сфере производства, заготовки и переработки сахарной свеклы, направленные на стимулирование производства в основных звеньях свеклосахарного подкомплекса.

- стимулировать экспорт основной и побочной продукции сахарного производства (свекловичного гранулированного жома и мелассы).

- развивать транспортно-логистическую инфраструктуру, способствующую расширению экспорта сахара и побочной продукции.

Поэтому сейчас весьма актуальной является проблема развития отечественного производства сахара на основе развития интеграции предприятий с учетом обеспечения выгодных экономических отношений для всех субъектов хозяйствования.



## **2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ООО «РАЕВСАХАР» АЛЬШЕЕВСКОГО РАЙОНА**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Раевсахар» Альшеевского района**

Башкирский сахар насчитывает на своей территории следующие сахарные заводы: Раевский, Мелеузовский и Чишминский.

Чишминский сахарный завод в Башкирии основан в 1971 г. и считается одним из крупных сахарных заводов республики. В эксплуатацию завод запустили 1971 г. в январе. По проекту, его мощность по переработки свеклы составляла 3 тыс. т в сутки. Сегодня предприятие производит 3300 т свеклы в сутки и 700 т сахара-сырца.

Мелеузовский сахарный завод в Башкирии считается вторым по счету в Республике Башкортостан. 1960 г. предприятие начало свою работу. Завод более чем за 10 лет своей успешной работы переработал около 13,3 т, из которых чистого сахара получилось 2,4 т. В сутки производство повысилось с 960 т до 3250 т.

Раевский сахарный завод считается самым молодым из трех существующих заводов на территории Республики Башкортостан.

Компания зарегистрирована 9 октября 2008 г. Основным видом деятельности является «Производство сахара». Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: «Предоставление услуг, связанных с производством сельскохозяйственных культур», «Выращивание сахарной свеклы».

Сегодня Раевский сахарный завод перерабатывает 3200 тонн свеклы, сырца 700 тонн за сутки. Планируется суточную производительность довести до 4000 тыс. тонн свеклы и сырца до 1000 в сутки. Основной фактор по сдерживанию производства ООО «Раевсахар» – это недостаточность натурального продукта – сырья. Для этого планируется активизировать работу по дальнейшему развитию агрофирмы с применением новых технологий возделывания. Основные направления развития предприятия – это модернизация производства и развитие свекловодства.

Раевский сахарный завод постоянно развивается и осваивает новые рынки по реализации сахара. Продукция завода ООО «Раевсахар» отвечает всем стандартам и нормам и пользуется спросом.

Рациональное использование всех видов ресурсов является важнейшим фактором обеспечения высокого уровня конкурентоспособности продукции предприятия, снижения затрат на ее изготовление, повышения эффективности производства.

Рассмотрим в таблице 2.1 состав и структуру оборотных средств в ООО «Раевсахар» в динамике.

Таблица 2.1 Состав и структура оборотных активов

| Виды оборотных средств                                     | Стоимость оборотных средств |                |              |                |              |                | 2015 г.<br>в % к<br>2013 г. |
|--|-----------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|-----------------------------|
|  | 2013 г.                     |                | 2014 г.      |                | 2015 г.      |                |                             |
|  | тыс.<br>руб.                | в % к<br>итогу | тыс.<br>руб. | в % к<br>итогу | тыс.<br>руб. | в % к<br>итогу |                             |
| Запасы   | 142212                      | 53,7           | 213040       | 56,0           | 292393       | 80,7           | 205,6                       |
| Дебиторская задолженность                                  | 78267                       | 29,6           | 127962       | 33,6           | 47709        | 13,2           | 61,0                        |
| НДС по приобретенным ценностям                             | -                           | -              | 16434        | 4,3            | 0            | 0              | 0                           |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 29530                       | 11,2           | 20839        | 5,5            | 2581         | 0,7            | 8,7                         |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 14645                       | 5,5            | 2392         | 0,6            | 19800        | 5,5            | 135,2                       |
| Итого оборотных средств                                    | 264654                      | 100            | 380667       | 100            | 362483       | 100            | 137,0                       |

По данным таблицы 2.1 следует, что оборотные средства в ООО «Раевсахар» в 2015 г. по сравнению с 2013 г. увеличились на 37,0%. Это произошло в основном за счет увеличения стоимости запасов более чем в 2 раза. Происходит уменьшение финансовых вложений (за исключением денежных эквивалентов) на 91,3%. Происходит сокращение дебиторской задолженности на 39,0%, которые в 2015 г. составили 47709 тыс. руб. против 78267 тыс. руб. в 2013 г. Это связано с тем, что большинство организаций, которые находятся в договорной основе по предоставлению продукции и услуг, постепенно выполняют свои обязательства перед заводом. Из-за своевременного возврата денежных средств завод вовлекает их в оборот и расширяет свое производство.

Непрерывность работы завода обеспечивается нормированием оборотных средств, которые находятся одновременно на всех стадиях и во всех формах производства. Приведем расчеты основных показателей эффективности использования оборотных средств (таблица 2.2).

Таблица 2.2 Эффективность использования оборотных средств

| Показатели                                    | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к<br>2013 г., +/- |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 2,47    | 1,83    | 3,11    | 0,64                      |
| Коэффициент загрузки оборотных средств        | 0,40    | 0,55    | 0,32    | -0,08                     |
| Средняя продолжительность одного оборота, дни | 147     | 199     | 117     | -30                       |

В 2015 г. коэффициент оборачиваемости составил 3,11, против 2,47 – в 2013 г. Увеличение коэффициента оборачиваемости характеризует, более эффективное использование оборотных средств на заводе. Коэффициент загрузки оборотных средств в динамике уменьшается на 0,08, что также свидетельствует о положительной динамике. Соответственно средняя продолжительность одного оборота сокращается на 30 дней. Можно сделать вывод о эффективном использовании оборотных средств на заводе.

Проанализируем оснащенность ООО «Раевсахар» Альшеевского района основными фондами в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Состав и структура основных фондов

| Виды основных фондов                         | 2013 г.   |             | 2014 г.   |             | 2015 г.   |             | 2015 г. в % к 2013 г. |
|--|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------------------|
|  | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу |                       |
| Здания, сооружения и передаточные устройства | 1637      | 3,7         | 1678      | 2,4         | 1678      | 1,5         | 102,5                 |
| Машины и оборудование                        | 40196     | 89,7        | 63860     | 93,3        | 103516    | 93,2        | 257,5                 |
| Транспортные средства                        | 2959      | 6,6         | 2959      | 4,3         | 5888      | 5,3         | 199,0                 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь   | 23        | 0,02        | 23        | 0,02        | 23        | 0,02        | 100,0                 |
| Итого  | 44815     | 100         | 68520     | 100         | 111105    | 100         | 247,9                 |

Из таблицы 2.3 следует, что произошли значительные изменения за последние три года в составе и структуре основных производственных фондов в ООО «Раевсахар». Стоимость основных средств предприятия за последние три года увеличилось в 2,5 раза, это произошло в основном за счет увеличения стоимости машин и оборудования – в 2,5 раза и транспортных средств – на 99,0%. Стоимость зданий, сооружений и передаточных устройств, производственного и хозяйственного инвентаря остались практически без изменения.

Определим показатели эффективности использования основных производственных фондов в ООО «Раевсахар». При этом необходимо учитывать объем произведенной продукции и совокупность основных фондов примененных при ее производстве.

Таблица 2.4 Эффективность использования основных средств в ООО «Раевсахар»

| Показатели                                  | 2013 г.  | 2014 г.  | 2015 г.   | 2015 г. в % к 2013 г. |
|---|----------|----------|-----------|-----------------------|
| Основные производственные фонды, тыс. руб.  | 44815    | 68520    | 111105    | 247,9                 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб.  | 654935,7 | 698053,8 | 1127850,2 | 172,2                 |
| Среднесписочная численность работников, чел | 585      | 648      | 650       | 111,1                 |
| Фондовооруженность, тыс. руб.               | 76,6     | 105,7    | 170,9     | 223,1                 |
| Фондоемкость, руб./руб.                     | 0,07     | 0,10     | 0,10      | 144,0                 |
| Фондоотдача, руб./руб.                      | 14,61    | 10,19    | 10,15     | 69,5                  |

В 2015 г. по сравнению с 2013 г. происходит уменьшение показателя фондоотдачи на 4,46 рублей на рубль основных средств. Что говорит о не эффективном использовании основных производственных фондов. Показатель фондовооруженности увеличивается более чем в 2 раза.

Правильно организованное рациональное производство и переработка должно быть ориентировано на увеличение такого показателя, как энергоэффективность. Экономия расхода источников энергии оказывает существенное влияние на производственную себестоимость продукции и в целом на эффективность работы предприятия.

В таблице 2.5 рассмотрим данные по потреблению электроэнергии в ООО «Раевсахар» за последние три года.

Таблица 2.5 Данные по потреблению электроэнергии в

ООО «Раевсахар» Альшеевского района

| Показатели   | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г.<br>в % к<br>2013 г. |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Потреблено покупной электроэнергии, тыс. кВт. ч        | 9730,4  | 11776,8 | 11228,4 | 115,4                       |
| Стоимость электроэнергии с НДС, руб. / кВт.ч           | 3,31    | 2,49    | 3,15    | 95,2                        |
| Выработано собственной электроэнергии, тыс. кВт. ч     | 8462    | 10808   | 9349,7  | 110,5                       |
| Себестоимость собственной электроэнергии, руб. / кВт.ч | 0,4     | 0,4     | 0,5     | 125,0                       |
| Потреблено газа, тыс. м <sup>3</sup>                   | 22700   | 238061  | 22828   | 100,6                       |
| Стоимость газа с транспортировкой с НДС, руб.          | 4938,7  | 4909,0  | 5124,6  | 103,8                       |

Из таблицы 2.5 видно, что в динамике происходит увеличение как потребление покупной электроэнергии, так и собственной в связи с увеличением объема получаемой продукции, соответственно – на 15,4% и 10,5%. Стоимость покупной электроэнергии в динамике сокращается на 4,8%. Происходит увеличение себестоимости собственной электроэнергии – на 25% и составляет 0,5 руб. / кВт. ч. В динамике происходит увеличение потребляемого газа – на 0,6%. В 2015 г. цена газа с транспортировкой составила 5124,58 руб. с НДС на сумму 119434 млн. руб.

Энергосбережение играет существенную роль непосредственно в процессе переработки сырья и производства готовой продукции. Внедрение и использование энергосберегающих технологий, обладающих большей производительностью являются основными стратегическими задачами на российских перерабатывающих предприятиях.

На объем произведенной продукции в значительной степени оказывает влияние качество сырья. Переработка свеклы с пониженной чистотой нормального сока приводит к увеличению потерь сахара, большим расходом тепла, извести, и в целом, к снижению технико-экономических показателей работы завода. Данные о количестве получаемой продукции из имеющегося количества сахарной свеклы за 2013 – 2015 гг. приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 Эффективность переработки сахарной свеклы в ООО «Раевсахар» Альшеевского района

| Показатели                      | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. в % к<br>2013 г. |
|---------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Переработано сахарной свеклы, т | 393606  | 331553  | 319668  | 81,2                     |
| Выработано, т                   |         |         |         |                          |
| - сахара                        | 48000   | 49787   | 46448   | 96,8                     |
| в т.ч. доля завода              | 23926   | 23040   | 21366   | 89,3                     |
| - сухого гранулированного жома  | 6026    | 7470    | 7654    | 127,0                    |
| - патоки                        | 6808    | 5396    | 11099   | 163,0                    |
| Выход сахара, %                 | 12,2    | 13,5    | 14,5    | 2,3                      |

Из таблицы 2.6 видно, что уменьшается количество переработанной сахарной свеклы в 2015 г. по сравнению с 2013 г. – на 18,8%. В связи с этим уменьшается количество выработанного сахара – на 3,2%, сухого гранулированного жома, наоборот, увеличивается – на 27% и патоки – на 63%. Но, несмотря на это, происходит увеличение выхода сахара – на 2,3 процентных пункта.

Снижение себестоимости продукции оказывает непосредственное влияние на увеличение прибыли и повышение рентабельности. В таблице 2.7 приведем данные по себестоимости произведенной продукции по статьям затрат ООО «Раевсахар» за 2015 г.

Таблица 2.7 Себестоимость произведенной продукции по статьям затрат ООО «Раевсахар» за 2015 г.

| Статья затрат                        | Сумма, тыс. руб. | Структура, % |
|--------------------------------------|------------------|--------------|
| Стоимость сырья                      | 144160           | 19,3         |
| Автоперевозки                        | 125463           | 16,8         |
| <i>Итого сырье</i>                   | <i>269623</i>    | <i>36,2</i>  |
| <i>Вспомогательные материалы</i>     | <i>38164</i>     | <i>5,1</i>   |
| Камень известковый                   | 13707            | 1,8          |
| Мешки                                | 6355             | 0,9          |
| Запасные части                       | 1089             | 0,2          |
| Ткань фильтровальная                 | 733              | 0,1          |
| Прочие вспомогательные               | 16280            | 2,2          |
| <i>Тепло и электроэнергия</i>        | <i>73412</i>     | <i>9,9</i>   |
| Газ                                  | 11825            | 1,6          |
| Электроэнергия                       | 30168            | 4,1          |
| ГСМ                                  | 20073            | 2,7          |
| Уголь                                | 11346            | 1,5          |
| Итого прямых материальных затрат     | 381200           | 51,1         |
| Заработная плата                     | 172893           | 23,2         |
| ЕСН                                  | 52953            | 7,1          |
| Аренда                               | 27734            | 3,7          |
| Прочие                               | 7558             | 1            |
| Амортизация                          | 17980            | 2,4          |
| Итого прямых затрат на себестоимость | 660318           | 88,6         |
| Внепроизводственные расходы          | 65325            | 8,9          |
| Прочие                               | 879              | 0,1          |
| Ремонт оборудования                  | 19145            | 2,6          |
| Всего затрат                         | 745665           | 100          |

Из представленной в таблице 2.7 структуры себестоимости произведенной продукции видно, что наибольший удельный вес занимают расходы на сырье – 36,2%, тепло и электроэнергию – 9,9%, и расходы на вспомогательные материалы – 5,1%. Таким образом прямые затраты в себестоимости произведенной продукции составляют – 51,5%. Следующая по величине – это внепроизводственные расходы, удельный вес которых – 8,9%.

В таблице 2.8 представлены расходы по обычным видам деятельности по элементам затрат в ООО «Раевсахар» Альшеевского района.

Таблица 2.8 Расходы по обычным видам деятельности по элементам затрат в ООО «Раевсахар» Альшеевского района

| Элементы затрат                | Сумма, тыс. руб. |         |         | 2015 г.<br>в % к<br>2013 г. | Структура затрат, % |         |         |
|--------------------------------|------------------|---------|---------|-----------------------------|---------------------|---------|---------|
|                                | 2013 г.          | 2014 г. | 2015 г. |                             | 2013 г.             | 2014 г. | 2015 г. |
| Материальные затраты           | 374720           | 351261  | 376556  | 100,5                       | 69,1                | 47,3    | 41,4    |
| Расходы на оплату труда        | 120216           | 157356  | 172893  | 143,8                       | 22,2                | 21,2    | 19,0    |
| Отчисления на социальные нужды | 36642            | 47797   | 52953   | 144,5                       | 6,8                 | 6,4     | 5,8     |
| Амортизация                    | 8887             | 12331   | 17980   | 202,3                       | 1,6                 | 1,7     | 2,0     |
| Прочие затраты                 | 2190             | 174339  | 289470  | ув-ся в 13 раз              | 0,4                 | 23,5    | 31,8    |
| Итого по элементам             | 542655           | 743084  | 909852  | 167,7                       | 100                 | 100     | 100     |

Из данных таблицы 2.8 видно, что расходы по обычным видам деятельности в ООО «Раевсахар» Альшеевского района за последние три года увеличились на 67,7%. Происходит увеличение всех элементов затрат, а именно: материальные затраты – на 0,5%, расходы на оплату труда – 43,8%, амортизация – более чем в 2 раза и прочие затраты – в 13 раз. Если рассмотреть их структуру, то видно, что в 2015 г. основную долю занимают материальные затраты – 41,4%, и прочие расходы – 31,8%.

Одним из главных факторов, влияющих на величину выручки, является процесс ценообразования. Цена на товар будет в значительной степени определяться рынком, исходя из баланса спроса и предложения. Цена на продукцию предприятия формируется посредством калькуляции таким образом, чтобы обеспечить компенсацию понесенных затрат и получить прибыль.

Далее рассмотрим в таблице 2.9 обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и производительность труда в ООО «Раевсахар».

Таблица 2.9 Обеспеченность завода трудовыми ресурсами и их структура

| Показатели                                   | 2013 г.  | 2014 г.  | 2015 г.   | 2015 г. в % к<br>2013 г. |
|--|----------|----------|-----------|--------------------------|
| Среднесписочная численность работников, чел  | 585      | 648      | 650       | 111,1                    |
| Стоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 654935,7 | 698053,8 | 1127850,2 | 172,2                    |
| Производительность труда, тыс. руб.          | 1119,5   | 1077,2   | 1735,2    | 155,0                    |

Из данных таблицы 2.9 видно, что в ООО «Раевсахар» общая численность работников увеличилась на 65 человек, или на 11,1%. Происходит увеличение производительности труда – на 55% за счет увеличения выручки от реализации продукции – на 72,2%. Таким образом можно сделать вывод, что трудовые ресурсы в организации используются эффективно. Раньше на заводе трудилось 1200 – 1300 человек, была проведена оптимизация численности за счет автоматизации отдельных участков производства и ликвидации убыточных вспомогательных производств. Фонд оплаты труд в 2014 г. составил – 194,2 млн. руб.

Заработная плата зависит от объемов производства, в период переработки сырья среднемесячная оплата составляет 24900 руб. в расчете на одного работника, в ремонтный период – значительно ниже, выплата идет своевременно.

При полном анализе производственной себестоимости продукции можно во-первых, выявить величину экономии и перерасхода отдельных видов затрат, во-вторых – найти резервы для ее снижения.

Рассмотрим структуру выручки в ООО «Раевсахар» за 2013 – 2015 гг. в таблице 2.10.

