



**План  
финансового оздоровления (санации)  
открытого акционерного общества  
«Гомельский жировой комбинат»**



**Разработчик:**

**Рабочая группа по разработке плана санации  
ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

**Гомель, 2021**

## СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ.....	4
1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ И СВЕДЕНИЯ О ДОЛЖНИКЕ .....	5
2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
2.1 Организационно - экономическая характеристика.....	8
2.2 Имущество предприятия: движение, техническое состояние, эффективность использования.....	12
2.3 Располагаемые мощности предприятия по выпуску продукции и их загрузка.....	19
2.4 Учетная политика предприятия.....	20
3. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО - ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ».....	22
3.1. Организационно - экономическая характеристика ОАО «Гомельский жировой комбинат».....	22
3.2 Анализ финансового состояния ОАО «Гомельский жировой комбинат».....	23
3.2.1. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия».....	23
3.2.2. Анализ структуры и динамики актива и пассива бухгалтерского баланса.....	29
3.2.3. Анализ критериев оценки платежеспособности предприятия.....	34
3.3. Анализ и диагностика прибыли и рентабельности ОАО « Гомельский жировой комбинат».....	38
3.3.1. Анализ состава, структуры и динамики прибыли до налогообложения ОАО « Гомельский жировой комбинат».....	38
3.3.2. Анализ рентабельности и оборачиваемости капитала ОАО « Гомельский жировой комбинат».....	41
3.4. Анализ структуры и динамики затрат на производство ОАО «Гомельский жировой комбинат» .....	48
3.5. Факторы, негативно повлиявшие на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.....	59
4. ТРЕБОВАНИЯ КРЕДИТОРОВ .....	62
5. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА.....	63
5.1 Характеристика выпускаемой и намеченной к выпуску продукции.....	63
5.2. Анализ рынков сбыта.....	69
6. ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	

ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ».....	90
7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЗУБЫТОЧНОГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ И ЗОНЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	93
8. ПРОГРАММА И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВОССТАНОВЛЕНИЮ ПЛАТЕЖЕСПОСНОСТИ ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ» .....	94
8.1. Основные мероприятия по восстановлению платежеспособности.	94
8.2. Стратегия маркетинга.....	97
8.3. Политика продвижения.....	115
9. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	118
9.1. План производства.....	118
9.2. План материально - технического обеспечения.....	119
9.3. Потребность и экономия топливно-энергетических ресурсов.....	123
10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН.....	124
11. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН.....	126
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	130

## РЕЗЮМЕ

В соответствии с Законом Республики Беларусь от 13.07.2012 №415-3 (с изменениями и дополнениями) разработан настоящий план санации на 2021-2026гг.

Аналитические расчеты проведены в соответствии с Инструкцией о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования, утвержденных Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011г. №140/206 и действующей методологией анализа финансово - производственной деятельности коммерческой организации.

Изложенные ниже условия, допущения и ограничения являются неотъемлемой частью выводов по результатам проведенного анализа. Анализ достоверен исключительно в полном объеме: использована финансовая, статистическая и оперативная отчетность предприятия. Произведенные расчеты и сформулированные выводы относятся к данному анализу и не могут быть использованы вне содержащегося здесь контекста. При проведении аналитических расчетов, исходили из того, что вся полученная информация является точной и достоверной.

Источником информации для проведения анализа являются: форма №1 Бухгалтерский баланс, форма № 2 Отчет о прибылях и убытках, форма №3 Отчет об изменении капитала, форма №4 Отчет о движении денежных средств за 2016-9 мес.2018гг., заполненные в соответствии с постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 12 декабря 2016 г. Об установлении форм бухгалтерской отчетности, утверждении Инструкции о порядке составления бухгалтерской отчетности; статистическая и оперативная отчетность организации.

Финансовое состояние ОАО «Гомельский жировой комбинат» является сложным и нормальную работу наладить достаточно трудно. Основные этапы процедуры санации включают наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление. Грамотные действия антикризисного управляющего обеспечат предприятию возможность расчета с кредиторами и улучшение финансового положения.