Таблица 2.10 Структура выручки от реализации продукции и осуществление услуг в ООО «Раевсахар»

| Наименование продукции, работ и услуг | 2013 г.          |              | 2014 г.          |              | 2015 г.          |              | 2015 г. в % к 2013 г. |
|---------------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|-----------------------|
|                                       | сумма, тыс. руб. | структура, % | сумма, тыс. руб. | структура, % | сумма, тыс. руб. | структура, % |                       |
| Сахар песок                           | 592364,9         | 90,4         | 585733,5         | 83,9         | 990240,0         | 87,80        | 167,2                 |
| Жом сухой                             | 22387,8          | 3,4          | 46822,7          | 6,7          | 37436,8          | 3,32         | 167,2                 |
| Патока                                | 27225,9          | 4,2          | 54040,8          | 7,7          | 32887,6          | 2,92         | 120,8                 |
| Услуги грузового транспорта           | 3897,6           | 0,6          | 3330,7           | 0,5          | 1807,2           | 0,16         | 46,4                  |
| Услуги столовой                       | 1713,9           | 0,3          | 1723,3           | 0,2          | 1999,1           | 0,18         | 116,6                 |
| Услуги переработки сырца              | -                | -            | -                | -            | 55451,4          | 4,92         | -                     |
| Услуги строительной техники           | 388,6            | 0,1          | 194,2            | 0,0          | 152,2            | 0,01         | 39,2                  |
| Услуги тракторного парка              | 445,4            | 0,1          | 635,7            | 0,1          | 36,6             | 0,0001       | 8,2                   |
| Услуги специального транспорта        | 40,1             | 0,001        | 104,4            | 0,01         | -                | -            | -                     |
| Услуги с.-х. техники                  | 6247,8           | 1,0          | 5176,6           | 0,7          | 3630,7           | 0,32         | 58,1                  |
| Услуги автобуса                       | 5,2              | 0,001        | -                | -            | -                | -            | -                     |
| Сырой жом                             | -                | -            | -                | -            | 2172,0           | 0,19         | -                     |
| Прочие услуги                         | 218,5            | 0,03         | 291,9            | 0,03         | 2037,0           | 0,18         | ув-ся в 9 раз         |
| Итого                                 | 654935,7         | 100          | 698053,8         | 100          | 1127850,2        | 100          | 172,2                 |

По данным таблицы 2.10 видно, что выручка в ООО «Раевсахар» в динамике увеличивается на 72,2%. В 2015 г. выручка составила 1127,9 млн. руб., в т.ч. за счет реализации промышленной продукции – 945,6 млн. руб., товаров – 117,7 млн. руб., работ и услуг – 64,6 млн. руб.

Финансовый анализ, как составляющая часть экономического анализа, изучает финансовое состояние хозяйствующих субъектов и результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Финансовый анализ, как составляющая часть экономического анализа, изучает финансовое состояние хозяйствующих субъектов и результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Для анализа финансового состояния используем данные из финансовой

отчетности:

- 1) отчет о финансовых результатах;
- 2) бухгалтерский баланс.

Эти формы дают возможность получить комплексную оценку финансового состояния предприятия.

Таблица 2.11 Горизонтальный анализ баланса организации

| Показатель                                   | 2013 г.,<br>тыс. руб. | 2014 г.,<br>тыс. руб. | 2015 г.,<br>тыс. руб. | 2015 г. к<br>2013 г., % | 2015 г. к<br>2014 г., % |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Актив</b>                                 |                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>1. Внеоборотные активы</b>                |                       |                       |                       |                         |                         |
| Основные средства                            | 43743                 | 76395                 | 141513                | 323,5                   | 185,2                   |
| Доходные вложения в материальные ценности    | 11537                 | 11537                 | -                     | -                       | -                       |
| Финансовые вложения                          | 1                     | 1                     | 1                     | 100,0                   | 100,0                   |
| Прочие ВОА                                   | 5596                  | 6632                  | 4581                  | 81,9                    | 69,1                    |
| Итого по разделу I                           | 60877                 | 94565                 | 146095                | 240,0                   | 154,5                   |
| <b>2. Оборотные активы</b>                   |                       |                       |                       |                         |                         |
| Запасы                                       | 142212                | 213040                | 292393                | 205,6                   | 137,2                   |
| НДС по приобретенным ценностям               | -                     | 16434                 | -                     | -                       | -                       |
| Дебиторская задолженность                    | 78267                 | 127962                | 47709                 | 61,0                    | 37,3                    |
| Финансовые вложения                          | 29530                 | 20839                 | 2581                  | 8,7                     | 12,4                    |
| Денежные средства                            | 14645                 | 2392                  | 19800                 | 135,2                   | 827,8                   |
| Итого по разделу II                          | 264654                | 380667                | 362583                | 137,0                   | 95,2                    |
| <b>БАЛАНС</b>                                | <b>325531</b>         | <b>475232</b>         | <b>508578</b>         | <b>156,2</b>            | <b>107,0</b>            |
| <b>Пассив</b>                                |                       |                       |                       |                         |                         |
| <b>3. Капитал и резервы</b>                  |                       |                       |                       |                         |                         |
| Уставный капитал                             | 10                    | 10                    | 10                    | 100,0                   | 100,0                   |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (70482)               | (68134)               | 38818                 | -                       | -                       |
| Итого по разделу III                         | (70472)               | (68124)               | 38828                 | -                       | -                       |
| <b>5. Краткосрочные обязательства</b>        |                       |                       |                       |                         |                         |
| Заемные средства                             | 246512                | 394580                | 294146                | 119,3                   | 74,5                    |
| Кредиторская задолженность                   | 145390                | 142288                | 168817                | 116,1                   | 118,6                   |
| Резервы предстоящих расходов                 | 4101                  | 6488                  | 6787                  | 165,5                   | 104,6                   |
| Итого по разделу V                           | 396003                | 543356                | 469750                | 118,6                   | 86,5                    |
| <b>БАЛАНС</b>                                | <b>325531</b>         | <b>475232</b>         | <b>508578</b>         | <b>156,2</b>            | <b>107,0</b>            |

Горизонтальный анализ баланса ООО «Раевсахар» Альшеевского района показывает, что происходит увеличение активов предприятия на 7,0% или на 33346 тыс. руб. Происходит увеличение внеоборотных активов вследствие увеличения основных средств на предприятии на 85,2%, что является положительным моментом. Оборотные активы сократились на 4,8% или на 18084 тыс. руб., за счет сокращения дебиторской задолженности на 62,7% и финансовых вло-



жений почти в 8 раз. Сокращение дебиторской задолженности с увеличением выручки от продаж, свидетельствует о более эффективной кредитной политике предприятия в 2015 г.

Изменение показателя нераспределенной прибыли с отрицательного на положительный означает благоприятную динамику. Чем больше нераспределенная прибыль, тем больше возможностей у предприятия на расширении возможностей пополнения оборотных средств для ведения нормальной хозяйственной деятельности.

В структуре заемного капитала за весь анализируемый период долгосрочные обязательства отсутствуют. Так же происходит уменьшение краткосрочных обязательств на 13,5% или на 73606 тыс. руб., за счет сокращения заемных средств на 25,5%, что положительно отражается на дальнейшей деятельности предприятия.

Таким образом, горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности предприятия является эффективным средством для исследования состояния предприятия и эффективности его деятельности. Рекомендации, сделанные на основе этого анализа носят конструктивный характер и могут существенно улучшить состояние предприятия, если удастся их воплотить в жизнь.

Проведем вертикальный анализ баланса организации в таблице 2.12.

Таблица 2.12 Вертикальный анализ баланса организации

| Показатель                                   | 2013 г., % | 2014 г., % | 2015 г., % | Изменение 2015 г. к 2013 г., % | Изменение 2015 г. к 2014 г., % |
|--|------------|------------|------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1  | 2          | 3          | 4          | 5                              | 6                              |
| <b>Актив</b>                                 |            |            |            |                                |                                |
| <b>1. Внеоборотные активы</b>                |            |            |            |                                |                                |
| Основные средства                            | 13,4       | 16,1       | 27,8       | 14,4                           | 11,7                           |
| Доходные вложения в материальные ценности    | 3,5        | 2,4        | -          | -3,5                           | -2,4                           |
| Прочие ВОА                                   | 1,7        | 1,4        | 0,9        | -0,8                           | -0,5                           |
| Итого по разделу I                           | 18,7       | 19,9       | 28,7       | 10,0                           | 8,8                            |
| <b>2. Оборотные активы</b>                   |            |            |            |                                |                                |
| Запасы                                       | 43,7       | 44,9       | 57,5       | 13,8                           | 12,7                           |
| НДС по приобретенным ценностям               | -          | 3,5        | -          | -                              | -3,5                           |
| Дебиторская задолженность                    | 24,0       | 26,9       | 9,4        | -14,7                          | -17,5                          |
| Финансовые вложения                          | 9,1        | 4,4        | 0,5        | -8,6                           | -3,9                           |
| Денежные средства                            | 4,5        | 0,5        | 3,9        | -0,6                           | 3,4                            |
| Итого по разделу II                          | 81,3       | 80,1       | 71,3       | -10,0                          | -8,8                           |
| <b>БАЛАНС</b>                                | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>-</b>                       | <b>-</b>                       |
| <b>Пассив</b>                                |            |            |            |                                |                                |
| <b>3. Капитал и резервы</b>                  |            |            |            |                                |                                |
| Уставный капитал                             | 0,003      | 0,002      | 0,002      | -                              | -                              |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | -21,7      | -14,3      | 7,6        | 29,3                           | 22,0                           |

Продолжение таблицы 2.12

| 1                               | 2     | 3     | 4    | 5     | 6     |
|---------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|
| Итого по разделу III            | -21,6 | -14,3 | 7,6  | 29,3  | 22,0  |
| 5. Краткосрочные обязательства  |       |       |      |       |       |
| Заемные средства                | 75,7  | 83,0  | 57,8 | -17,9 | -25,2 |
| Кредиторская задол-<br>женность | 44,7  | 29,9  | 33,2 | -11,5 | 3,3   |
| Резервы предстоящих<br>расходов | 1,3   | 1,4   | 1,3  | -     | 0,1   |
| Итого по разделу V              | 121,6 | 114,3 | 92,4 | -29,3 | -22,0 |
| БАЛАНС                          | 100   | 100   | 100  | -     | -     |

В структуре активов в 2015 г. наибольший удельный вес занимают оборотные активы – 71,3%, внеоборотные активы занимают 28,7%. В структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимают запасы – 57,5% и дебиторская задолженность – 9,4%. Наибольший удельный вес запасов может означать о низкой ликвидности баланса предприятия.

В структуре пассива наибольший удельный вес занимают краткосрочные обязательства – 92,4%. Доля собственного капитала незначительна по сравнению с заемным и составляет 7,6% в 2015 г., что свидетельствует о высокой финансовой зависимости предприятия от заемных средств

В структуре капитала и резервов наибольший удельный вес занимает нераспределенная прибыль – 7,6%, тогда как удельный вес уставного капитала всего – 0,002%.

В структуре краткосрочных обязательств наибольший удельный вес занимают заемные средства – 57,8% и кредиторская задолженность – 33%.

Сигнальным показателем, в котором проявляется финансовое состояние, выступает платежеспособность организации, т.е. ее способность вовремя удовлетворять платежные требования поставщиков, возвращать кредиты, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджеты и во внебюджетные фонды.

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы можно разделить на следующие группы:

Наиболее ликвидные активы ( $A_1$ ) – к ним относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения.

Быстро реализуемые активы ( $A_2$ ) – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

Медленно реализуемые активы ( $A_3$ ), включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и прочие оборотные активы.

Трудно реализуемые активы ( $A_4$ ) – внеоборотные активы.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

Наиболее срочные обязательства ( $\Pi_1$ ) – к ним относится кредиторская задолженность.

Краткосрочные пассивы ( $P_2$ ) – это краткосрочные заемные средства, и прочие краткосрочные обязательства.

Долгосрочные пассивы ( $P_3$ ), т.е. долгосрочные кредиты и заемные средства, а также задолженность участникам по выплате доходов, доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов.

Постоянные пассивы или устойчивые ( $P_4$ ) – это статьи раздела баланса «Капитал и резервы».

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:  $A_1 > P_1$ ;  $A_2 > P_2$ ;  $A_3 > P_3$ ;  $A_4 < P_4$

Если выполняются первые три неравенства в данной системе, то это влечет выполнение и четвертого неравенства, поэтому важно сопоставить итоги первых трех групп по активу и пассиву.

Проведем анализ абсолютных показателей платежеспособности и ликвидности в таблице 2.13.

Таблица 2.13 Абсолютные показатели ликвидности баланса предприятия, тыс. руб.

| Актив  | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Пассив | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Платежный излишек / недостаток 2015 г. |
|--------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--|
| A1     | 44175   | 23231   | 22381   | П1     | 145390  | 142288  | 168817  | -146436                                |
| A2     | 78267   | 127962  | 47709   | П2     | 246512  | 394580  | 294146  | -246437                                |
| A3     | 142212  | 229474  | 292393  | П3     | 0       | 0       | 0       | 292393                                 |
| A4     | 60877   | 94565   | 146095  | П4     | -70472  | -68124  | 38828   | 107267                                 |
| Баланс | 325531  | 475232  | 508578  | Баланс | 325531  | 475232  | 508578  | -                                      |

Из таблицы 2.13 видно, что баланс организации на конец 2015 г. соответствует только критерию ограниченной ликвидности по параметрам  $A_3 > P_3$ .

Невыполнение одного из приведенных выше соотношений говорит о том, что бухгалтерский баланс является ликвидным лишь на 75%, двух – на 50%, трех – на 25%, всех – на 0% (т.е. абсолютно неликвидным).

Таким образом, баланс предприятия ООО «Раевсахар» является ликвидным лишь на 25%.

Дальнейшее сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели:

Текущая ликвидность (ТЛ), которая свидетельствует о платежеспособности или неплатежеспособности организации на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени:

$$ТЛ = (A_1 + A_2) - (P_1 + P_2), \quad (2.1)$$

$$ТЛ = (22381 + 47709) - (168817 + 294146) = - 392873 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, предприятия на данный момент времени можно считать неплатежеспособным

Перспективная ликвидность (ПЛ) – это прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей:

$$ПЛ = A_3 - P_3, \quad (2.2)$$

ПЛ = 292393 тыс. руб.

Проанализируем относительные показатели ликвидности в таблице 2.14.

Таблица 2.14 Коэффициенты ликвидности организации

| Показатель  | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Изменение            |                      |                      |
|---|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   |         |         |         | 2014 г. к<br>2013 г. | 2015 г. к<br>2014 г. | 2015 г. к<br>2013 г. |
| Величина собственных оборотных средств, тыс. руб. | -131349 | -162689 | -107267 | -31340               | 55422                | 24082                |
| Коэффициент текущей ликвидности                   | 0,68    | 0,71    | 0,78    | 0,03                 | 0,07                 | 0,11                 |
| Коэффициент срочной ликвидности                   | 0,31    | 0,28    | 0,15    | -0,03                | -0,13                | -0,16                |
| Коэффициент абсолютной ликвидности                | 0,11    | 0,04    | 0,05    | -0,07                | 0,01                 | -0,06                |

Коэффициент срочной ликвидности – это один из важных финансовых коэффициентов, который показывает, какая часть краткосрочных обязательств компании может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Нормальным считается значение коэффициента более 0,8 (некоторые аналитики считают оптимальным значением коэффициента 0,6-1,0) что означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги организации.

Нормальным считается значение коэффициента абсолютной ликвидности более 0,2. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. С другой стороны, высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Коэффициент текущей ликвидности за изучаемый период, нормальным считается значение коэффициента от 1,5 до 2,5 в зависимости от отрасли. Неблагоприятно как низкое, так и высокое соотношение. Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала. Но при этом необходимо учитывать, что в зависимости от области деятельности, структуры и качества активов и т.д. значение коэффициента может сильно меняться. Следует отметить, что данный коэффициент не всегда дает полную картину. Обычно предприятия, у которых материально-производственные запасы невелики, а деньги по векселям к оплате получить легко, могут спокойно действовать с более низким значением коэффициента, чем компании с большими запасами и продажами товаров в кредит.

Из таблицы 2.14 видно, что все коэффициенты ликвидности находятся за пределами нормативных значений, что свидетельствует о неэффективной деятельности организации.

Одной из ключевых задач анализа финансового состояния предприятия является изучение показателей, отражающих его финансовую устойчивость. Она характеризуется стабильным превышением доходов над расходами, свободным маневрированием денежными средствами и эффективным их использованием в процессе текущей (операционной) деятельности.

Далее проведем анализ финансовой устойчивости организации ООО «Раевсахар» Альшеевского района. Оценку финансовой устойчивости проведем формированием трехфакторной модели. Для этого построим таблицу 2.15.

Таблица 2.15 Абсолютные показатели финансовой устойчивости, тыс. руб.

| Показатель  | 2013 г.   | 2014 г.   | 2015 г.   |
|---|-----------|-----------|-----------|
| 1. Источники формирования собственных средств (капитал и резервы)   | -70472    | -68124    | 38828     |
| 2. Внеоборотные активы  | 60877     | 94565     | 146095    |
| 3. Собственные оборотные средства (с. 1 – 2)  | -131349   | -162689   | -107267   |
| 4. Долгосрочные обязательства (кредиты и займы)   | 0         | 0         | 0         |
| 5. Собственные и долгосрочные заемные источники формирования оборотных средств (с. 3 + 4)                 | -131349   | -162689   | -107267   |
| 6. Краткосрочные кредиты и займы  | 246512    | 394580    | 294146    |
| 7. Общая величина основных источников средств (с. 5 + 6)  | 115163    | 231891    | 186879    |
| 8. Общая сумма запасов  | 142212    | 213040    | 292393    |
| 9. Излишек (+), недостаток (–) собственных оборотных средств (с. 3 – 8)                                   | -273561   | -375729   | -399660   |
| 10. Излишек (+), недостаток (–) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов (с. 5 – 8) | -273561   | -375729   | -399660   |
| 11. Излишек (+), недостаток (–) общей величины основных источников финансирования запасов (с. 7 – 8)      | -27049    | 18851     | -105514   |
| 12. Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости   | М (0;0;0) | М (0;0;1) | М (0;0;0) |

По таблице 2.15 можно сделать следующий вывод, ООО «Раевсахар» Альшеевского района в 2015 г. является неустойчивой организацией, и соответствует четвертому типу финансовой устойчивости в 2015 г., т.е.  $\Delta\text{СОС}\leq 0$ ,  $\Delta\text{СДИ}\leq 0$ ,  $\Delta\text{ОИЗ}\leq 0$ .

Насколько устойчиво либо не устойчиво, то либо иное, предприятие можно сказать, зная насколько сильную зависимость предприятие испытывает от заемных средств, насколько свободно оно может маневрировать собственным капиталом, без риска выплаты лишних процентов и пени за неуплату, либо неполную выплату кредиторской задолженности вовремя.

Сделаем анализ финансового состояния ООО «Раевсахар» Альшеевского района за 2013 – 2015 гг. в таблице 2.16.

Из данных таблицы 2.16 видно, что финансовое положение ООО «Раевсахар» стабильное. С каждым годом идет увеличение прибыли, так в 2015 г. по сравнению с 2013 г. прибыль предприятия увеличивается на 73,5%, и составля-

ет 122,0 млн. руб. Рентабельность увеличивается на 0,1 п.п. Но по сравнению с 2014 г., рентабельность уменьшается на 7,2%, это происходит в основном за счет увеличения себестоимости продукции.

Таблица 2.16 Финансовое состояние ООО «Раевсахар» Альшеевского района

| Показатели                                 | 2013 г.  | 2014 г.  | 2015 г.   | 2015 г.<br>в % к<br>2013 г. |
|--|----------|----------|-----------|-----------------------------|
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 654935,7 | 698053,8 | 1127850,2 | 172,2                       |
| Себестоимость продукции, тыс. руб.         | 584612   | 585161   | 1005831,2 | 172,1                       |
| Прибыль от реализации, тыс. руб.           | 70323,7  | 112892,8 | 122019,0  | 173,5                       |
| Уровень рентабельности, %                  | 12,0     | 19,3     | 12,1      | 0,1                         |

Своевременно производить различные платежи перед хозяйствующими субъектами и государством, вести расширенное производство и обеспечить благоприятное финансовое положение свидетельствуют о стабильном положении каждого конкретного предприятия.

## 2.2. Анализ свеклосеющих районов сахарных заводов Республики Башкортостан

В повышении эффективности функционирования свеклосахарного подкомплекса решающая роль отводится сырьевому фактору. Сырьевая зона с экономической точки зрения должна обеспечить для перерабатывающих предприятий высококачественное сырье при низких затратах. Можно этого достичь с учетом следующих факторов: сокращением транспортных расходов, созданием компактных сырьевых зон и применением интенсивных технологий возделывания сахарной свеклы.

Таким образом, только с помощью концентрации и специализации сырьевых зон и завода, ведения специальных севооборотов для получения максимального валового сбора сахарной свеклой и учета финансово-экономических, организационных и агротехнических мероприятий возможно рационально организовать свеклосахарное производство<sup>3</sup>.

Сырьевая зона ООО «Раевсахар» представлена следующими свеклосеющими районами: Альшеевским, Давлекановским, Миякинским, Бижбулякским, Буздякским, Кушнаренковским, Туймазинским, Чекмагушевским.

Рассмотрим распределение посевных площадей сахарной свеклы по свеклосеющим районам сахарных заводов Республики Башкортостан в 2015 г. в таблице 2.17.

<sup>3</sup> Калиничева Е.Ю. Формирование сырьевых зон сахарных заводов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал <http://region.mcnip.ru>. – 2012. – № 29.

Таблица 2.17 Распределение посевных площадей сахарной свеклы по свеклосеющим районам сахарных заводов за 2015 г., га

| Наименование района   | Посевная площадь<br>всего | в том числе по сахарным заводам |            |                   |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------------|------------|-------------------|
|                       |                           | Раевский                        | Чишминский | Мелеузов-<br>ский |
| Альшеевский район     | 7830                      | 7830                            |            |                   |
| Аургазинский район    | 2506                      |                                 |            | 2506              |
| Бакалинский район     | 1328                      |                                 | 1328       |                   |
| Бижбулякский район    | 639                       | 639                             |            |                   |
| Бирский район         | 510                       | 300                             | 210        |                   |
| Благоварский район    | 7110                      |                                 | 7110       |                   |
| Бuzдякский район      | 5343                      | 560                             | 4783       |                   |
| Гафурыйский район     | 1825                      |                                 |            | 1825              |
| Давлекановский район  | 793                       | 793                             |            |                   |
| Ермекеевский район    | 737                       | 737                             |            |                   |
| Ишимбайский район     | 400                       |                                 |            | 400               |
| Кармаскалинский район | 6330                      |                                 | 2204       | 4126              |
| Кугарчинский район    | 450                       |                                 |            | 450               |
| Кушнаренковский район | 300                       | 100                             | 200        |                   |
| Куюргазинский район   | 637                       |                                 |            | 637               |
| Мелеузовский район    | 3714                      |                                 |            | 3714              |
| Миякинский район      | 1029                      | 1029                            |            |                   |
| Стерлибашевский район | 1059                      |                                 |            | 1059              |
| Туймазинский район    | 1248                      | 838                             | 248        | 162               |
| Федоровский район     | 3200                      |                                 |            | 3200              |
| Чекмагушевский район  | 2807                      | 1400                            | 1407       |                   |
| Чишминский район      | 3994                      |                                 | 3 994      |                   |
| Шаранский район       | 736                       |                                 |            | 736               |
| г. Кумертау           | 357                       |                                 | 357        |                   |
| Всего по республике   | 54882                     | 14226                           | 21841      | 18815             |

Из таблицы 2.17 видно, что основную долю посевных площадей сахарной свеклы занимает Альшеевский район, ее часть составляет – 14,3%, далее идет Благоварский район – 13,0% и Кармаскалинский район – 11,4%. Размеры посевных площадей сахарной свеклы по свеклосеющим районам ООО «Раевсахар» в общей структуре – наибольшая, и занимает 25,9% (14226 га).

Основными поставщиками в разрезе хозяйств являются агрофирмы ООО «Раевская», ООО «Красный Клин», ООО «Колос-Агро» в Альшеевском районе и ООО Агофирма «Буздяк» в Буздякском. Посевные площади сахарной свеклы у них составляют около 7 тыс. га.

Эти агрофирмы были созданы именно с целью расширения свеклосеющей зоны и увеличения объемов заготовки сырья. Возникли они в 2003 – 2005 гг. на базе прекративших деятельность хозяйств с заброшенными землями. Была проведена большая работа по восстановлению сельхозугодий и введению их в оборот, по оснащению сельскохозяйственной техникой, по сохранению животноводческого комплекса. Сегодня агрофирмы являются юридическими лицами, специализирующимися на возделывании сахарной свеклы, зерновых,

продукции животноводства и др. С заводом их связывают только договорные отношения.

Одним из основных факторов сокращения затрат на единицу продукции и обеспечения ее конкурентоспособности на определенном рынке является увеличение урожайности. Повышение урожайности на имеющейся площади обеспечивает увеличение объема производства продукции растениеводства. Рассмотрим урожайность и валовой сбор сахарной свеклы в сырьевых зонах ООО «Раевсахар» за 2015 г. в таблице 2.18.

Из таблицы 2.18 видно, что средняя урожайность сахарной свеклы в сырьевых зонах сахарных заводов составляет – 33,8 т/га. Наибольшая урожайность получена в Чишминском районе – 44,8 т/га, Благоварском – 44,7 т/га, Буздякском – 41,7 т/га и Ермекеевском – 40,0 т/га.

Таблица 2.18 Урожайность и валовой сбор сахарной свеклы в сырьевых зонах за 2015 г.

| Наименование района   | Посевная площадь, га | Убранная площадь всего, га | Урожайность, т/га | Валовой сбор, т |
|-----------------------|----------------------|----------------------------|-------------------|-----------------|
| Альшеевский район     | 7830                 | 7502                       | 22,9              | 171,8           |
| Аургазинский район    | 2506                 | 2504                       | 26,2              | 65,6            |
| Бакалинский район     | 1328                 | 1327                       | 29,4              | 39,0            |
| Бижбулякский район    | 639                  | 639                        | 20                | 12,8            |
| Бирский район         | 510                  | 510                        | 10                | 5,1             |
| Благоварский район    | 7110                 | 7110                       | 44,7              | 318,1           |
| Буздякский район      | 5343                 | 5143                       | 41,7              | 214,5           |
| Гафурыйский район     | 1825                 | 1761                       | 32,6              | 57,4            |
| Давлекановский район  | 793                  | 792                        | 31,8              | 25,2            |
| Ермекеевский район    | 737                  | 737                        | 40                | 29,5            |
| Ишимбайский район     | 400                  | 400                        | 24                | 9,6             |
| Кармаскалинский район | 6330                 | 5538                       | 35,1              | 194,4           |
| Кугарчинский район    | 450                  | 449                        | 19,8              | 8,9             |
| Кушнаренковский район | 300                  | 199                        | 31,6              | 6,3             |
| Куюргазинский район   | 637                  | 632                        | 32,1              | 20,3            |
| Мелеузовский район    | 3714                 | 3714                       | 35,2              | 130,8           |
| Миякинский район      | 1029                 | 1029                       | 30,8              | 31,7            |
| Стерлибашевский район | 1059                 | 1059                       | 24,9              | 26,4            |
| Туймазинский район    | 1248                 | 1228                       | 26                | 32,5            |
| Федоровский район     | 3200                 | 2867                       | 27,9              | 80,0            |
| Чекмагушевский район  | 2807                 | 2550                       | 34,7              | 88,5            |
| Чишминский район      | 3994                 | 3994                       | 44,8              | 179,0           |
| Шаранский район       | 736                  | 736                        | 35,3              | 26,0            |
| г. Кумертау           | 357                  | 357                        | 35                | 12,5            |
| Всего по республике   | 54882                | 52777                      | 33,8              | 1786,0          |

Анализ урожайности сахарной свеклы показал, что в некоторых хозяйствах Бижбулякского, Стерлибашевского, Туймазинского и Бирского районов, не использовались имеющиеся резервы ее повышения. Несвоевременно проводились агрономические мероприятия, а именно: в недостаточном количестве вносились органические и минеральные удобрения, допускались нарушения чере-



дования культур в севооборотах, сроков подготовки посевных площадей, необходимый уход за посевами и уборка урожая. Задача увеличения валовых сборов сахарной свеклы требует совершенствования материально-технической базы за счет приобретения современной техники для обработки дополнительных площадей и выполнения всех технологических процессов в оптимальные сроки.

Принято Постановление Правительства РФ от 27.12.2012 г. № 1431 (ред. от 04.10.2013 г.) «Об утверждении Правил предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на оказание несвязанной поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям в области растениеводства». Реализация мероприятия направлена на повышение доходов сельскохозяйственного производства, повышение уровня его экологической безопасности, повышение плодородия и качества почв. Новшеством является то, что поддержка доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей или государственная поддержка, не связанна с производственными показателями в отрасли растениеводства.

Правилами установлен показатель результативности предоставления субсидии – увеличение уровня интенсивности использования посевных площадей в субъекте Российской Федерации. Это заинтересует сельскохозяйственных товаропроизводителей в повышении продуктивности посевных площадей с одновременным их расширением.

Значительно вырастет урожайность зерновых культур в свекловичных севооборотах. Финансирование программы из республиканского бюджета обеспечивает высокий годовой прирост выручки от продаж. При значительной поддержке государства позволят решить ряд социально-экономических задач при полной окупаемости бюджетных вложений.

Основным фактором, сдерживающим производство в ООО «Раевсахар», остается недостаточное количество сырья. Немаловажным резервом увеличения производства сахарной свеклы является сокращение площади гибели посевов. Гибель посевов является прямым убытком для хозяйства. За 2015 г. площадь гибели посевов сахарной свеклы составила 1895 га. Проведем анализ гибели посевов в сырьевых зонах ООО «Раевсахар» (таблица 2.19).

Таблица 2.19 Анализ посевных площадей и урожайности в сырьевых зонах ООО «Раевсахар» за 2015 г.

| Наименование района            | Посевная площадь, га | Убранная площадь всего, га | Урожайность, т/га | Валовой сбор, тыс. т |
|--------------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|
| Альшеевский район              | 7830                 | 7502                       | 22,9              | 171,8                |
| Бижбулякский район             | 639                  | 639                        | 20                | 12,8                 |
| Бирский район                  | 300                  | 300                        | 10                | 3,0                  |
| Буздякский район               | 560                  | 300                        | 41,7              | 12,5                 |
| Давлекановский район           | 793                  | 792                        | 31,8              | 25,2                 |
| Ермекеевский район             | 737                  | 737                        | 40                | 29,5                 |
| Кушнаренковский район          | 100                  | 35                         | 31,6              | 1,1                  |
| Миякинский район               | 1029                 | 1029                       | 30,8              | 31,7                 |
| Туймазинский район             | 838                  | 838                        | 26                | 21,8                 |
| Чекмагушевский район           | 1400                 | 1143                       | 34,7              | 39,7                 |
| Итого по сырьевым зонам завода | 14226                | 13315                      | 26,2              | 349,0                |

Из таблицы 2.19 видно, что наибольшая гибель посевов происходит в тех районах, где высокая урожайность. Например, в Бuzдяжском районе – 260 га с урожайностью 41,7 т/га, Кушнарeнковском районе – 65 га с урожайностью 31,6 т/га и т.д. Рассчитываем резерв увеличения валового сбора сахарной свеклы счет уменьшения площади гибели посевов (таблица 2.20).

Таблица 2.20 Резерв увеличения валового сбора сахарной свеклы счет уменьшения площади гибели посевов в сырьевых зонах завода за 2015 г.

| Показатель  | Значения |
|---|----------|
| Средняя урожайность в сырьевых зонах завода, т/га | 26,2     |
| Посевная площадь, га                              | 14226    |
| Убранная площадь, га                              | 13315    |
| Площадь гибели посева, га                         | 911      |
| Валовой сбор с убранной площади, тыс. т           | 349,0    |
| Валовой сбор с посевной площади, тыс. т           | 372,9    |
| Потенциальные потери сахарной свеклы, тыс. т      | 23,9     |

В 2015 г. убранная площадь значительно отличается от посевной, за счет этого происходят потери сахарной свеклы на 23,9 тыс. т. Необходимо активизировать работу в следующих направлениях: дальнейшее развитие агрофирм, применение интенсивных технологий возделывания, привлечение дополнительных хозяйств к возделыванию свеклы с тем, чтобы в перспективе заготовить свеклы в достаточном количестве с 50% долей агрофирм.

Погектарное субсидирование и дотации на продукцию имеют несколько разные задачи: первое больше направлено на выравнивание условий деятельности, что стратегически оправдано, а второе – на стимулирование производителей с высокой урожайностью и большими объемами производства. Преимуществом погектарного субсидирования является возможность планирования и выделения финансовых ресурсов в течение сезона, а не только по результатам сбора урожая.

Отсутствие определенного баланса между объемами производства сахарной свеклы и мощностей сахарных заводов по ее переработке обуславливает в ряде регионов большие радиусы доставки сырья на переработку, что приводит к росту потерь свекломассы, значительным затратам на транспортировку и снижает рентабельность производства сахарной свеклы.

Информация о вывозе сахарной свеклы собственными автомобилями хозяйств и сахарных заводов республики в 2015 г. представлена в следующей таблице 2.21.

Из данных таблицы 2.21 видно, что на вывоз сахарной свеклы было задействовано 279 автомобилей, в том числе 6 – сельскохозяйственных предприятий и 273 – сахарных заводов. Наибольшее количество транспорта к вывозу сахарной свеклы привлекалось из ООО «Раевсахар» – 99 шт.

Таблица 2.21 Информация о вывозе сахарной свеклы в 2015 г.

| Районы              | Работало на 2015 г. автомобилей, ед. |  |                  |               |                 |                   |
|---------------------|--------------------------------------|--|------------------|---------------|-----------------|-------------------|
|                     | всего                                | собствен-<br>ных с.-х.<br>предпри-<br>ятия | сахарных заводов |               |                 |                   |
|                     |                                      |  | всего            | в том числе   |                 |                   |
|                     |                                      |  |                  | Раев-<br>ский | Чишмин-<br>ский | Мелеузов-<br>ский |
| Аургазинский        | 7                                    | 0  | 7                | 0             | 0               | 7                 |
| Бакалинский         | 8                                    | 0  | 8                | 0             | 0               | 8                 |
| Благоварский        | 34                                   | 4  | 30               | 0             | 30              | 0                 |
| Буздякский          | 56                                   | 0  | 56               | 20            | 36              | 0                 |
| Ишимбайский         | 18                                   | 0  | 18               | 0             | 0               | 18                |
| Кармаскалинский     | 6                                    | 0  | 6                | 6             | 0               | 0                 |
| Кугарчинский        | 1                                    | 0  | 1                | 0             | 0               | 1                 |
| Мелеузовский        | 58                                   | 0  | 58               | 15            | 0               | 43                |
| Миякинский          | 1                                    | 0  | 1                | 1             | 0               | 0                 |
| Федоровский         | 1                                    | 0  | 1                | 0             | 0               | 1                 |
| Чекмагушевский      | 44                                   | 2  | 42               | 42            | 0               | 0                 |
| Шаранский           | 30                                   | 0  | 30               | 0             | 10              | 19                |
| Итого по республике | 279                                  | 6  | 273              | 99            | 77              | 97                |

Завод заинтересован в развитии свекловодства и потому производится соответствующая поддержка своих товаропроизводителей. Например, целях развития свекловодства, в Альшеевском районе создано ООО «Агро МТС». Оно имеет в наличии более 130 видов специализированной техники для возделывания сахарной свеклы, а также свеклоуборочные комбайны «Холмер», и оказывает соответствующие услуги хозяйствам по минимальным расценкам.

ООО «Раевсахар» ведет масштабную работу по обеспечению сельхозтоваропроизводителей зоны свеклосеяния необходимыми ресурсами для возделывания сахарной свеклы в плане авансирования и товарного кредитования высококачественными семенами, минеральными удобрениями, горюче-смазочными материалами. Расчет за товароматериальные ценности и оказанные услуги производится осенью с полученного урожая сахарной свеклы.

Таким образом, оптимизация сырьевых зон всех сахарных предприятий, в первую очередь, связанная с перевозкой сахарной свеклы на дальние расстояния вызывает необходимость создания компактных сырьевых зон при разработке стратегии развития перерабатывающих предприятия.

Компактная сырьевая зона сахарного завода – это совокупность хозяйствующих субъектов занимающиеся возделыванием сахарной свеклы, удаленных на оптимальном расстоянии от сахарного завода (не более 50 км), характеризующимися высоким уровнем концентрации посевов (не меньше 10%) и производящих ее в тех объемах, которые необходимы для полной загрузки имеющихся производственных мощностей завода.

### 2.3. Анализ товарной и сбытовой стратегии завода

На величину полученной прибыли воздействуют отдельные факторы, такие как объем реализации, цена и себестоимость реализованной продукции. От их уровня зависят финансово-экономические показатели деятельности предприятия. Высокая прибыль и уровень рентабельности находятся в прямой зависимости от снабженческой, производственной и сбытовой деятельности завода.

Рассмотрим финансовые результаты реализуемой продукции в таблице 2.22.

Таблица 2.22 Финансовые результаты реализуемой продукции в ООО «Раевсахар»

| Показатели                                     | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г.<br>в % к<br>2013 г. |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|
| <b>Сахарный песок</b>                          |         |         |         |                             |
| Выработано, т                                  | 23926   | 23040   | 22697   | 94,9                        |
| Себестоимость реализации 1 т, руб.             | 21140,2 | 21892,4 | 30959,5 | 146,4                       |
| Цена реализации 1 т, руб.                      | 24758,2 | 25422,5 | 43628,7 | 176,2                       |
| Себестоимость всего, млн. руб.                 | 505,8   | 504,4   | 702,7   | 138,9                       |
| Выручка от реализации, млн. руб.               | 592,4   | 585,7   | 990,2   | 167,2                       |
| Прибыль от реализации, млн. руб.               | 86,6    | 81,3    | 287,6   | 332,2                       |
| Уровень рентабельности, %                      | 17,1    | 16,1    | 40,9    | 23,8                        |
| <b>Сухой гранулированный жом</b>               |         |         |         |                             |
| Выработано, т                                  | 6026    | 7470    | 7654    | 127,0                       |
| Себестоимость реализации 1 т, руб.             | 4961,8  | 3520,7  | 3576,1  | 72,1                        |
| Цена реализации 1 т, руб.                      | 3715,2  | 6268,1  | 4891,1  | 131,7                       |
| Себестоимость всего, млн. руб.                 | 29,9    | 26,3    | 27,4    | 91,5                        |
| Выручка от реализации, млн. руб.               | 22,4    | 46,8    | 37,4    | 167,2                       |
| Прибыль (убыток) от реализации, млн. руб.      | -7,5    | 20,5    | 10,1    | -                           |
| Уровень рентабельности (окупаемость затрат), % | (74,9)  | 78,0    | 36,8    | -                           |
| <b>Патока</b>                                  |         |         |         |                             |
| Выработано, т                                  | 6808    | 5396    | 11099   | 163,0                       |
| Себестоимость реализации 1 т, руб.             | 866,6   | 2390,7  | 1522,4  | 175,7                       |
| Цена реализации 1 т, руб.                      | 3999,1  | 10015,0 | 2963,1  | 74,1                        |
| Себестоимость всего, млн. руб.                 | 5,9     | 12,9    | 16,9    | 286,4                       |
| Выручка от реализации, млн. руб.               | 27,2    | 54,0    | 32,9    | 120,8                       |
| Прибыль от реализации, млн. руб.               | 21,3    | 41,1    | 16,0    | 75,0                        |
| Уровень рентабельности, %                      | 361,5   | 318,9   | 94,6    | -266,8                      |

Из данных таблицы 2.22 видно, за 2013 – 2015 гг. экономические показатели производства основной продукции, сахарного песка увеличиваются. Основной причиной является увеличение реализационной цены с 24,8 тыс. руб./т до 43,6 тыс. руб./т. Наблюдается снижение прибыли более чем в 3 раза, уровня рентабельности – на 23,8 процентных пункта. Обобщая все выше сказанное, можно оценить реализацию основной продукции как удовлетворительную. Анализ данных побочной продукции, сухого гранулированного жома, показывает, что здесь, происходит увеличение цены реализации 1 т продукции соответственно на 31,7%. Рентабельность сухого гранулированного жома составля-

ет в 2015 г. 36,8%.