При этом поддержкой экономически грамотных и эффективных управленческих решений выступает анализ и диагностика производственно - финансовой деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат».

Для ОАО «Гомельский жировой комбинат» продление срока санации на пять лет является инструментом реформирования и его главная цель в том, что-

бы по завершении этой реформы предприятие в той или иной форме начало эффективно работать. Именно в ходе процедуры санации ОАО «Гомельский жировой комбинат» необходимо найти новые направления работы, а также новые подходы к уже существующим бизнес-процессам. Благодаря этому комбинат сможет не только решить свои финансовые проблемы, но и занять прочное положение на рынке.

При составлении плана восстановления платежеспособности должника исходили в первую очередь из того, есть ли у него перспективы продолжения или восстановления производственной деятельности.

Приостановка исполнительного производства по всем имущественным взысканиям сама по себе не дала комбинату дополнительных денежных средств на производственную деятельность, она лишь позволяет ему при наличии ресурсов мобилизовать производство, извлечь прибыль и рассчитаться с кредиторами. Поэтому план санации основан на мероприятиях по следующим направлениям:

- оптимизация производственных процессов в разрезе отдельных видов продукции, производств, цехов, участков;
- продажа высвобождаемого и неэффективно используемого в производственных целях имущества (оборудования, зданий и производственных цехов);
- совершенствования сбытовой политики с использованием инструментария комплекса маркетинга - продукт, цена, место продаж, продвижение продукта;
- оптимизация численности персонала;
- реструктуризация кредиторской задолженности в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

## **1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ И СВЕДЕНИЯ О ДОЛЖНИКЕ**

Настоящий план санации ОАО «Гомельский жировой комбинат» разработан в соответствии с Законом Республики Беларусь от 13.07.2012 № 415-3 (с изменениями и дополнениями) и Методическими рекомендациями по порядку осуществления антикризисными (временными) управляющими своих функций в процедурах банкротства, а также опыта работы предприятия в процедуре санации.

Согласно плану санации ОАО «Гомельский жировой комбинат», одним из основных источников погашения кредиторской задолженности предусматривается направление на погашение требований кредиторов сумм обязательных текущих платежей, которые возникли в процессе конкурсного производства. Погашение кредиторской задолженности планируется начать с декабря 2022г., согласно реестру требований кредиторов.

Цель плана санации - экономическое обоснование регламента финансовой, хозяйственной и управленческой деятельности предприятия на весь период прохождения процедуры санации.

Стратегической задачей реализации плана санации считается нормализация хозяйственной деятельности и избежание объявления Акционерного общества банкротом с последующей его ликвидацией за счет мобилизации внутренних резервов и реорганизационных мероприятий.

Вследствие вышеизложенного, произведены расчеты прогнозных объемов производства и реализации продукции с учетом инфляционных процессов и ряда объективных факторов, себестоимости продукции, налогов, сборов и платежей, прибыли, прогноз потока денежных средств и проектно - балансовой ведомости и разработан календарный график погашения требований кредиторов и сопутствующие графики, расчетные показатели, изложенные в таблицах.

Реестр требований кредиторов на 01.10.2021года составляет **46 711,6** тыс.руб.

Одной из основных задач настоящего плана санации является погашение требований кредиторов согласно реестру.

- 1) требования кредиторов 1-й группы очередности отсутствуют;
- 2) требования кредиторов 2-й группы очередности отсутствуют;
- 3) требования кредиторов 3-й группы очередности в сумме – **13 364,1** тыс. руб.
- 4) требования кредиторов 4-й группы очередности в сумме – **17 496,2** тыс. руб.
- 5) требования кредиторов 5-й группы очередности в сумме – **15 851,3** тыс. руб.

По результатам произведенных расчетов в данном плане финансового оздоровления (санации) можно сделать вывод, что к завершению 60 месячного срока санации (с декабря 2022г по сентябрь 2026г) по состоянию на 30.09.2026г обеспечивается восстановление платежеспособности ОАО «Гомельский жировой комбинат».

Реализация предлагаемого плана санации ОАО «Гомельский жировой комбинат» позволит сохранить имеющуюся численность рабочих мест на предприятии, а по рабочим специальностям и увеличить ее, организовать эффективное использование имеющихся основных средств предприятия, сохранить само предприятие как единый имущественный комплекс.

Расчеты показывают, что после завершения санации будут удовлетворены в полном объеме требования всех кредиторов.

## ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ДОЛЖНИКЕ.

Отрасль: пищевая промышленность (масложировая).

Полное наименование коммерческой организации: открытое акционерное общество «Гомельский жировой комбинат».

Основные виды деятельности:

– производство маргариновой продукции (проектная мощность – 10,5 тыс. тонн/год).

– производство майонеза (майонез, майонезный соус, горчица, томатная группа, проектная мощность – 10,0 тыс. тонн/год).

– производство фасованного растительного масла (проектная мощность – 10,15 тыс. тонн/год).

– производство мыла хозяйственного (проектная мощность – 8,88 тыс. тонн/год).

– производство мыла туалетного (проектная мощность – 5,1 тыс. тонн/год).

– переработка маслосемян (проектная мощность – 35 тыс. тонн/год).

Юридический адрес: Юридический адрес: Республика Беларусь, 246021, г. Гомель, ул. Ильича, 4.

Форма собственности: частная; дата регистрации 26.09.2008 г.

Учредители организации: Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь.

Распределение уставного фонда в долях: государства 99,27 %; прочих участников 0,73 %.

Электронный адрес: [info@gjk.by](mailto:info@gjk.by)

Сайт коммерческой организации: [www.gjk.by](http://www.gjk.by).

Дата последней аудиторской (иной) проверки: 15 марта 2021г.

ОАО «Гомельский жировой комбинат» осуществляет производственно-хозяйственную деятельность в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь на основании зарегистрированного 13.01.2017 Гомельским городским исполнительным комитетом Устава за № 400078303.

Размер Уставного фонда ОАО «Гомельский жировой комбинат» на 01 июля 2021 г. составляет 24 075 964,32 (двадцать четыре миллиона семьдесят пять тысяч девятьсот шестьдесят четыре руб. 32 коп.). Изменения в устав утверждены решением общего собрания акционеров и зарегистрированы Гомельским городским исполнительным комитетом 22.10.2018. Уставный фонд разделен на 12 806 364 (двенадцать миллионов восемьсот шесть тысяч триста шестьдесят четыре) простых (обыкновенных) акций номинальной стоимостью 1,88 (один рубль 88 коп.) каждая.

Гомельскому областному исполнительному комитету принадлежит 11 463 076 простых обыкновенных акций, что составляет 89,5108 % в уставном фонде общества (переданы в управление государственному учреждению «Гомельоблпром»), Мозырскому районному исполнительному комитету – 1 250 571 простых обыкновенных акций, что составляет 9,7652 % в уставном фонде общества. У физических лиц на счетах депо находится 72 135 простых обыкновенных акций, что составляет 0,5633 % в уставном фонде Общества.

В качестве налогоплательщика предприятие зарегистрировано в ИМНС по Новобелицкому району г. Гомеля № 4314012841018, УНП 400078303.

ОАО «Гомельский жировой комбинат» имеет следующий счет: р/счет BY44MMBN3012 4040 9001 0933 000 в ОАО «Банк Москва-Минск» г. Минск, ул. Коммунистическая, д.49, пом.1.

Схема организационной структуры управления ОАО «Гомельский жировой комбинат» приведена в **Приложении № 16**.

Заявителями по делу о банкротстве являются акционеры Общества.

Обособленных структурных подразделений (филиалов) ОАО «Гомельский жировой комбинат» не имеет.

## **2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **2.1 Производственно - экономическая характеристика**

ОАО «Гомельский жировой комбинат» - предприятие пищевой промышленности, которое осуществляет переработку маслосемян рапса и подсолнечника, выпускает масложировую продукцию, для: удовлетворения спроса населения Республики Беларусь на продукты питания, обеспечения ряда отраслей (рыбной, кондитерской, хлебопекарной, лакокрасочной, нефтехимической) сырьем для производства. Производственный цикл изготовления продукции занимает около 6 дней. Комбинат осуществляет посредством объектов фирменной торговли торговую деятельность.