Анализ данных патоки, показывает, что здесь, наоборот, происходит уменьшение цены реализации 1 т продукции на 25,9%. Рентабельность патоки сокращается более чем в 2,5 раза.

Резервами получения высокой прибыли основной продукции является увеличение объема реализации произведенной продукции, снижение производственной и коммерческой себестоимости и поиск покупателей по наиболее выгодной цене. Основная причина неэффективности реализации побочной продукции является более высокие темпы роста коммерческой себестоимости над получаемой выручкой от реализации. Поэтому процесс поиска наиболее эффективного канала реализации, с выгодными ценами должен проходить за счет роста выработки и снижения затрат.

Эффективность сбытовой деятельности хозяйства достигает только в случае наличия успешной и отлаженной системы управления.

В структуре управления нет отдельного звена или работника, отвечающего за сбыт продукции, за маркетинговую деятельность. Функции по реализации продукции распределены между отдельными работниками управления в качестве дополнительных функций (таблица 2.23).

Таблица 2.23 Распределение функций сбыта продукции среди работников управления в ООО «Раевсахар»

| Должность         | Должностные функции  |
|-------------------|--|
| Руководитель      | Осуществляет общее руководство сбытовой деятельностью и по материально-техническому снабжению. Заключает договора на поставку продукции, организует доставку продукции покупателям в согласованные сроки и в установленном количестве, координирует действия всех функциональных специалистов по выработке единой сбытовой и коммерческой политики завода. |
| Главный экономист | Анализирует издержки обращения, выявляет и ликвидирует экономически необоснованные расходы, прогнозирует объемы продаж, участвует в разработке мероприятий по снижению себестоимости продукции. Разрабатывает ценовую стратегию завода, определяет уровень цен и выбор методов ценообразования.  |
| Бухгалтер         | Составляет отчеты и первичную документацию, рассчитывает размер прибыли от продаж продукции, предоставляет необходимые данные налоговой инспекции.   |

Анализируя разбросанность этих функций, следует отметить негативные стороны фактического состояния управления сбытовой деятельностью ООО «Раевсахар»:

1) сбытовые функции не сосредотачиваются у одного специалиста или отдела, что затрудняет их комплексное выполнение, координацию и планирование реализации продукции;

2) фактически у работников управления нет ряда важнейших функций способствующих повышению эффективности сбыта продукции; исследовательских функций по изучению спроса, потребностей потребителей, рынков сбыта,

посредников, конкурентов; функций по совершенствованию сбытовой политики, выбору более эффективных рынков сбыта, каналов реализации; по проведению рекламной кампании и других мероприятий по воздействию на спрос;

3) нет обязанностей и полномочий давать указания руководителям производственных подразделений по вопросам изменения объемов производства, ассортимента продукции, упаковки.

Данные недостатки существенно снижают управление сбытовой деятельностью в анализируемом заводе.

В настоящее время завод не имеет возможность выбирать наиболее привлекательные каналы, методы и формы сбыта. Определенная часть реализации сахарного песка ООО «Раевсахар» осуществляет оптом, через посредников (чаще всего закупочные организации): ООО Торговый дом «Башкирский сахар», ЗАО «Продимекс-Уфа», Группа компании «Батыр», ООО «Диэн», ООО «Сатыево». Перечисленные организации реализуют расфасованный сахар через магазины известных торговых сетей, некоторые занимаются производством кондитерских и макаронных изделий, пищевых добавок и ароматизаторов.

Заводу постоянно приходится принимать решения о выборе каналов сбыта. В качестве основного критерия, безусловно, вступает рентабельность, прибыльность реализации. Однако целесообразно учитывать и другие факторы, такие как своевременность расчетов, объекты продаж, гарантия продаж, уровень конкуренции, скорость продаж, надежность партнеров.

Наиболее привлекательным каналом сбыта для завода было бы реализация на рынке. Однако, не следует исключать и такие каналы, как реализация коммерческим организациям и заготовительным организациям. Данные каналы сбыта позволяют реализовывать большие объемы продукции, дают высокую гарантию сбыта продукции. Совершенствование структуры каналов сбыта позволяет хозяйству без значительных дополнительных затрат получить дополнительную прибыль за счет более полного использования предоставленных рыночных возможностей.

Отразим фактически сложившуюся структуру каналов сбыта продукции (таблица 2.24).

Таблица 2.24 Структура каналов сбыта продукции ООО «Раевсахар»

| Каналы реализации                   | 2013 г. |             | 2015 г. |             | Отклонение +/- |             |
|-------------------------------------|---------|-------------|---------|-------------|----------------|-------------|
|                                     | т       | в % к итогу | т       | в % к итогу | т              | в % к итогу |
| ООО Торговый дом «Башкирский сахар» | 5886    | 24,6        | 2860    | 12,6        | -3026          | 48,6        |
| ЗАО «Продимекс-Уфа»                 | 3996    | 16,7        | 4903    | 21,6        | 907            | 122,7       |
| Группа компании «Батыр»             | 6580    | 27,5        | 3223    | 14,2        | -3357          | 49,0        |
| ООО «Диэн»                          | 3134    | 13,1        | 5788    | 25,5        | 2653           | 184,7       |
| ООО «Сатыево»                       | 3302    | 13,8        | 5084    | 22,4        | 1782           | 154,0       |
| Прочие                              | 1029    | 4,3         | 840     | 3,7         | -189           | 81,6        |
| Итого                               | 23926   | 100         | 22697   | 100         | -1229          | 94,9        |

В целом наиболее серьезные сегментарные изменения произошли в реализации двум крупным компаниям: ООО Торговый дом «Башкирский сахар» и

Группа компании «Батыр». Данные организации в 2013 г. приобретали продукцию по наивысшей цене (более 28 тыс. руб./т). Среднегодовая цена реализации сложилась на уровне 24758,2 руб./т. (2013 г.). В 2015 г. значительно уменьшился спрос со стороны этих организации, их доля в объеме реализации сахарного песка составила соответственно 12,6% и 14,2%.

Определим эффективность каналов сбыта за анализируемые два года в следующей таблице 2.25.

Таблица 2.25 Эффективность каналов реализации сахарного песка

| Каналы реализации                   | 2013 г.                 |                         |                    | 2015 г.                 |                         |                    |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
|                                     | Количество продукции, т | Цена реализации, руб./т | Выручка, млн. руб. | Количество продукции, т | Цена реализации, руб./т | Выручка, млн. руб. |
| ООО Торговый дом «Башкирский сахар» | 5886                    | 29146,8                 | 171,6              | 2860                    | 44611,7                 | 127,6              |
| ЗАО «Продимекс-Уфа»                 | 3996                    | 21200,2                 | 84,7               | 4903                    | 45964,1                 | 225,3              |
| Группа компании «Батыр»             | 6580                    | 28222,1                 | 185,7              | 3223                    | 45700,8                 | 147,3              |
| ООО «Диэн»                          | 3134                    | 20193,9                 | 63,3               | 5788                    | 43794,8                 | 253,5              |
| ООО «Сатыево»                       | 3302                    | 20146,2                 | 66,5               | 5084                    | 38948,2                 | 198,0              |
| Прочие                              | 1029                    | 20118,6                 | 20,7               | 840                     | 45800,4                 | 38,5               |
| Итого                               | 23926                   | 24758,2                 | 592,4              | 22697                   | 43628,7                 | 990,2              |

Анализируя каналы сбыта, видим, что выручка в 2015 г. по сравнению с 2013 г. увеличивается на 397,8 млн. руб. В 2015 г. наибольшую выручку получаем от продажи сахарного песка, реализованного фирмам ООО «Сатыево» (198,0 млн. руб.), ООО «Диэн» (253,5 млн. руб.) и ЗАО «Продимекс-Уфа» (225,3 млн. руб.). Наименьшую – получаем от продажи другим потребителям, работникам – 38,5 млн. руб., так как чаще всего здесь продажа идет в счет оплаты труда.

Если анализировать современный рынок, то все каналы сбыта имеют положительные и отрицательные стороны. Оценим показатели, характеризующие каналы сбыта сахарного песка наиболее распространенным инструментом, шкалой Лайкерта, проставив более значимые атрибуты для ООО «Раевсахар» (таблица 2.26)<sup>4</sup>.

По итоговой оценке удобными для завода являются два канала сбыта сахарного песка: через собственную торговую сеть и частных посредников. Так как они способствуют быстрому доведению производимой продукции до потребителя, повышению оборачиваемости оборотных средств, что в приводит к уменьшению объемов товарных запасов и расходов, связанных с их хранением и обслуживанием. Также важным аспектом собственной торговой сети является то, что получаемая ими выручка переходит на расчетный счет предприятия-производителя, так как они не имеют собственного расчетного счета. Происхо-

<sup>4</sup> Терехова Г.И. Применение индекса потребительской ценности в формировании маркетинговой оценки товара Перспективы науки. 2011. № 9 (24). С. 204-206.

дит своевременный возврат оборотных средств завода, что способствует экономному их использованию для расширения производства и повышения эффективности его работы.

Таблица 2.26 Сравнительная характеристика каналов сбыта сахарного песка

| Показатели                       | Каналы сбыта               |                                |                         |  |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|--|
|                                  | Розничные предприятия<br>± | Собственная торговая сеть<br>± | Частные посредники<br>± | Предприятия общественного питания<br>± |
| 1                                | 2                          | 3                              | 4                       | 5                                      |
| Своевременность расчетов         | Низкая<br>-1               | Высокая<br>+1                  | Высокая<br>+1           | Средняя<br>0                           |
| Уровень цен                      | Средний<br>0               | Высокая<br>+1                  | Низкая<br>-1            | Средний<br>0                           |
| Скорость продажи                 | Средний<br>0               | Средний<br>0                   | Высокая<br>+1           | Средняя<br>0                           |
| Объемы продажи                   | Средние<br>0               | Средние<br>0                   | Высокая<br>+1           | Низкая<br>-1                           |
| Надежность партнеров             | Средняя<br>0               | Высокая<br>+1                  | Средняя<br>0            | Высокая<br>+1                          |
| Уровень конкуренции              | Высокая<br>+1              | Высокая<br>+1                  | Средний<br>0            | Низкий<br>-1                           |
| Уровень затрат на сбыт продукции | Средний<br>0               | Высокая<br>+1                  | Низкая<br>-1            | Средний<br>0                           |
| Гарантия сбыта                   | Средняя<br>0               | Высокая<br>+1                  | Высокая<br>+1           | Средняя<br>0                           |
| Итоговая оценка                  | 0                          | + 6                            | + 2                     | - 1                                    |

Так как наиболее эффективен канал сбыта через собственную торговую сеть, то исходя из имеющихся финансовых возможностей, спроса, наличия персонала, договорных обязательств возможным является изменение сложившейся на сегодняшний день структуры каналов.



### **3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ООО «РАЕВСАХАР» В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

#### **3.1. Бизнес-план по проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада на 2016 – 2021 гг.»**

##### **Резюме проекта**

Суть проекта.

Расширение суточной производственной мощности до 4000 т переработки сахарной свеклы в ООО «Раевсахар» на основе закупки необходимого для этого оборудования способствующего увеличению объема производства сахара белого до 59521 т; промышленной линии по производству сахара-рафинада для получения объема производства сахара-рафинада в размере 8928 т.

Эффективность проекта.

Текущая стоимость проекта (NPV) – 943 млн. руб.

Индекс доходности (PI) – 5,8.

Срок окупаемости (PP) – 1,0 год.

Сведения о предприятии: ООО «Раевсахар» основан в 2008 году. Численность персонала 648 человек.

Финансирование.

Сумма дополнительных вложений – инвестиционный кредит в размере 154048 тыс. руб. на приобретение оборудования в ООО «Россельхозбанк» на 3 года под 20% годовых. Предполагается субсидирование с регионального бюджета процентной ставки в размере 5% годовых.

Срок возврата заемных средств 36 месяцев.

Гарантией возврата является поручительство ТД «Башкирский сахар», а также приобретаемое оборудование.

##### **Сущность предполагаемого проекта**

Сведения об организации

ООО «Раевсахар» успешное перерабатывающее предприятие, работающее на Российском рынке продовольственных товаров высокого качества по оптимальным ценам. Постепенно внедряя новые технологии, учитывая опыт других российских и зарубежных перерабатывающих предприятий, повышая квалификацию сотрудников завода, ООО «Раевсахар» успешно и динамично развивается. Сегодня перерабатывающий завод занимает лидирующие позиции на территории Республики Башкортостан и в ближайшем будущем готово занять ведущие позиции в Приволжском федеральном округе Российской Федерации. ООО «Раевсахар» дорожит своей репутацией, доверительными отношениями с партнерами, ведет стабильно свою производственную и коммерческую деятельность. Отгрузка сахара-песка производится непосредственно со склада завода. Завод производит сахар-песок ГОСТ 21-94, что подтверждено соответствующими сертификатами качества продукции. Отпускная тара с завода в

мешках по 50 кг в полипропиленовой упаковке.

Наименование продукции:

- сахар-песок ГОСТ 21-94;
- сахар-рафинад «Рай-сахар» ГОСТ 22-94.

Таблица 3.1 Конкурентоспособность сахара песка

| Сравниваемые показатели    | Сравнительная оценка с продукцией сахарных заводов |            |              |
|----------------------------|--|------------|--------------|
|                            | Раевский   | Чишминский | Мелеузовский |
| Качество                   | 5  | 5          | 5            |
| Уровень цен                | 5  | 4          | 4            |
| Объем продаж               | 5  | 4          | 3            |
| Доля рынка                 | 4  | 3          | 2            |
| Время действия предприятия | 3  | 5          | 4            |
| Сумма баллов               | 22   | 21         | 18           |

Из таблицы 3.1 следует, что основным конкурентом по реализации сахара-песка для ООО «Раевсахар» является Чишминский сахарный завод. Мелеузовский сахарный завод не высок по своему рейтингу по причине низкого уровня объемов продаж, доли на рынке и времени действия.

Таблица 3.2 Конкурентоспособность сахара-рафинада

| Показатели                 | Сравнительная оценка с продукцией фирм-конкурентов |                                 |                |
|----------------------------|--|---------------------------------|----------------|
|                            | ООО «Раевсахар»                                    | ОАО «Чишминский сахарный завод» | ООО «Дроздофф» |
| Качество                   | 5  | 4                               | 4              |
| Уровень цен                | 4  | 3                               | 5              |
| Внешний вид                | 5  | 4                               | 3              |
| Объем продаж               | 4  | 4                               | 4              |
| Доля рынка                 | 3  | 3                               | 3              |
| Время действия предприятия | 3  | 4                               | 4              |
| Уровень расхода на рекламу | 3  | 2                               | 2              |
| Сумма баллов               | 27   | 24                              | 25             |

Основным конкурентом по реализации сахара-рафинада для ООО «Раевсахар» являются ОАО «Чишминский сахарный завод» и ООО «Дроздофф». ОАО «Чишминский сахарный завод» и ООО «Дроздофф» снижают свое положение толь в основном из-за низкого уровня расходов на рекламу. Также негативно на рейтинг влияет более низкое качество продукции. Уровень расходов на рекламу ООО «Раевсахар» также низкий, но немного выше чем у конкурентов.

Возможностями повышения конкурентоспособности производимой продукции являются: уменьшение производственной и коммерческой себестоимости, увеличение уровня расходов на рекламу.

## **Маркетинговый план**

Управление производством – основная функция руководителя, от которого зависит уровень производства и производительность на заводе.

Управление сбытом продукции – это поиск эффективных каналов реализации продукции, организация бесперебойной системы товародвижения и коммуникаций. Чтобы обеспечить все эти условия, необходим постоянный анализ и контроль текущей ситуации, поиск перспективных направлений развития, определение недостатков и слабых мест в сбытовой системе завода.

В связи с поддержкой отечественных хозяйствующих субъектов от импорта постепенно увеличивается производство свекловичного сахара в основном за счет роста продуктивности отрасли.

Поставки оптовым покупателям будут производиться на основе договора, по заранее определенному графику и собственным транспортом.

Каналом сбыта продукции является оптово-розничная арендуемая торговая точка «Рай-сахар». Сбытовой склад для оптовых покупателей расположен на территории ООО «Раевсахар», но непосредственное оформление всех необходимых документов производится в торговой точке «Рай-сахар». Емкость склада 80 тонн. Степень готовности – высокая, соблюдаются все режимы для хранения продукции. Температура хранения не выше 40°C. Склад для хранения сахара-пека соответствует санитарным требованиям, утвержденным в установленном порядке.

Завод имеет возможность производить доставку сахара песка своим автотранспортом, имеется в наличии 99 ед. автотранспорта, по предварительно оговоренной в контракте цене за оказываемые услуги по перевозке.

Определение и выбор наиболее эффективной товарно-сбытовой стратегии, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке, производится, в том числе и на основе построения матрицы SWOT-анализа.

Анализ сильных и слабых сторон ООО «Раевсахар» возможностей и угроз представлен в таблицах 3.3 и 3.4.

Данные таблицы 3.3 показывают, что ООО «Раевсахар» имеет множество сильных сторон своей рыночной деятельности (например, приемлемая цена, достаточно высокое качество, диверсификация производства), но не лишена и существенных недостатков (особенно по ассортименту, сбыту, продвижению продукции и управлению маркетингом).

Таблица 3.3 Оценка сильных и слабых сторон деятельности  
ООО «Раевсахар»

| Сильные стороны  | Слабые стороны  |
|--|---|
| <b>Производство и ассортимент</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- стремление предприятия к диверсификации производства;</li> <li>- хорошие качественные показатели продукции</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недоиспользование мощностей по переработке продукции в связи с недостатком сырья;</li> <li>- снижение производительности труда;</li> <li>- слабая марочная политика и отсутствие привлекательной, удобной упаковки;</li> <li>- недостаточный учёт требований покупателей к продукции</li> </ul>  |
| <b>Ценовая политика</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- приемлемая цена</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие четко разработанных ценовых стратегий;</li> <li>- не использование системы скидок и наценок на цену</li> </ul>  |
| <b>Сбыт и продвижение продукции</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие собственного автопарка;</li> <li>- повышение уровня товарности продукции;</li> <li>- точные сроки выполнения договорных обязательств</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение рентабельности и окупаемости большинства видов продукции;</li> <li>- недостаточное использование собственной фирменной розничной торговли;</li> <li>- слабое и неэффективное использование рекламы и методов краткосрочного стимулирования сбыта;</li> <li>- отсутствие мероприятий по созданию позитивного имиджа фирмы;</li> <li>- отдаленность от крупных рынков сбыта.</li> </ul> |
| <b>Управление маркетингом</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- стремление учитывать рыночные возможности при принятии управленческих решений</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие достаточных финансовых ресурсов;</li> <li>- отсутствие опытных, квалифицированных специалистов-маркетологов;</li> <li>- недостаточно рыночно-ориентированная структура управления;</li> <li>- отсутствие информационной системы управления</li> </ul>   |

Вместе с тем ООО «Раевсахар» обладает хорошими рыночными возможностями для повышения эффективности своей производственно-хозяйственной деятельности путем выхода на новые рынки, и сегменты сбыта, целевой ориентации на конкретных потребителей, увеличение объемов переработки собственной продукции, увеличения спроса путем более активного продвижения продукции, расширения собственной розничной торговли и т.д. (таблица 3.4).