В течение 2012-2015 гг. была проведена модернизация предприятия. В 2014-2015 г закончена реализация двух крупных инвестиционных проектов – «Строительство цеха рафинации, дезодорации и выморозке растительного масла непрерывного действия мощностью 140 тн/сутки» и «Установка комплексной линии производства мыльной стружки и готового экструдированного туалетного мыла».

В 2014 г. завершена разработка заменителя молочного жира (ЗМЖ), предназначенного для молочной промышленности. С целью снижения насыщенных жирных кислот в рецептурный состав ЗМЖ введено жидкое растительное масло. В 2015 году поставлен на производство кондитерский жир с пониженным содержанием трансизомеров жирных кислот «СН-02».

В 2015 году завершён инвестиционный проект: «Реконструкция цеха по переработке маслосемян рапса на ПУП «ГЖК Припять» Мозырского района с увеличением мощности до 35 тысяч тонн переработки маслосемян рапса в год.

В июле 2015 года проведена реорганизация ОАО «Гомельский жировой комбинат» путем присоединения к нему ПУП «ГЖК Припять», находящегося в Мозырском районе Гомельской области, которое занимается переработкой маслосемян и производством масла растительного и жмыха, в настоящее время это одно из подразделений комбината (Припятский производственный участок).

При сложившейся экономической ситуации предприятие не всегда имеет свободные денежные средства для приобретения необходимого сырья и материалов. В связи с этим в договорах на приобретение сырья и материалов необходимо предусматривать различные способы расчетов (отсрочка платежа, уступка требования, перевод долга и пр.), не противоречащие законодательству.

Планом санации предусмотрено, что ОАО «Гомельский жировой комбинат» будет приобретать маслосемена рапса в объеме 24 000 тонн в 2022г., а с 2023г. и далее в количестве 32 000 тонн в следующем порядке:

1) В случае определения ОАО «Гомельский жировой комбинат» в качестве заготовителя маслосемян рапса для государственных нужд, заключение договоров закупки и их исполнение будет осуществляться согласно нормам Указа Президента Республики Беларусь от 17.07.2014 №350.

2) В случае отсутствия госзаказа на заготовку маслосемян рапса заготовка будет производиться согласно гражданско-правовым договорам с сельскохозяйственными организациями.

Переработка маслосемян рапса будет производиться с августа по май следующего года. Даная мера позволит обеспечить предприятие маслом рапса для собственных нужд и для продажи третьим лицам жмыха и масла технического.

Источники увеличения объемов производства и погашение требований кредиторов:

- **возможная** реструктуризация задолженности требований кредиторов 3-й и частично 4-й групп очередности позволит увеличить собственные оборотные средства и ускорить погашение задолженности кредиторов 4-5-й группы;

- чистая прибыль, полученная в рассматриваемом временном интервале является в дальнейшем одним из источников финансирования погашения требований кредиторов и текущей деятельности комбината;

- источником погашения требований кредиторов является также частичная продажа имущества должника. В этих целях будет продолжена целенаправленная работа по продаже неиспользуемого в хозяйственных и производ-

ственных целях имущества. Перечень имущества, предлагаемого для реализации, представлен в **Приложении №17**.

Руководство предприятием проводит постоянную работу по поискам инвесторов и создания совместного предприятия для загрузки производства на полную мощность.

Повышение конкурентоспособности на рынках сбыта напрямую связано с качеством выпускаемой продукции.

За последние годы на предприятии разработка и производство продукции сертифицировано в соответствии с требованиями СТБ ISO 9001-2015, производство и хранение продукции - в соответствии с требованиями СТБ 1470-2012, в производстве используются самые современные методы контроля, как поступающего сырья, так и выпускаемой продукции.

В проведении своей внешнеэкономической политики комбинат ориентируется главным образом на страны: Казахстан, Украина, Латвия, Литва, Польша, Молдова, Россия, Израиль, США, где сконцентрированы основные потребители продукции комбината.

Источником расчета показателей деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» являются бухгалтерские, финансовые, статистические формы отчетности, а также оперативные и аналитические данные.

Основные целевые показатели развития ОАО «ОАО «Гомельский жировой комбинат» приведены в таблице 2.1 (в соответствии с данными **Приложения №1**).

Приведенные данные характеризуют рост объемных показателей производственно - сбытовой деятельности комбината: рост объемов производства по основным видам в 2022-2026 годах на 297,3% от фактического объема за 2021 год. В 2022г. с учетом закупки маслосемян рапса в количестве 24 000 тонн, предусмотрен рост объемов производства на 43,6% от уровня 2021г. В 2023-2026гг. закупка маслосемян рапса предусмотрена в объеме 32 000 тонн.

**Таблица 2.1 - Перспективный анализ финансово - экономических показателей ОАО «Гомельский жировой комбинат» на 2021 – 2026 гг.**

Показатель	2019г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Объем производства продукции, товаров, работ, услуг в отпускных ценах за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки, тыс. руб.	22 873	25 427	29 749	49 551	75 327	92 008	101 533	114 071
Темп изменения, %	149,3	111,2	117,0	166,6	152,0	122,1	110,4	112,3
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	26 935	30 432	37 597	64 795	93 846	114 495	126 869	143 089
Темп изменения, %	136,4	113,0	123,5	172,3	144,8	122,0	110,8	112,8
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	23 968	24 903	31 019	51 031	74 427	89 642	97 500	109 413
Темп изменения, %	133,7	103,9	124,6	164,5	145,8	120,4	108,8	112,2
Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	-850	1 463	928	5 124	8 061	10 970	13 551	15 295
Темп изменения, %	-75,8	x	63,4	552,5	157,3	136,1	123,5	112,9
Чистая прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	-1 023	572	196	1 406	6 649	8 895	10 602	9 982
Темп изменения, %	x	X	34,3	717,3	472,9	133,8	119,2	94,2
Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, %	-3,5	5,9	3,0	9,6	11,2	14,2	15,5	14,0
Рентабельность продаж, %	-3,2	4,8	2,5	7,9	8,6	9,6	10,7	10,7
Среднесписочная численность работников, чел.	494	462	453	461	470	473	484	493
Коэффициент текущей ликвидности на конец года	0,37	0,38	0,41	0,67	0,89	1,07	1,18	1,31
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец года	-1,73	-1,64	-1,41	-0,49	-0,12	0,06	0,15	0,24
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами на конец года	0,89	0,89	0,88	0,87	0,79	0,69	0,58	0,51

Запланированные мероприятия по оптимизации производственно-финансовой деятельности и мероприятия по модернизации и обновлению оборудования позволят увеличить объемы выпуска и реализации продукции и соответственно прибыли. Рост загрузки производственной мощности ориентирован на устойчивый рост прибыли и соответствующее финансирование текущей деятельности из собственных источников средств.

Чистая прибыль комбината, полученная в 2020 г. при составлении проектно - балансовой ведомости (**Приложение №15**) направлена на пополнение собственных оборотных средств.

### **Выводы**

В настоящее время ОАО «Гомельский жировой комбинат» испытывает большие трудности, самая острая из которых, отсутствие оборотных средств и, как следствие, невозможность полностью загрузить производство, что позволило бы своевременно получать выручку, погашать задолженность и наращивать объемы выпускаемой продукции.

Первостепенной задачей в период 2021-2026 гг. является:

- обеспечение роста объемов реализации продукции, расширение присутствия на рынках сбыта и формирование эффективного портфеля заказов, необходимого для ритмичной работы и загрузки производственных мощностей в полном объеме;
- выход на рентабельный уровень работы за счет роста объемов производства и реализации продукции;
- оптимизация численности персонала;
- оптимизация производственных процессов, площадей и территории.

## **2.2 Имущество предприятия: движение, техническое состояние, эффективность использования**

Общество является коммерческой организацией, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, печать.