Таблица 3.4 Оценка возможностей и угроз ООО «Раевсахар»

| Возможности  | Угрозы   |
|--|--|
| <b>Конкуренты</b>  |  |
| - ухудшение позиций ряда конкурентов из-за качества продукции и неудовлетворительного финансового положения                                    | - возможный рост импорта продукции;<br>- производство фигурного сахара с использованием различных ароматизаторов или красители для придания определенного цвета и вкуса;<br>- использование сахарозаменителей;<br>- возможное снижение цен некоторыми конкурентами |
| <b>Потребители</b>   |  |
| - выход на новые сегменты сбыта;<br>- повышение конкурентоспособности продукции за счет целевой ориентации на конкретные сегменты потребителей | - рост требований потребителей, в частности, к экологической чистоте продукции;<br>- сокращение спроса в виду ухудшающейся демографической ситуации  |
| <b>Рынки сбыта</b>   |  |
| - выход на новые рынки сбыта   | - возможная потеря доли старых рынков в результате конкурентной борьбы   |
| <b>Распределение</b>   |  |
| - расширение фирменной торговли;<br>- увеличение спроса за счет некоторого подъема экономики и роста благосостояния потребителей               | - недостаток собственных трудовых ресурсов, автотранспорта;<br>- коррумпированность руководителей ряда рынков  |
| <b>Технология</b>  |  |
| - возможность увеличения объемов переработки без дополнительно приобретаемого оборудования   | - отсутствие инвестиций в будущее  |

Однако следует учитывать имеющиеся угрозы, предвидеть их возникновение и свести до минимума потери от их появления. Все это следует учитывать при выборе оптимальных стратегий развития на планируемый период.

Основными конкурентами по реализации сахара-песка являются существующие на территории Республики Башкортостан Чишминский и Мелеузовский сахарные заводы. Конкурентная продукция сахара-рафинада представлена в следующей таблице 3.5.

Таблица 3.5 Сравнительные характеристики продукции основных конкурентов и ООО «Раевсахар»

| Конкуренты         | Цена за упаковку, руб. |
|--------------------|------------------------|
| Вес – 250 г        |                        |
| «Сахарок»          | 23,8                   |
| «Слаще»            | 30,4                   |
| «В дорогу»         | 32,4                   |
| «Чишминский тракт» | 23,4                   |
| «Пир»              | 22,1                   |
| «Рай-сахар»        | 23,5                   |
| Вес – 450 г        |                        |
| «Сахарок»          | 36,0                   |
| «Слаще»            | 38,7                   |
| «В дорогу»         | 52,0                   |
| «Чишминский тракт» | 37,2                   |
| «Пир»              | 36,0                   |
| «Рай-сахар»        | 36,5                   |
| Вес – 900 г        |                        |
| «Сахарок»          | 67,3                   |
| «Слаще»            | 70,0                   |
| «В дорогу»         | 97,2                   |
| «Чишминский тракт» | 62,0                   |
| «Пир»              | 67,3                   |
| «Рай-сахар»        | 68,0                   |

В таблице 3.6 приведены возможные риски, меры предупреждения и способы их нейтрализации.

Таблица 3.6 Анализ риска

| Риски  | Меры предупреждения   | Возможности сокращения затрат и сроков   |
|--|---|--|
| Появление новых конкурентов с более низкими ценовыми предложениями | Формирование постоянных покупателей путем предоставления выгодных по сравнению с конкурентами условий, соблюдение всех сроков и внимания к требованиям покупателя | Грамотное составление договора, не позволяющего клиенту быстро поменять партнера |
| Снижение цен, улучшение качества обслуживания конкурентами         | Четко отслеживать изменения, происходящие на рынке  | Завоевать определенную долю на рынке и самому изменять условия.                  |

На увеличение объемов продаж в значительной степени влияет предоставление наиболее выгодных предложений по сравнению с условиями конкурентов.

Участие на специализированных выставках позволяет ознакомиться с новой продукцией фирм конкурентов, с условиями их поставок, найти новых клиентов, а так же завязать новые партнерские отношения.

Одним из основных методов стимулирования продаж является реклама. Затраты на рекламную компанию за 2016 г. приведем в следующей таблице.

Таблица 3.7 Методы стимулирования продаж (затраты за 2016 г.)

| №     | Пути продвижения  | Характеристика   | Периодичность | Цена              | Стоимость на первый год реализации проекта |
|-------|---|--|---------------|-------------------|--|
| 1     | Участие в выставках   | «Продэкспо», «Агрокомплекс»  | 1 раз в год   | 100000 руб.       | 100000                                     |
| 2     | Интернет-портал   | VsyaUfa.Ru (Баннер размером 190*300 пикс. / год)                                     | ежедневно     | 36000 руб./год    | 36000                                      |
|       |   | Социальные сети  | пол года      | 300 руб./день     | 54000                                      |
| 3     | Рекламные газеты, отраслевые журналы (за 1 модуль на первую полосу) | Местная газета Альшеевского района «Альшеевские вести»                               | 3 месяца      | 3000 руб./модуль  | 36000                                      |
|       |   | Республиканская газета «Республика Башкортостан»                                     | 2 месяца      | 20000 руб./модуль | 40000                                      |
| 4     | Реклама на телевидении (до 30 сек)                                  | Местное телевидение Альшеевского района «Альшей-ТВ»                                  | еженедельно   | 700 руб./день     | 33600                                      |
|       |   | Башкирское спутниковое телевидение (Информационный стенд – до 25 слов, 6 раз в день) | пол года      | 3600 руб./день    | 86400                                      |
| Итого |   |  |               |                   | 386000 руб.                                |

В своей рекламной кампании ООО «Раевсахар» опирается на более низкие цены и на известность, как одного из лучших производителей продукции в Альшеевском районе и в целом в Республике Башкортостан.

В рекламном объявлении указываются полное название хозяйства, краткий перечень продукции, информация о ценах и координаты изготовителя и его магазина.

Таблица 3.8 Объем реализации по периодам за 2016 г., т

| Продукт       | Месяцы |         |      |        |      |      |      |        |          |         |        |         |
|---------------|--------|---------|------|--------|------|------|------|--------|----------|---------|--------|---------|
|               | январь | февраль | март | апрель | май  | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь |
| сахар-рафинад | 1282   | 1128    | 1591 | 1646   | 1955 | 1955 | 1822 | 1591   | 1591     | 1128    | 973    | 973     |
| сахар-песок   | 464    | 398     | 596  | 663    | 795  | 795  | 663  | 596    | 596      | 398     | 331    | 331     |

Производимая продукция при соблюдении всех условий хранения, что имеется на заводе, является не скоропортящейся и тем важнее становится эффективное управление реализацией продукции. То есть, поиск не только новых каналов сбыта продукции, но чтобы это было и по наиболее выгодной цене. При сохранении примерно той же тенденции, реализации продукции в разные периоды времени в течение одного года представим объем продаж за 2016 – 2020 гг.

Таблица 3.9 Объем реализации за 2016 – 2021 гг., т

| Продукт       | Годы  |       |       |       |       |       |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|               | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
| Сахар-песок   | 17635 | 17873 | 19648 | 20770 | 21072 | 23478 |
| Сахар-рафинад | 6626  | 7124  | 7388  | 7811  | 8482  | 8928  |

### Производственный план

Приобретаемую линию для производства сахара-рафинада планируется установить в производственном цехе ООО «Раевсахар» находящимся по адресу поселок Раевка в Альшеевском районе. Площадь собственного производственного помещения позволяет поместить новое оборудование и обеспечить планируемый производственный процесс. Средства коммуникации имеются в достаточном объеме и удовлетворяют всем потребностям производства.

Таблица 3.10 Характеристика необходимых условий

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Транспорт                       | Автомобильная и железная дорога до станции Раевка   |
| Инженерные сети                 | Электроэнергия, скважины и насосные станции для обеспечения предприятия водой                   |
| Ресурсы                         | Сахар-сырец, снабжение которого осуществляется из сырьевых зон сахарного завода ООО «Раевсахар» |
| Близость потребителей продукции | Завод реализует свою продукцию по Республике Башкортостан                                       |
| Склад                           | Складское помещение располагается на территории завода, что снижает издержки по транспортировке |

В таблице 3.11 представлены технологические операции, требования для всех исполнителей в основном одинаковы – это: квалифицированные, специально обученные рабочие с опытом работы не менее 1 года, либо обученные на самом предприятии. Имеющие при себе санитарную книжку и прошедшие технику безопасности.

Таблица 3.11 Технологические операции по производству сахара-рафинада

| Технологическая операция  | Требования                                      |
|---|---|
| Доставка и разгрузка сахара-сырца на склад предприятия            | Необходима спецтехника для разгрузки (погрузки) |
| Доставка сахара-сырца со склада в цех                             |   |
| Загрузка сахара-сырца в сахароприемник                            | Нормирование объема и периодичности загрузки    |
| Загрузка упаковочной тары в отделение для производства расфасовки |   |
| Формирование партии товара  | Нормирование объема размера партии              |

Технологический цикл производства сахара-рафинада включает в себя 5 этапов продолжительностью от 2 до 4 часов, в зависимости от времени разгрузки доставленного сахара-сырца на склад завода.



Таблица 3.12 Технологический цикл производства сахара-рафинада

| Наименование работ  | Помещение | Длительность, ч |
|---|-----------|-----------------|
| Разгрузка сахара-сырца на склад завода                            | Склад     | 1 – 3           |
| Доставки сахара-сырца со склада в цех                             |           | 0,25            |
| Загрузка сахара-сырца в сахароприемник                            | Цех       | 0,15            |
| Загрузка упаковочной тары в отделение для производства расфасовки |           | 0,1             |
| Формирование партии товара  |           | 0,1             |

Поставка сырья будет осуществляться с сырьевых зон завода, картонная упаковка для сахара-рафинада по согласованному графику доставляется по заказу у компании «Альфапак», мешок для сахара-песка осуществляется также по согласованному графику по заказу через интернет-магазин <http://upakovkaufa.narod.ru>.

Линия по производству сахара-рафинада полностью автоматизирована, при максимальной загрузке может производить до 10000 т. Имеющихся сырьевых ресурсов завода достаточно для запуска и работы новой линии, а также увеличения объемов производства сахара-песка.

Таблица 3.13 Необходимое оборудование для увеличения объема производства сахара-песка и сахара-рафинада

| Наименование  | Количество, шт. | Фирма-продавец                       | Сумма, тыс. руб. |
|---|-----------------|--------------------------------------|------------------|
| 1   | 2               | 3                                    | 4                |
| Для производства сахара-песка   |                 |                                      |                  |
| Приобретение и монтаж вакуум аппаратов с циркуляторами                        | 3               | ООО «Бош Рексрот»,<br>Россия, Москва | 14553            |
| Автоматизация продуктового отделения  | -               |                                      | 8512             |
| Реконструкция ТП-2  | -               | -                                    | 1480             |
| Приобретение и монтаж соломо-ботволоушки                                      | 1               | «ГЕФЕС»,<br>Россия, Тульская область | 1122             |
| Приобретение и монтаж камне-ловушки   | 1               |                                      | 1452             |
| Приобретение и монтаж фильтров сульфитированного сока перед выпарной станции  | 4               |                                      | 23308            |
| Приобретение и монтаж фильтров-прессов обессахарования фильтрационного осадка | 3               |                                      | 34920            |
| Замена насосного оборудования с трубопроводами на П = 4000 т свеклы в сутки   | -               | -                                    | 6000             |
| Автоматизация станции фильтрации сока 2 сатурации с автоматизацией            | -               | -                                    | 1798             |

Продолжение таблицы 3.13

| 1  | 2 | 3  | 4  |
|--|---|--|--|
| Приобретение дополнительного сиропного фильтра   | 1 | ООО «Завод Ресурс»,<br>Россия, Челябинск | 1750   |
| Приобретение 1 ед. корпуса выпарной установки  | 1 |  | 4100   |
| Трубы к выпарной установке   | 3 |  | 8599   |
| Замена центрифуг 1 продукта на центрифуги производства БМА   | 2 |  | 30646  |
| Реконструкция станции подготовки и очистки известкового молока с приобретением и монтажом известегасильного аппарата | - | -  | 3268   |
| Всего  |   |  | 145000   |
| Для производства сахара-рафинада   |   |  |  |
| Линия по производству сахара-рафинада RT 125   | 1 | Фирма «TAYSAN<br>MAKINA»                 | 171781 euro / комплект<br>(курс на<br>12.02.2016 – 73<br>руб. / euro)<br>12540 тыс. руб. |

Линия по производству сахара-рафинада RT 125 фирмы TAYSAN MAKINA оснащен формовочной машиной для коробок, машиной для закрытия крышки, заполняющей машиной и системой конвейеров для производства 6000, 12500, 25000 и 50000 коробок по 1 кг (0,75 кг и 0,5 кг, 0,25 кг) за 24 часа. Оборудование предназначено для изготовления сахара рафинада (кускового, пресованного, колотого и пресованного быстрорастворимого, а также фигурного и бесформенного) и его упаковки. Модель приобретаемого оборудования полностью автоматизированное. Линия по производству сахара-рафинада RT 125 имеет международные сертификаты ISO 9000, ISO 9001 CE и ГОСТ, соответствующий сертификации РФ.

Таким образом, на приобретение необходимого оборудования требуется денежные средства в размере 154048 тыс. руб.

### Организационный план

Наличие квалифицированных кадров с опытом работы на заводе имеется. Для организации работы по увеличению объема производства сахара-песка и пуска новой линии для производства сахара-рафинада дополнительно привлекаются 5 работников которые будут следить за бесперебойным и налаженным процессом производства продукции, должностные обязанности приведены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 Кадровое обеспечение

| Должность, обязанности   | Численность работников, чел. | Оклад + Уральский коэффициент в месяц (15%), руб. | Занятость, мес. | Затраты на оплату труда за год, руб. |
|--|------------------------------|---|-----------------|--------------------------------------|
| Инженер (контроль за загрузкой сахара-сырца в сахароприемник)                            | 1                            | 16000   | 12              | 192000                               |
| Инженер (контроль за производственным процессом и бесперебойной работой оборудования)    | 1                            | 25000   | 12              | 300000                               |
| Инженер (контроль за загрузкой упаковочной тары в отделение для производства расфасовки) | 1                            | 16000   | 12              | 192000                               |
| Технолог (контроль за формированием партии товара)                                       | 2                            | 16000   | 12              | 348000                               |

Основные документы для деятельности ООО «Раевсахар» и для производства качественной продукции представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 Нормативно-правовая база проекта

| Документ   | Значение для проекта  |
|--|---|
| Устав сахарного завода ООО «Раевсахар»           | Учредительный договор и устав организации, производство и оптово-розничная продажа сахара-песка и сахара-рафинада |
| Лицензия на торговлю продовольственными товарами | Дает возможность осуществлять оптово-розничную продажу товаров  |
| Сертификат качества продукции                    | Подтверждает соответствие по качеству изготавливаемого продукта ГОСТ 22-94, ГОСТ 21-94 и техническим условиям     |

В таблице 3.16 представлены основные этапы реализации проекта, ответственные исполнители и сроки.

Таблица 3.16 Срок реализации инвестиционного проекта

| Этапы   | Исполнитель   | Сроки исполнения, мес. | Продукт                       |
|---|---|------------------------|-------------------------------|
| Оформление документов для заказа оборудования | Финансовая служба ООО «Раевсахар»                     | 1                      | Список необходимых документов |
| Заключение договора поставки                  | Руководитель ООО «Раевсахар»                          | 1                      | Договор                       |
| Ввод оборудования в эксплуатацию              | Заместитель директора по производству ООО «Раевсахар» | 2                      | Производство продукции        |
| Реализация товара                             | Отдел продаж ООО «Раевсахар»                          | 1                      | Готовая продукция             |
| Погашение кредита                             | Финансово-экономический отдел ООО «Раевсахар»         | 36                     | Погашение задолженности       |

### Финансовый план

Для реализации бизнес-плана по проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада» на приобретение оборудования для увеличения объема производства сахарного песка и запуска новой линии по производству сахара-рафинада требуется инвестиционный кредит в размере 154048 тыс. руб. Данные средства ООО «Раевсахар» может взять в кредит в ООО «Россельхозбанк» на 3 года под 20% годовых. Предполагается субсидирование с регионального бюджета процентной ставки в размере 5% годовых.

Обеспечение по кредиту приобретенное оборудование, то есть оно является предметом залога до полного исполнения заемщиком своих обязательств по договору кредитования. Поручителями по договору выступает юридическое лицо ООО Торговый дом «Башкирский сахар». Величина поручительства равна величине выданного кредита, утвержденного по решению заседания кредитного комитета.

В соответствии с формулой аннуитетного платежа размер периодических (ежемесячных) выплат будет составлять по процентной ставке 15%:

$$K = \frac{0,0125 * (1 + 0,0125)^{36}}{(1 + 0,0125)^{36} - 1} = 0,0347$$

Размер ежемесячных выплат:

$$A = K * S = 0,0347 * 154048 \text{ млн. руб.} = 5461,18 \text{ тыс. руб.}$$

Полный график платежей приведен в следующей таблице 3.17.