В собственности Общества находятся:

- имущество, переданное учредителем(-ями) (акционерами) Общества в его уставный фонд в виде вкладов;
- имущество, приобретенное Обществом в процессе осуществления им предпринимательской деятельности;
- поступления, полученные в результате использования имущества (плоды, продукция, доходы), если иное не предусмотрено законодательством или договором об использовании этого имущества;
- имущество, приобретенное Обществом по другим основаниям, допус-

каемым законодательством.

Обществу может быть передано в порядке, установленном законодательством, имущество во владение и пользование.

Учредителем Акционерного общества является Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь.

ОАО «Гомельский жировой комбинат» расположен в г. Гомеле. Территория комбината составляет 14,47 га. Организация располагает полностью подготовленной базой: производственными зданиями и вспомогательными помещениями с подведенными коммуникациями, источниками энергии и необходимой инженерной и транспортной инфраструктурой.

Транспортирование сырья, материалов и готовой продукции обеспечивается железнодорожной веткой и автомобильными дорогами, связанными с транспортными коммуникациями общего пользования.

Размещение объектов на промышленной площадке произведено с учетом подвода внешних коммуникаций, расстояния между объектами регламентированы санитарными и противопожарными нормами, требованиями по прокладке инженерных коммуникаций.

**Газоснабжение.** Газоснабжение комбината обеспечивает Республиканское производственное унитарное предприятие «Гомельоблгаз» через газораспределительный пункт с техническими параметрами:

- максимальная пропускная способность - 5500 м<sup>3</sup>/час;
- давление газа на входе – 0,25-0,3 МПа;
- давление газа на выходе - 0,025 МПа.

**Водоснабжение и канализация.** Источником водоснабжения предприятия является водозаборный узел, состоящий из четырех артезианских скважин (три рабочих, одна законсервирована). Резервный источник водоснабжения - от городского водопровода КПУП «Гомельводоканал». Хозяйственно-канализационные стоки и ливневые воды с территории через приемный бассейн и канализационно-насосную станцию отводятся в канализационную сеть КПУП «Гомельводоканал».

**Электроснабжение.**

Электроснабжение комбината осуществляется от подстанции «Новобелицкая» напряжением 10 кВ по двум кабельным линиям АСБ 3\*240 протяженностью 1480 м. Резервное питание осуществляется от ТП ОАО «Гомельский мясокомбинат» кабелем АСБ 3\*240 протяженностью 590м и с ТП-481 «Водоканал» кабелем ААБ 3\*120 протяженностью 600м. Далее через РП-18 напряжение подается на девять двух-трансформаторных подстанций 10/0,4кВ и затем к цехам и участкам комбината. Суммарная установленная мощность трансформаторов 11 140 кВА.

### Теплоснабжение.

Теплоснабжение комбината осуществляется от собственной котельной в которой установлено 6 паровых котлов, из которых 4 неисправны (ремонт котла №2 ДКВР-10/39 целесообразен), 2 исправны (№4 – Бабкок Вилькокс 10/14, №5 – ДЕ-16/24ГМ). Установленная мощность котлов №№ 2,3,4 составляет 23 Гкал/ч.

Пар из котельной к производственным цехам подается по паропроводам на технологические нужды, отопление, вентиляцию и горячее водоснабжение.

Движение основных средств по видам деятельности представлено в таблице 2.2. 1. Основные средства ОАО «Гомельский жировой комбинат» в 2020 г. по видам деятельности представлены основными средствами обрабатывающей промышленности; основными средствами торговли, ремонта автомобилей и прочих. К группе прочих видов деятельности отнесены: оказание услуг по общественному питанию, грузовая перевозка, хранение, уборка урожая, упаковка товара, аренда.

**Таблица 2.2.1 – Данные о наличии, движении основных средств ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2020 г. по видам экономической деятельности**

Основные средства по видам деятельности	Наличие на начало 2020 года, тыс. руб.	Поступило за год, тыс. руб.		Выбыло за год, тыс. руб.		Наличие на конец 2020 года, тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.	Темп изменения, %
		всего	из них введено новых	всего	из них ликвидировано			
Обрабатывающая промышленность	61 595	179	175	97	74	61 677	82	100,1
Ремонт автомобилей	6					6		100,0
Прочие	4271	0	0	7	0	4264	-7	99,8
<b>Итого</b>	<b>65 872</b>	<b>179</b>	<b>175</b>	<b>104</b>	<b>74</b>	<b>65947</b>	<b>75</b>	<b>100,1</b>

На начало 2020 года общая стоимость основных средств составила 65 8725 тыс. руб. За 2020 год на предприятие поступило основных средств на сумму 179 тыс. руб.