Таблица 3.17 График платежей заемного капитала

| № п/п | Дата             | Сумма платежа, тыс. руб. |                                      |         | Остаток задолженности по кредиту, тыс. руб. |
|-------|------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------|---|
|       |                  | по кредиту               | по процентам за пользование кредитом | Итого   |   |
| 1     | 2                | 3                        | 4                                    | 5       | 6   |
| 1     | июль 2016 г.     | 1969,25                  | 3491,93                              | 5461,18 | 154048,07                                   |
| 2     | август 2016 г.   | 1925,60                  | 3535,58                              | 5461,18 | 150512,49                                   |
| 3     | сентябрь 2016 г. | 1881,41                  | 3579,77                              | 5461,18 | 146932,72                                   |
| 4     | октябрь 2016 г.  | 1836,66                  | 3624,52                              | 5461,18 | 143308,20                                   |
| 5     | ноябрь 2016 г.   | 1791,35                  | 3669,83                              | 5461,18 | 139638,37                                   |
| 6     | декабрь 2016 г.  | 1745,48                  | 3715,70                              | 5461,18 | 135922,67                                   |
| 7     | январь 2017 г.   | 1699,03                  | 3762,15                              | 5461,18 | 132160,52                                   |
| 8     | февраль 2017 г.  | 1652,01                  | 3809,17                              | 5461,18 | 128351,35                                   |
| 9     | март 2017 г.     | 1604,39                  | 3856,79                              | 5461,18 | 124494,56                                   |
| 10    | апрель 2017 г.   | 1556,18                  | 3905,00                              | 5461,18 | 120589,56                                   |
| 11    | май 2017 г.      | 1507,37                  | 3953,81                              | 5461,18 | 116635,75                                   |
| 12    | июнь 2017 г.     | 1457,95                  | 4003,23                              | 5461,18 | 112632,52                                   |
| 13    | июль 2017 г.     | 1407,91                  | 4053,27                              | 5461,18 | 108579,24                                   |
| 14    | август 2017 г.   | 1357,24                  | 4103,94                              | 5461,18 | 104475,31                                   |
| 15    | сентябрь 2017 г. | 1305,94                  | 4155,24                              | 5461,18 | 100320,07                                   |
| 16    | октябрь 2017 г.  | 1254,00                  | 4207,18                              | 5461,18 | 96112,89                                    |
| 17    | ноябрь 2017 г.   | 1201,41                  | 4259,77                              | 5461,18 | 91853,12                                    |

Продолжение таблицы 3.17

| 1  | 2                | 3       | 4       | 5       | 6        |
|----|------------------|---------|---------|---------|----------|
| 18 | декабрь 2017 г.  | 1148,16 | 4313,02 | 5461,18 | 87540,10 |
| 19 | январь 2018 г.   | 1094,25 | 4366,93 | 5461,18 | 83173,17 |
| 20 | февраль 2018 г.  | 1039,66 | 4421,52 | 5461,18 | 78751,66 |
| 21 | март 2018 г.     | 984,40  | 4476,78 | 5461,18 | 74274,87 |
| 22 | апрель 2018 г.   | 928,44  | 4532,74 | 5461,18 | 69742,13 |
| 23 | май 2018 г.      | 871,78  | 4589,40 | 5461,18 | 65152,73 |
| 24 | июнь 2018 г.     | 814,41  | 4646,77 | 5461,18 | 60505,96 |
| 25 | июль 2018 г.     | 756,32  | 4704,86 | 5461,18 | 55801,10 |
| 26 | август 2018 г.   | 697,51  | 4763,67 | 5461,18 | 51037,43 |
| 27 | сентябрь 2018 г. | 637,97  | 4823,21 | 5461,18 | 46214,22 |
| 28 | октябрь 2018 г.  | 577,68  | 4883,50 | 5461,18 | 41330,72 |
| 29 | ноябрь 2018 г.   | 516,63  | 4944,55 | 5461,18 | 36386,17 |
| 30 | декабрь 2018 г.  | 454,83  | 5006,35 | 5461,18 | 31379,82 |
| 31 | январь 2019 г.   | 392,25  | 5068,93 | 5461,18 | 26310,89 |
| 32 | февраль 2019 г.  | 328,89  | 5132,29 | 5461,18 | 21178,59 |
| 33 | март 2019 г.     | 264,73  | 5196,45 | 5461,18 | 15982,15 |
| 34 | апрель 2019 г.   | 199,78  | 5261,40 | 5461,18 | 10720,74 |
| 35 | май 2019 г.      | 134,01  | 5327,17 | 5461,18 | 5393,57  |
| 36 | июнь 2019 г.     | 67,42   | 5393,76 | 5461,18 | 0        |

Таким образом, сумма переплаты за проценты составит 39062,48 тыс. руб., общая сумма платежей за кредит с июля 2016 г. по июнь 2018 г. – 196602,48 тыс. руб.

Рассчитаем смету затрат на реализацию сахара-песка и сахара-рафинада в ООО «Раевсахар» за 2016 – 2021 гг. в таблице 3.18.

При расчете амортизационных отчисления учитывается срок службы вновь приобретаемого оборудования для производства сахара-рафинада и отдельных элементов для увеличения объема производства сахара-песка (40 лет).

При расчете заработной платы работникам учитывается дополнительно привлеченный персонал для производства сахара-рафинада и производится индексация доходов по годам.

Ремонт оборудования включает в себя поддержание рабочего состояния имеющегося на данный момент всей мощности, выделение значительных средств объясняется высокой изношенностью и малой степенью годности. Общехозяйственные расходы включают оплату труда персонала, не относящегося к аппарату управления (завхозы, технические служащие и т.п.), а также отчисления на социальное страхование и обеспечение с оплаты труда этого персонала; содержание и ремонт зданий, сооружений и инвентаря общехозяйственного назначения; охрана труда: расходы по технике безопасности; расходы по выполнению санитарно-гигиенических требований; текущие природоохранные (экологические) затраты; затраты на подготовку и переподготовку кадров и т.д.

Таблица 3.18 Расчет сметы затрат на производство сахара  
в ООО «Раевсахар» за 2016 – 2021 гг., тыс. руб.

| Статья затрат                    | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Итого сырье                      | 156208  | 177942  | 205675  | 225143  | 239876  | 249343  |
| Стоимость сырья                  | 51163   | 62714   | 74264   | 87365   | 98915   | 102016  |
| Автоперевозки                    | 105045  | 115228  | 131411  | 137778  | 140961  | 147327  |
| Вспомогательные материалы        | 39439   | 50635   | 61830   | 64219   | 75415   | 85806   |
| Камень известковый               | 12651   | 13035   | 13418   | 14185   | 14568   | 15335   |
| Мешки, упаковка                  | 18187   | 28738   | 39289   | 40391   | 50943   | 60045   |
| Ткань фильтровальная             | 2996    | 3087    | 3178    | 3359    | 3450    | 3632    |
| Прочие вспомогательные           | 5605    | 5775    | 5945    | 6284    | 6454    | 6794    |
| Тепло и электроэнергия           | 135451  | 143066  | 150614  | 164094  | 172235  | 186607  |
| Газ                              | 80518   | 82958   | 85397   | 90277   | 92717   | 97597   |
| Электроэнергия                   | 41337   | 46100   | 50797   | 58573   | 63862   | 72530   |
| Мазут                            | 3885    | 4002    | 4120    | 4356    | 4473    | 4709    |
| Уголь                            | 9711    | 10006   | 10300   | 10888   | 11183   | 11771   |
| Итого прямых материальных затрат | 331098  | 371643  | 418119  | 453456  | 487526  | 521756  |
| Заработная плата и отчисления    | 28319   | 37151   | 44266   | 47693   | 51462   | 65608   |
| Амортизация                      | 1926    | 3851    | 3851    | 3851    | 3851    | 3851    |
| Внепроизводственные расходы      | 16152   | 16642   | 17131   | 18110   | 18600   | 19578   |
| Общехозяйственные расходы        | 150592  | 163398  | 168204  | 177815  | 182621  | 192233  |
| Ремонт оборудования              | 33129   | 34133   | 35137   | 37145   | 38149   | 40157   |
| Всего затрат                     | 561216  | 626818  | 686708  | 738070  | 782209  | 843183  |

Рассчитаем эффективность переработки сахарной свеклы в ООО «Раевсахар» Альшеевского района на 2016 – 2021 гг. Оптимальный сезон работы сахарного завода – 110 дней. Суточную производительность предполагается увеличивать постепенно с 3300 т до 4000 т в зависимости от имеющегося сырья и поставки оборудования. Доля завода при выработке сахара составляет примерно 50%.

Таблица 3.19 Эффективность переработки сахарной свеклы  
в ООО «Раевсахар» Альшеевского района на 2016 – 2021 гг.

| Показатели                           | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2021 г.<br>в % к<br>2015 г. |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Переработано сахарной свеклы, т      | 363738  | 374761  | 385783  | 407828  | 418850  | 440895  | 121                         |
| Сезон работы, сут.                   | 110     | 110     | 110     | 110     | 110     | 110     | 100                         |
| Среднесуточная производительность, т | 3300    | 3400    | 3500    | 3700    | 3800    | 4000    | 121                         |
| Выработано, т                        |         |         |         |         |         |         |                             |
| - сахара                             | 52742   | 54340   | 56324   | 59543   | 61571   | 64812   | 123                         |
| в т.ч. доля завода, т                | 24261   | 24997   | 27036   | 28581   | 29554   | 32406   | 134                         |
| %                                    | 46      | 46      | 48      | 48      | 48      | 50      | 4 п.п.                      |
| Выход сахара, %                      | 14,5    | 14,5    | 14,6    | 14,6    | 14,7    | 14,7    | 0,3 п.п.                    |

Таким образом, объем производства сахара к 2021 г. увеличится на 34% (на 8145 т.), за счет увеличения среднесуточной производительности (с 3300 до 4000 т), выхода сахара на 0,3 п.п. и доли завода на 4 п.п. Если сравнивать с 2015 г. то дополнительный объем произведенной продукции составляет 11040 т.

В таблице 3.20 приведем распределение объема выработанного сахара принадлежащая заводу.

Из таблицы видно, что за счет диверсификации производства объем полученной продукции распределяется примерно 70% – на сахар-песок, 30% – на сахар-рафинад.

Таблица 3.20 Объем продукции за 2016 – 2021 гг., т

| Объем продукции       | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Выработано сахара:    | 24261   | 24997   | 27036   | 28581   | 29554   | 32406   |
| в том числе:          |         |         |         |         |         |         |
| - для сахара-песка    | 17635   | 17873   | 19648   | 20770   | 21072   | 23478   |
| - для сахара-рафинада | 6626    | 7124    | 7388    | 7811    | 8482    | 8928    |

В таблице 3.21 приведены основные финансовые показатели от реализации сахарного песка в ООО «Раевсахар» в динамике лет.

Таблица 3.21 Финансовые результаты реализации сахарного песка

| Показатели                         | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Выработано, т                      | 17635   | 17873   | 19648   | 20770   | 21072   | 23478   |
| Себестоимость реализации 1 т, руб. | 31823   | 35072   | 34951   | 35536   | 37121   | 35914   |
| Цена реализации 1 т, руб.          | 57300   | 58684   | 59739   | 60986   | 63549   | 65153   |
| Себестоимость всего, млн. руб.     | 561,2   | 626,8   | 686,7   | 738,1   | 782,2   | 843,2   |
| Выручка от реализации, млн. руб.   | 1010,5  | 1048,8  | 1173,7  | 1266,6  | 1339,1  | 1529,6  |
| Прибыль от реализации, млн. руб.   | 449,3   | 422,0   | 487,0   | 528,6   | 556,9   | 686,5   |
| Уровень рентабельности, %          | 80,1    | 67,3    | 70,9    | 71,6    | 71,2    | 81,4    |

В следующей таблице приведен расчет основных финансовых показателей от реализации сахара-рафинада в ООО «Раевсахар» в динамике лет.

Таблица 3.22 Финансовые результаты реализации сахара-рафинада

| Показатели                                | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
| Упаковка – 900 гр.                        |         |         |         |         |         |         |
| Объем сахара, т                           | 1988    | 2137    | 2217    | 2343    | 2544    | 2678    |
| Количество упаковок, тыс. шт.             | 2209    | 2375    | 2463    | 2604    | 2827    | 2976    |
| Себестоимость реализации 1 упаковки, руб. | 63,4    | 66,6    | 69,9    | 73,4    | 77,1    | 80,9    |
| Цена реализации 1 упаковки, руб.          | 68,0    | 72,8    | 77,9    | 83,3    | 89,1    | 95,4    |
| Себестоимость всего, млн. руб.            | 140,0   | 158,1   | 172,1   | 191,1   | 217,9   | 240,8   |
| Выручка от реализации, млн. руб.          | 150,2   | 172,8   | 191,7   | 216,9   | 252,0   | 283,8   |
| Прибыль от реализации, млн. руб.          | 10,2    | 14,7    | 19,6    | 25,8    | 34,1    | 43,0    |
| Уровень рентабельности, %                 | 7,3     | 9,3     | 11,4    | 13,5    | 15,7    | 17,9    |

Продолжение таблицы 3.22

| 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Упаковка – 450 гр.                        |       |       |       |       |       |       |
| Объем сахара, т                           | 1988  | 2137  | 2217  | 2343  | 2544  | 2678  |
| Количество упаковок, тыс. шт.             | 4417  | 4749  | 4926  | 5207  | 5654  | 5952  |
| Себестоимость реализации 1 упаковки, руб. | 33,2  | 34,9  | 36,6  | 38,4  | 40,4  | 42,4  |
| Цена реализации 1 упаковки, руб.          | 36,5  | 39,1  | 41,8  | 44,7  | 47,8  | 51,2  |
| Себестоимость всего, млн. руб.            | 146,7 | 165,6 | 180,3 | 200,1 | 228,2 | 252,2 |
| Выручка от реализации, млн. руб.          | 161,2 | 185,5 | 205,8 | 232,8 | 270,5 | 304,7 |
| Прибыль от реализации, млн. руб.          | 14,6  | 19,9  | 25,5  | 32,7  | 42,3  | 52,5  |
| Уровень рентабельности, %                 | 9,9   | 12,0  | 14,2  | 16,3  | 18,6  | 20,8  |
| Упаковка – 250 гр.                        |       |       |       |       |       |       |
| Объем сахара, т                           | 2650  | 2849  | 2955  | 3124  | 3393  | 3571  |
| Количество упаковок, тыс. шт.             | 10601 | 11398 | 11821 | 12497 | 13571 | 14285 |
| Себестоимость реализации 1 упаковки, руб. | 20,4  | 21,4  | 22,5  | 23,6  | 24,8  | 26,0  |
| Цена реализации 1 упаковки, руб.          | 23,5  | 25,1  | 26,9  | 28,8  | 30,8  | 33,0  |
| Себестоимость всего, млн. руб.            | 216,3 | 244,1 | 265,9 | 295,1 | 336,5 | 371,9 |
| Выручка от реализации, млн. руб.          | 249,1 | 286,6 | 318,1 | 359,8 | 418,0 | 470,8 |
| Прибыль от реализации, млн. руб.          | 32,9  | 42,5  | 52,2  | 64,6  | 81,5  | 98,9  |
| Уровень рентабельности, %                 | 15,2  | 17,4  | 19,6  | 21,9  | 24,2  | 26,6  |

В таблицах 3.23 и 3.24 показаны расчеты точки безубыточности сахарного песка и сахара-рафинада на срок реализации проекта. Графически представлена точка безубыточности для сахара-песка (рисунок 3.1) и сахара-рафинада (рисунок 3.2) за 2016 г.

Таблица 3.23 Расчет точки безубыточности сахарного песка

| Показатели  | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка от реализации, млн. руб.                        | 1010,5  | 1048,8  | 1173,7  | 1266,6  | 1339,1  | 1529,6  |
| Постоянные затраты, млн. руб.                           | 230,1   | 255,2   | 268,6   | 284,6   | 294,7   | 321,4   |
| Переменные затраты, млн. руб.                           | 331,1   | 371,6   | 418,1   | 453,5   | 487,5   | 521,8   |
| Количество, т   | 17635   | 17873   | 19648   | 20770   | 21072   | 23478   |
| Переменные затраты на единицу продукции, руб.           | 18774,7 | 20794,1 | 21280,8 | 21832,7 | 23136,1 | 22223,4 |
| Цена реализации 1 т, руб.                               | 57300,0 | 58684,0 | 59738,7 | 60985,8 | 63548,7 | 65152,6 |
| Точка безубыточности в количественном выражении, т      | 5973    | 6735    | 6984    | 7269    | 7292    | 7487    |
| Точка безубыточности в стоимостном выражении, млн. руб. | 342,3   | 395,2   | 417,2   | 443,3   | 463,4   | 487,8   |

Для достижения безубыточности в 2016 г. ООО «Раевсахар» достаточно реализовать 5973 т сахара-песка. За первый год реализации проекта сахарный завод получит выручку в сумме 342,3 млн. руб.



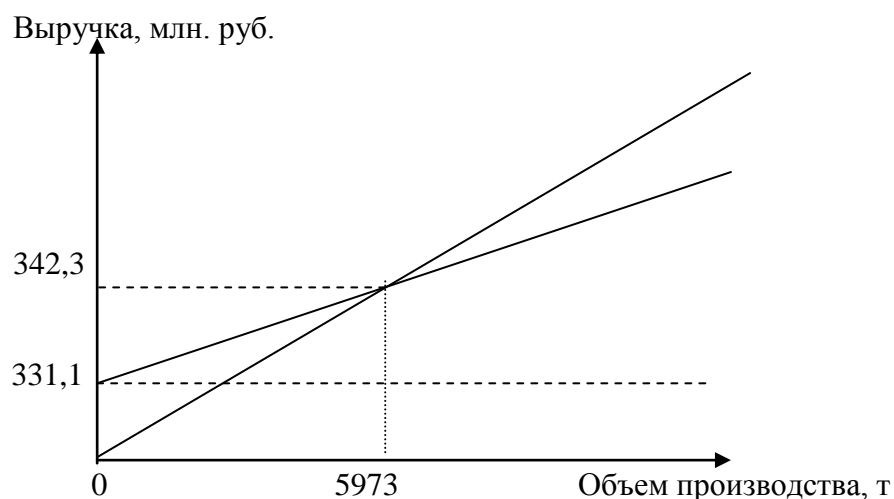


Рисунок 3.1 Точка безубыточности сахара-песка в 2016 г.

Таблица 3.24 Расчет точки безубыточности сахара-рафинада

| Показатели  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка от реализации, млн. руб.                        | 560,5   | 644,8   | 715,6   | 809,5   | 940,6   | 1059,4  |
| Постоянные затраты, млн. руб.                           | 176,0   | 198,7   | 216,4   | 240,2   | 273,9   | 302,7   |
| Переменные затраты, млн. руб.                           | 326,9   | 369,0   | 401,9   | 446,1   | 508,7   | 562,2   |
| Количество упаковок (250 гр., 450 гр., 900 гр.), шт.    | 17227   | 18521   | 19210   | 20308   | 22052   | 23213   |
| Переменные затраты на единицу продукции, руб.           | 19,0    | 19,9    | 20,9    | 22,0    | 23,1    | 24,2    |
| Точка безубыточности в количественном выражении, шт.    | 12980   | 13345   | 13251   | 13425   | 13985   | 14135   |
| Точка безубыточности в стоимостном выражении, млн. руб. | 422,3   | 464,6   | 493,6   | 535,1   | 596,5   | 645,1   |

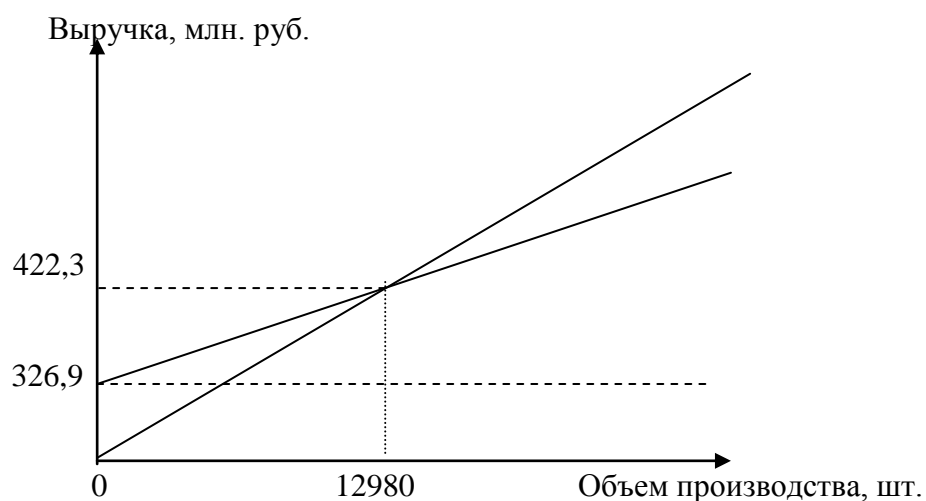


Рисунок 3.2 Точка безубыточности сахара-рафинада в 2016 г.

Для достижения безубыточности в 2016 г. ООО «Раевсахар» достаточно реализовать 12980 упаковок сахара-рафинада различных объемов. За первый год реализации проекта сахарный завод получит прибыль от реализации в сумме 57,6 млн. руб.

Отчет о прибылях и убытках за 2016 – 2021 гг. представлен в таблице 3.25.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что по проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада на 2016 – 2021 гг.» происходит увеличение чистой прибыли в ООО «Раевсахар» в 5 раз.

Таблица 3.25 Отчет о прибылях и убытках за 2016 – 2021 гг., млн. руб.

| Показатели                      | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка от реализации           | 1571,0  | 1693,7  | 1889,4  | 2076,2  | 2279,7  | 2589,0  |
| Переменные затраты              | 658,0   | 740,7   | 820,0   | 899,6   | 996,2   | 1084,0  |
| Постоянные затраты              | 406,1   | 453,9   | 485,0   | 524,8   | 568,6   | 624,2   |
| Валовая прибыль                 | 506,9   | 499,1   | 584,3   | 651,7   | 714,9   | 880,9   |
| Коммерческие расходы            | 38,0    | 41,9    | 46,0    | 50,6    | 55,7    | 61,3    |
| Управленческие расходы          | 65,5    | 72,0    | 79,2    | 87,1    | 95,8    | 105,4   |
| Прибыль от реализации           | 403,4   | 385,2   | 459,1   | 514,0   | 563,3   | 714,2   |
| Налог на прибыль                | 80,7    | 77,0    | 91,8    | 102,8   | 112,7   | 142,8   |
| Выплата основного долга кредита | 11,1    | 17,2    | 9,4     | 1,4     | 0       | 0       |
| Выплата процентов за кредит     | 21,6    | 48,4    | 56,2    | 31,4    | 0       | 0       |
| Чистая прибыль                  | 290,0   | 242,6   | 301,7   | 378,4   | 450,7   | 571,3   |

Итоговым расчетом будет определение трех основных показателей инвестиционного проекта: текущая стоимость проекта, индекс доходности и срок окупаемости капитальных вложений.

Таблица 3.26 Эффективность проекта

| Показатель                                 | Значение |
|--|----------|
| Капиталовложения, млн. руб.                | 197      |
| Норма дисконта, %                          | 20       |
| Текущая стоимость проекта (NPV), млн. руб. | 943      |
| Индекс доходности (PI)                     | 5,8      |
| Срок окупаемости (PP), лет                 | 1,0      |

Из данных таблицы видно, что все основные показатели выше нормативных значений, так текущая стоимость проекта больше нуля, индекс доходности больше единицы и срок окупаемости капитальных вложений меньше периода реализации проекта.

### Анализ рисков

При составлении и актуализации бизнес проектов обязательным разделом коммерческого проекта является оценка рисков в бизнес-плане. Этот раздел на-

правлен на прогнозирование наступления негативных ситуаций при реализации проекта и способы их устранения, локализации или профилактики. Пренебрежение или недостаточное внимание к оценке возможных преград в реализации коммерческого плана может свести к полному провалу проекта. Поэтому планированию рисков и их нивелированию следует уделить достаточно серьезное внимание, вплоть до привлечения специалистов.

Сделаем поэтапную оценку рисков, согласно методике Попова В.М. Для этого в таблице приведем наиболее значимые виды рисков, вероятность их наступления и оценим приоритет каждого из них в нашем бизнес-плане по проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада».

Таблица 3.27 Оценка риска при осуществлении бизнес-плана по проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада»

| Вид риска   | Вероятность | Приоритет | Вес  | Баллы | Значения в баллах | Ранжирование |
|---|-------------|-----------|------|-------|-------------------|--------------|
| Появление альтернативного продукта                  | 0,3         | 2         | 0,07 | 0,02  | 6,4               | 4            |
| Неустойчивость спроса                               | 0,2         | 2         | 0,07 | 0,01  | 4,2               | 5            |
| Снижение цен конкурентами                           | 0,5         | 1         | 0,15 | 0,08  | 22,7              | 1            |
| Рост цен на товар, перевозки                        | 0,3         | 1         | 0,15 | 0,05  | 13,6              | 3            |
| Рост налогов  | 0,1         | 2         | 0,07 | 0,01  | 2,1               | 6            |
| Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы | 0,3         | 1         | 0,15 | 0,05  | 13,6              | 3            |
| Трудность подбора квалифицированных работников      | 0,1         | 2         | 0,07 | 0,01  | 2,1               | 6            |
| Снижение платежеспособности потребителей            | 0,4         | 1         | 0,15 | 0,06  | 18,2              | 2            |
| Увеличение числа конкурентов                        | 0,4         | 1         | 0,15 | 0,06  | 18,2              | 2            |
| Итоговый риск проекта                               |             |           |      | 0,33  |                   |              |

Из таблицы видно, что веса второй приоритетной группы, то есть менее значимые для нашего проекта, занимают примерно 7% из общей доли всех приведенных рисков, а веса второй приоритетной группы, более значимые для нас, примерно 15%.

Сделав расчеты в баллах видим, что вероятность срыва нашего проекта из-за возникновения приведенных рисков 33%. Если итоговый риск проекта менее 50%, как в нашем случае, его можно считать приемлемым. Наиболее существенным риском из наших расчетов является – снижение цен конкурентами – 22,7%. Расчеты доказывают наши предположения, так как изначально мы отнесли этот вид риска к первой приоритетной группе. Следующими по значимости являются – снижение платежеспособности потребителей и увеличение числа конкурентов по 18,2% и так далее. Проявление таких рисков, как трудность подбора квалифицированных работников и рост налогов (удельный вес по 2,1%) для нашего проекта не значительны, то есть их проявление предприятие может без значительных затрат финансовых средств и времени нейтрализовать.

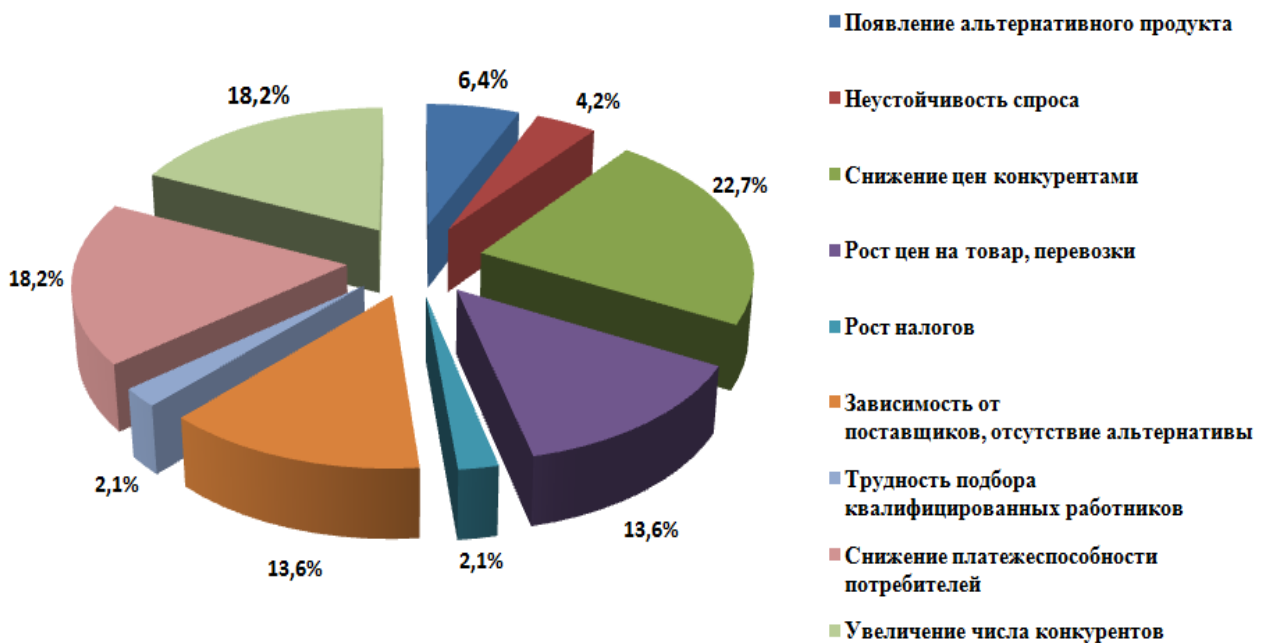


Рисунок 3.3 Оценка риска при осуществлении бизнес-плана по проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада»

Расчет веса групп второго приоритета:

$$W_2 = \frac{2}{K * (f + 1)} = 0,27$$

где  $K$  – номер приоритета = 2;

$f$  – отношение веса первой приоритетной группы ко второму = 2,7.

Расчет веса групп первого приоритета:

$$W_1 = 1 - 0,27 = 0,73$$

Веса простых рисков в первой приоритетной группе равны  $0,73 / 5 = 0,15$ , во второй группе:  $0,27 / 4 = 0,07$

Сделав анализ таблицы 3.28, и определив, наиболее существенные риски необходимо отразить отрицательное влияние на финансовые показатели и разработать меры по их предотвращению. Наиболее оптимальными способами снижения риска на начальном стадии разработки проекта является резервирование средств, под которым подразумевается установление определенных соотношении между рисками, вероятность возникновения которых очень высока, и размерами расходов, которые необходимы для нейтрализации их последствий. Примерный размер должен составлять не менее 5% от предполагаемой прибыли предприятия.

На последующих стадиях реализации проекта предполагается применение еще двух способов:

- диверсификация – распределение денежных средств между разными видами деятельности, финансовые результаты которых не влияют друг на друга (производство сахара-песка, сахара-рафинада и фигурного сахара с использованием различных ароматизаторов или красители для придания определенного цвета и вкуса);

- лимитирование – установление количественных или стоимостных ограничений по отдельным структурным подразделениям завода, реализация товаров на основании кредитных договоров, вложения инвестиции.

Таблица 3.28 Последствия рисков и мероприятия по снижению рисков

| Виды   | Влияние на финансово-экономические показатели  | Мероприятия  |
|--|--|--|
| Зависимость от поставщиков сырья и других материалов необходимые в процессе производства | Снижение прибыли из-за увеличения цены на производимую продукцию                         | Определение в договорах жестких сроков поставки, санкций, штрафов за невыполнение обязательств |
| Изменчивость спроса  | Падение спроса с увеличением цены  | Проведение рекламных акций   |
| Снижение цен конкурентами  | Снижение цен   | Установление скидок  |
| Недостаток квалифицированных кадров  | Снижение уровня продаж, потеря постоянных клиентов                                       | Обучение собственного персонала  |
| Рост налогов   | Уменьшение чистой прибыли  | Резервирование средств на непредвиденные расходы   |
| Появление альтернативного продукта   | Снижение спроса  | Диверсификация производства  |
| Рост числа конкурентов   | Снижение спроса из-за появления альтернативы   | Разработка ассортиментной политики, улучшение качества продукции, снижение цены                |
| Снижение платежеспособного спроса  | Снижение уровня продаж   | Оплата услуг поставщиков после реализации продукции  |
| Увеличение цены на продукцию, на транспортные перевозки                                  | Снижение прибыли из-за увеличения цены на сырье и другие материалы, транспортные расходы | Сокращение транспортных расходов   |

### 3.2. Формирование оптимальной организационной структуры управления сахарного завода

В условиях экономической неопределенности появляется необходимость в разработке и реализации различных мероприятий, которые направлены на улучшение финансово-экономических показателей свеклосахарных предприятий, повышение их конкурентоспособности и в целом экономической эффективности сахарного производства.

Их разработку можно осуществить на основе реформирования организационной структуры сахарного завода – ООО «Раевсахар» Альшеевского района.

В ООО «Раевсахар» структура управления трехступенчатая, здесь присутствуют общепроизводственный аппарат управления во главе с руководителем предприятия (8 человек), инженерно-технические работники (80 человек) и работники основного (246 человек) и вспомогательного производства (314 человек).

На рисунке 3.3 приведена существующая организационная структура са-

харного завода ООО «Раевсахар». Данная структура не изменялась в течение длительного времени, происходили только незначительные перестановки кадров, пытаясь приспособиться к новым рыночным требованиям.

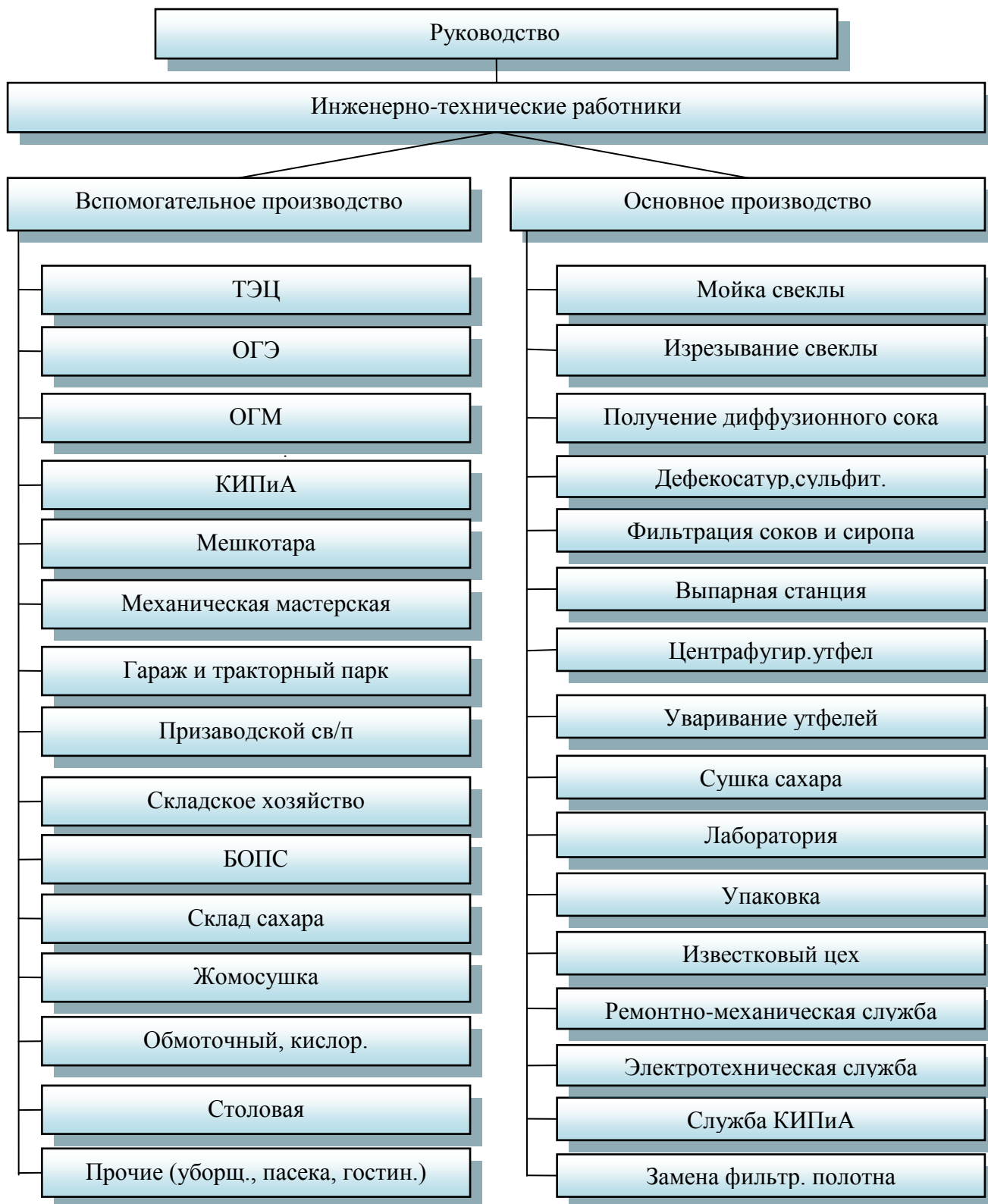


Рисунок 3.4 Организационная структура управления ООО «Раевсахар»

В качестве рекомендации предложим реформирование организационной

структуры сахарного завода, прежде всего, реформирование аппарата управления. Общепроизводственный аппарат управления во главе с руководителем предприятия содержит 8 человек. Рассмотрев организационную структуру завода, выявили наличие необоснованного количества заместителей директора с фактическим, по нашему мнению, дублированием полномочий.

На рисунке 3.5 представлен аппарат управления в ООО «Раевсахар».

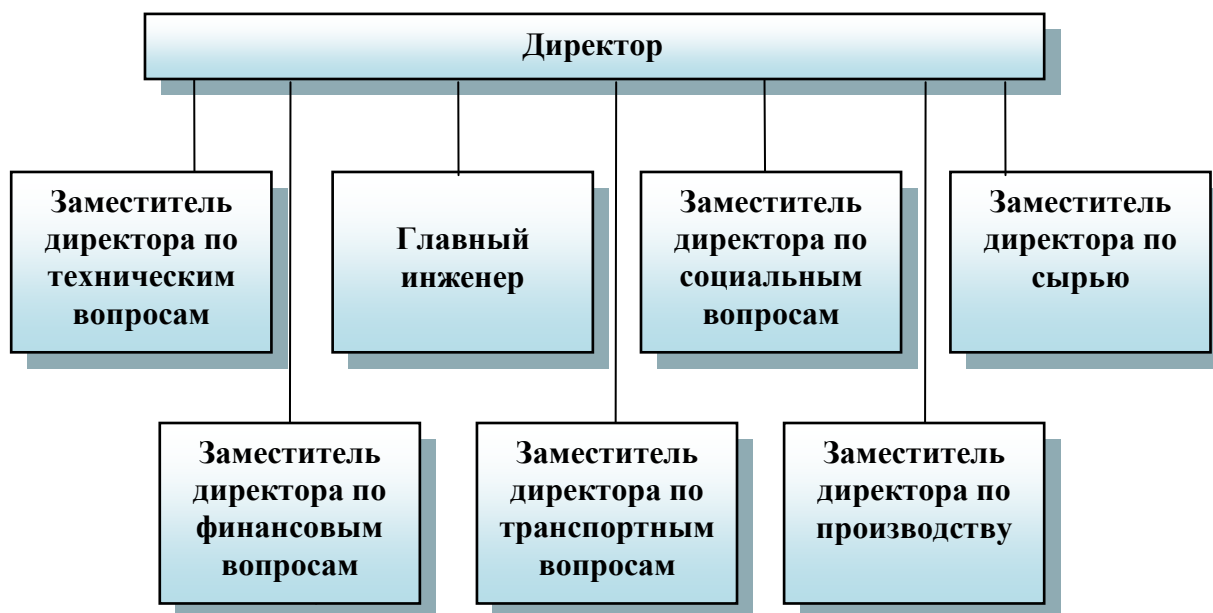


Рисунок 3.5 Аппарат управления ООО «Раевсахар»

Вызывают определенные сомнения наличия, таких должностей как «Заместитель директора по техническим вопросам» и «Главный инженер». Выполняемые ими функции представляется нам весьма условными. По нашему мнению можно предложить вывести из штатного расписания эти две должности и ввести одну должность «Заместитель директора по техническим вопросам - главный инженер».

Также, по нашему мнению, нет необходимости наличия двух отдельных должностей «Заместителя директора по сырью» и «Заместителя директора социальным вопросам». Предлагаем оставить одну должность «Заместитель директора по общим вопросам», который также будет заниматься вопросами транспортного цеха, центрального склада и отдел капитального строительства. А вопросами поставки сырья будет заниматься вновь созданный отдел маркетинга.

Чтобы эффективно управлять финансовой деятельностью учитывая все экономические показатели можно предложить должность «Заместитель директора по финансовым вопросам» переименовать в должность «Заместитель директора по экономике и финансам», в подчинении которого будет вся бухгалтерия. Отдельные на сегодняшний день отделы труда и заработной платы передать в планово-экономический отдел.

При нынешней структуре отсутствует должность занимающийся маркетинговыми исследованиями, реализацией готовой продукции, поиском наибо-

лее выгодных поставщиков сырья и т.д. В рекомендуемой структуре нами предлагается ввести в штат должность «Заместитель директора по маркетингу».

Таким образом, рекомендуемая организационная структура аппарата управления будет состоять из 6 человек во главе с директором завода (рисунок 3.6).

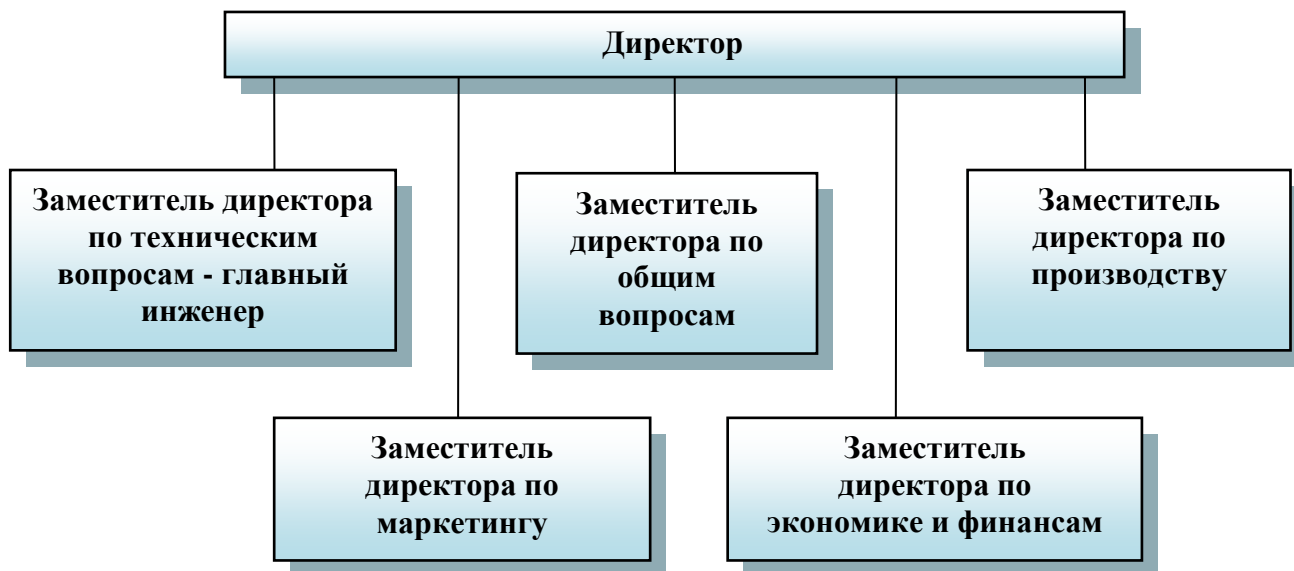


Рисунок 3.6 Рекомендуемая организационная структура аппарата управления ООО «Раевсахар»

Если отдельно рассмотреть техническую сторону производства, то для достижения необходимого уровня управляемости в технических вопросах предлагается переименовать должности «Заместитель главного инженера» в «Заместитель главного инженера по эксплуатации» и «Главный механик» в «Заместитель главного инженера по ремонту». Таким образом, у главного инженера под руководством будут два заместителя по различным направлениям, а именно по эксплуатации и ремонту. Можно главному инженеру по эксплуатации подчинить инженера по технике безопасности, пожарной безопасности и инженера-эколога. Также ему подчиняются начальник смены, начальник дрожжевого цеха, главный технолог, электрический цех, цех КИПиА, ТЭЦ.

Вновь созданные рабочие места в связи с внедрением новой линии по производству сахара-рафинада имеют непосредственное подчинение заместителю директора по производству.

Также можно выделить ремонтный персонал завода из эксплуатационных цехов, которые будут в непосредственном подчинении заместителя главного инженера по ремонту. Таким образом, будут созданы следующие ремонтные структуры: ремонтно-силовой цех, механическая мастерская и цех ремонта зданий и сооружений.

Организационная структура маркетинговой деятельности и уровень ее функционирования в соответствии с выбранной стратегией имеет первостепенное значение. Ввод дополнительной должности в аппарат управления «Заместитель директора по маркетингу» будет способствовать достижению цели



предприятия.

На рисунке 3.7 Организационная структура маркетинговой службы в ООО «Раевсахар».

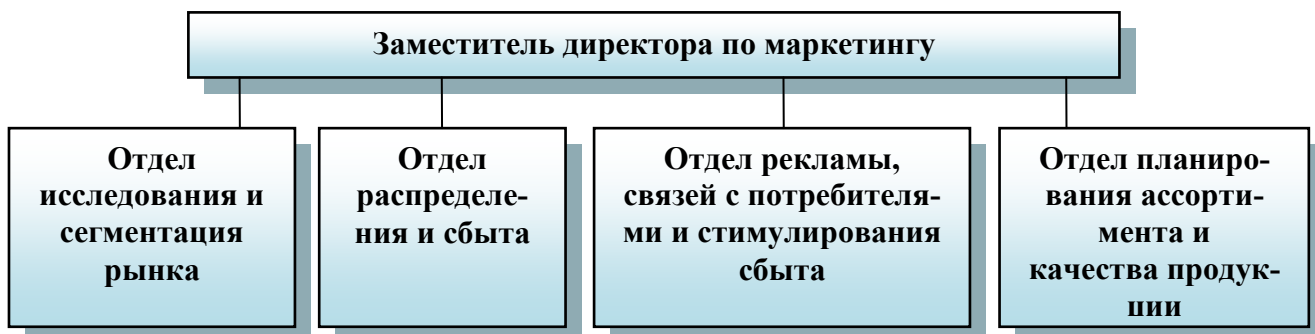


Рисунок 3.7 Организационная структура маркетинговой службы в ООО «Раевсахар»

Служба маркетинга создается, прежде всего, для обеспечения гибкого приспособления всей деятельности сахарного перерабатывающего завода к постоянно изменяющейся экономической ситуации (доходы, цены, конъюнктура) и требованиям потребителей на рынке. Основными функциями которой являются: формирование рыночной стратегии фирмы, реклама товара и стимулирование сбыта, обеспечение маркетинговых исследований, реализация концепции маркетинга.

Таким образом, проведенный анализ существующих проблем в организационной сфере сахарного завода позволяет сделать следующий вывод: предложенный нами механизм реформирования аппарата управления, некоторых подразделений, ввода новых должностей в ООО «Раевсахар» учитывает, как современные рыночные требования, так и требования обеспечения нормального функционирования основного производства данного завода.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ перерабатывающих предприятия сахаропродуктового подкомплекса позволяет сделать следующие выводы.

В РФ под посевы сахарной свеклы в 2014 г. по сравнению с 2010 г. стало отводиться на 20,8% меньше посевных площадей, в РБ наблюдается схожая тенденция, происходит сокращение на 26,1%. Несмотря на это происходит значительное увеличение урожайности, что положительно влияет на выход продукции. Происходит увеличение валового сбора сахарной свеклы в РФ – в более чем наполовину (с 22,3 млн. т до 33,5 млн. т), в республике – более чем в 3 раза (с 0,3 млн. т до 1,3 млн. т).

На Приволжский федеральный округ приходится 16,4% производства сахарной свеклы в целом по РФ. Республика Башкортостан занимает третье место в Приволжском федеральном округе, ее доля составляет 3,7%, или 1250 тыс. т за 2014 г.

Импорт сахара-сырца в РФ в 2014 г. по сравнению с 2010 г. уменьшается на 75,8%. Также происходит сокращение на 78,7% экспорта сахара белого. Удельный вес импортируемой продукции РФ выше, чем экспортируемых.

Раевский сахарный завод считается самым молодым из трех существующих заводов на территории Республики Башкортостан.

На заводе сокращается количество переработанной сахарной свеклы в 2015 г. по сравнению с 2013 г. – на 18,8%. В связи с этим уменьшается количество выработанного сахара – на 3,2%, сухого гранулированного жома, наоборот, увеличивается – на 27% и патоки – на 63%. Но, несмотря на это, происходит увеличение выхода сахара – на 2,3 п.п.

В целом, финансовое положение ООО «Раевсахар» стабильное. С каждым годом идет увеличение прибыли, так в 2015 г. по сравнению с 2013 г. прибыль предприятия увеличивается на 73,5%, и составляет 122,0 млн. руб. Рентабельность увеличивается на 0,1 п.п. Но по сравнению с 2014 г., рентабельность уменьшается на 7,2%, это происходит в основном за счет увеличения себестоимости продукции.

В сырьевую зону ООО «Раевсахар» входят 8 свеклосеющих районов. В 2014 г. убранная площадь значительно отличается от посевной, за счет этого происходят потери сахарной свеклы на 23,9 тыс. т. Чтоб избежать этого необходимо активизировать работу в следующих направлениях: дальнейшее развитие агрофирм, применение интенсивных технологий возделывания, привлечение дополнительных хозяйств к возделыванию свеклы с тем, чтобы в перспективе заготовить свеклы в достаточном количестве с 50% долей агрофирм.

За 2013 – 2015 гг. экономические показатели производства основной продукции, сахарного песка увеличиваются. Основной причиной является увеличение реализационной цены с 24,8 тыс. руб./т до 43,6 тыс. руб./т. Наблюдается снижение прибыли более чем в 3 раза, уровня рентабельности – на 23,8 п.п. Обобщая все выше сказанное, можно оценить реализацию основной продукции как удовлетворительную. Анализ данных побочной продукции, сухого гранулированного жома, показывает, что здесь, происходит увеличение цены реали-

зации 1 т продукции соответственно на 31,7%. Рентабельность сухого гранулированного жома составляет в 2015 г. 36,8%.

Анализ данных патоки, показывает, что здесь, наоборот, происходит уменьшение цены реализации 1 т продукции на 25,9%. Рентабельность патоки сокращается более чем в 2,5 раза.

Для дальнейшего развития ООО «Раевсахар» в условиях экономической неопределенности в третьей главе предлагаем бизнес-план по проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада на 2016 – 2021 гг.»

При внедрении данного проекта планируется расширение суточной производственной мощности до 4000 т переработки сахарной свеклы на основе закупки необходимого для этого оборудования способствующего увеличению объема производства сахара белого до 23478 т (доля завода); промышленной линии по производству сахара-рафинада для получения объема производства сахара-рафинада в размере 8928 т.

Суммой дополнительных вложений является инвестиционный кредит в размере 154048 тыс. руб. на приобретение оборудования в ООО «Россельхозбанк» на 3 года под 20% годовых. Предполагается субсидирование с регионального бюджета процентной ставки в размере 5% годовых.

Выбор наиболее эффективной товарно-сбытовой стратегии, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке был определен на основе построения матрицы SWOT-анализа. Было выявлено, что ООО «Раевсахар» имеет множество сильных сторон своей рыночной деятельности (например, приемлемая цена, достаточно высокое качество), но не лишена и существенных недостатков (особенно по ассортименту, сбыту, продвижению продукции и управлению маркетингом).

В целях диверсификации производства предложено внедрение линии по производству сахара-рафинада RT 125, что обеспечивает заводу получение дополнительной прибыли.

По проекту реконструкции «Производство сахара белого и сахара-рафинада на 2016 – 2021 гг.» происходит увеличение чистой прибыли в ООО «Раевсахар» в 5 раз. Основные показатели по определению эффективности проекта выше нормативных значений, так текущая стоимость проекта больше нуля (943 млн. руб.), индекс доходности больше единицы (5,8) и срок окупаемости капитальных вложений меньше периода реализации проекта (1 год).

Вероятность влияния на проект различных рисков составляет 33%, что считается приемлемым. Наиболее оптимальными способами снижения риска на начальном стадии разработки проекта является резервирование средств (не менее 5% от предполагаемой прибыли). На последующих стадиях реализации проекта предполагается применение еще двух способов: диверсификация и лимитирование.

На основные финансово-экономические показатели непосредственное влияние оказывает наличие успешной и отлаженной системы управления. На заводе в структуре управления нет отдельного звена, отвечающего за маркетинговую деятельность. Функции по реализации продукции распределены между

отдельными работниками управления в качестве дополнительных функций. Предложенный нами механизм реформирования аппарата управления, некоторых подразделений, ввода новых должностей в ООО «Раевсахар» учитывает, как современные рыночные требования, так и требования обеспечения нормального функционирования основного производства данного завода.

Таким образом, можно сделать вывод, что для развития экспортного потенциала свеклосахарного подкомплекса необходимо решить следующие задачи:

- обеспечить производство фабричной сахарной свеклы с заданными качественными показателями, применяя современные сорта и гибриды сахарной свеклы;

- за счет обновления и модернизации парка свеклосеющей и свеклоуборочной техники повысить эффективность агротехнических мероприятий;

- осуществить реконструкцию и техническое перевооружение действующих сахарных заводов на основе инновационных технологий и современного ресурсосберегающего оборудования;

- осуществить строительство новых, реконструкцию, модернизацию и техническое перевооружение действующих складов сахарных заводов по хранению сахара, сушеного жома и свекловичной мелассы;

- обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот вторичных ресурсов, получаемых при переработке сырья;

- за счет комплексной переработки сырья с использованием современных технологий уменьшить энерго- и водопотребление и обеспечить улучшение экологической обстановки в промышленных зонах предприятий;

- внедрять организационно-экономические механизмы в сфере производства, заготовки и переработки сахарной свеклы, направленные на стимулирование производства в основных звеньях свеклосахарного подкомплекса.

- стимулировать экспорт основной и побочной продукции сахарного производства (свекловичного гранулированного жома и мелассы).

- развивать транспортно-логистическую инфраструктуру, способствующую расширению экспорта сахара и побочной продукции.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: от 30.11.1994 г. № 51–ФЗ [Электронный ресурс]: принят Гос. Думой 21.10.1994: (ред. от 2.11.2013 г.).
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197–ФЗ [Электронный ресурс]: принят Гос. Думой 21.12.2001: одобр. Советом Федерации 26.12.2001 г.: (ред. от 02.04.2014): (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.04.2014).
3. Приказ Министерства сельского хозяйства РФ от 14 июня 2013 г. № 248 «Об утверждении отраслевой целевой программы «Развитие свеклосахарного подкомплекса России на 2013 – 2015 годы».
4. Постановление Правительства РФ от 14.07.2012 г. № 717 (ред. от 15.04.2014 г.) «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 годы».
5. Постановление Правительства РФ от 27.12.2012 г. № 1431 (ред. от 04.10.2013 г.) «Об утверждении Правил предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на оказание несвязанной поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям в области растениеводства».
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.04.2012 г. № 559-р «Об утверждении стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года». Сахарная промышленность.
7. Болохонцева Ю.И. Возможные пути повышения экономической эффективности рационального свеклосахарного подкомплекса // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 32. С. 58 – 62.
8. Гаврилов В.П. Проблемы воспроизводства в сельском хозяйстве России // Федерализм. 2010. № 1 (57). С. 19 – 36.
9. Грудкин А.А. Инновационные факторы свекловодства // Техника и оборудование для села. 2010. № 7. С. 31 – 33.
10. Годовые отчеты ООО «Раевсахар» Альшеевского района Республики Башкортостан за 2012 – 2014 гг.
11. Дозорова Т.А., Авдоница И.А. Кластерный подход к стимулированию инновационной деятельности в свеклосахарном подкомплексе // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса: Наука и высшее профессиональное образование. 2012. № 1. С. 176 – 182.
12. Жученко А.А. Приоритеты в адаптации и научном обеспечении отечественного сельского хозяйства // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. 2011. № 1. С. 12 – 15.
13. Ибатуллин У.Н. Обоснование направлений государственного регулирования свеклосахарного подкомплекса (на материалах Республики Башкортостан) // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014.

№ 5 (115). С. 175 – 180.

14. Ибатуллин У.Н. Развитие свеклосахарного подкомплекса // Диверсификация экономики – основа развития сельских территорий / под ред. д.э.н. Л.М. Кликич, к.э.н. Р.Р. Галиева. – Уфа: Башкирский ГАУ, 2013. С. 105 – 112.

15. Информационный бюллетень Союзроссахара за 2010 – 2015 гг.

16. Калиничева Е.Ю. Формирование сырьевых зон сахарных заводов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал <http://region.mcnip.ru>. 2012. № 29.

17. Кульнева Н.Г., Шматова А.И., Манько Ю.И. Микрофлора свеклосахарного производства: проблемы и пути решения // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2014. № 1 (59). С. 193 – 196.

18. Минаков И.А. Методы и основание направления государственного регулирования агропромышленного комплекса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 6. С. 22 – 26.

19. Нечаев В.И., Артемова Е.И., Белова Л.А. Экономика сельского хозяйства: учебник для студ. вузов, обучающихся по спец. 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК»: рек. УМО по образованию в области производственного менеджмента; Ассоциация «Агрообразование». – М.: КолосС, 2010. – 383 с.

20. Полозова А.Н., Ярцева И.М., Горковенко Е.В. Инновационные аспекты процессного управления в свеклосахарном производстве // Экономика и предпринимательство. 2012. № 1. С. 139 – 141.

21. Попов Н.А., Попова Е.Н., Попова Т.Н., Нгоран Коффи Селестэн Формирование кооперативной модели рынка сахара на примере Краснодарского края // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Агрономия и животноводство. 2010. № 4. С. 5 – 15.

22. Семенова Н.Н. Методология формирования системы финансового обеспечения продовольственной безопасности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2012. № 13. С. 30 – 35.

23. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие для студ. эконом. спец. вузов: рек. М-вом образования РФ. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2011. – 669 с.

24. Саморукова Г.В. Формирование агропромышленного рынка России в условиях глобализации мировой экономики // Аграрная Россия. 2013. № 7. С. 41 – 45.

25. Токмакова Е.В. Диверсификация в сахарном производстве как возможность повышения конкурентоспособности и эффективности свеклосахарной отрасли региона // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2012. № 1. С. 152 – 155.

26. Хайруллин А.И., Котов С.Е. Продуктивность сахарной свеклы при биологизации свекловичного севооборота а условиях Татарстана // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2010. Т. 5. № 3 (17). С. 143 – 145.

27. Шарипов И.Н. Экономические проблемы функционирования свекло-

сахарного подкомплекса АПК // Пищевая и перерабатывающая промышленность. Реферативный журнал. 2010. № 3. С. 723.

28. Шаляпина И.П., Карамнова Н.В. Интеграционные процессы в свекло-сахарном производстве // Никоновские чтения. 2010. № 15. С. 133 – 135.

29. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник для бакалавров менеджмента и бакалавров экономики / [О.В. Антонова и др.]; под ред.: В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк, Б.Н. Чернышева. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 295 с.

30. <http://сахарный-комбинат.рф/bashkirskiy-sakhar>.

## Научно-практические рекомендации

### Стратегия развития перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса (на примере ООО «Раевсахар» Альшеевского района Республики Башкортостан)

---

Подписано в печать 16.05.2016 г. Усл.-печ. л. 4,22. Уч.-изд. л. 3,62. Заказ № 314. Тираж 100 экз.  
Формат бумаги 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Гарнитура «Таимс»

---

РИО ФГБОУ ВО БГАУ, 450001, г. Уфа, ул. 50-летия Октября, 34