При этом выбыло основных средств на сумму 104 тыс. руб. Основные изменения в общей стоимости основных средств произошли из-за выбытия автомобильного транспорта, инвентаря и принадлежностей общего назначения, приборов и измерительных и регулирующих устройств.

**Таблица 2.2,2 - Структура основных средств ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2020 г. по видам экономической деятельности**

Основные средства по видам деятельности	Сумма, тыс. руб.		Отн-ное изменение, %	Структура основных средств, %		
	На 31.12.19	На 31.12.20		На 31.12.19.	На 30.09.20	Изменение
Обрабатывающая промышленность	61 572	61 595	100,0	93,3	93,5	0,2
Торговля	6	6	100,0	0,0	0,0	0,0
Прочие	4 388	4 271	97,3	6,7	6,5	-0,2
Итого	65 966	65 872	99,9	100,0	100,0	0,0

Ниже показана структура основных средств предприятия за 2020г.

**Таблица 2.2.3 – Структура основных средств ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2020 г.**

Группа основных средств	На 31.12.2019 г.		На 31.12.2020 г.		Изменение	
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, п.п.
Здания	24 872	37,76	24 866	37,71	-6	-0,05
Сооружения	3 043	4,62	3 043	4,61	0	-0,01
Передаточные устройства	2 431	3,69	2 431	3,69	0	0,00
Машины и оборудование	34 822	52,86	34 925	52,96	103	0,10
В том числе						0,00
- оборудование связи	93	0,14	89	0,13	-4	-0,01
- техника вычислительная и организационная	308	0,47	307	0,47	-1	0,00
Транспортные средства	526	0,80	500	0,76	-26	-0,04
Инструмент, инвентарь и принадлежности	156	0,24	160	0,24	4	0,00
Другие виды основных средств	22	0,03	22	0,03	0	0,00
Итого основных средств	65 872	100,00	65 947	100,00	75	0,00

Исходя из данных таблицы 2.2.3 можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в стоимости основных средств за анализируемый период занимают машины и оборудование – 52,96% на конец 2020 года

(изменение по сравнению со значением на начало года – 0,10 п.п.).

Удельные веса остальных групп основных средств в общей стоимости основных средств следующие:

- здания и сооружения – 42,32% (изменение – -0,06 п.п.);
- передаточные устройства – 3,69% (изменение – 0,0 п.п.);
- транспортные средства – 0,76% (изменение – -0,04 п.п.);
- инструмент, инвентарь и принадлежности – 0,24%;
- другие виды основных средств – 0,03%.

В таблице 2.2.4 представлена среднегодовая стоимость основных средств предприятия и их активной части за 2020 г.

**Таблица 2.2.4 - Анализ динамики среднегодовой стоимости основных средств ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2020 г.**

Показатель	31.12.2019г.	31.12.2020г.	Отклонение
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	65 896	65 910	14
в том числе:			
- среднегодовая стоимость активной части основных средств, тыс. руб.	35 387	35 457	70
- машин и оборудования, тыс. руб.	34 848	34 934	86,5
Удельный вес активной части основных фондов, %	53,70	53,80	0,09
Удельный вес машин и оборудования, %	52,88	53,00	0,12

Данные, представленные в таблице 2.2.4 показывают, что среднегодовая стоимость активной части основных средств увеличилась на конец 2020 года по сравнению с началом года на 14,0 тыс. руб. за счет увеличения стоимости машин и оборудования на 86,5 тыс. руб.

Удельный вес активной части основных средств увеличился на конец анализируемого периода на 0,09 п.п. по сравнению с началом 2020 года и составил 53,80%, что положительно повлияло на величину показателя фондоотдачи. Удельный вес машин и оборудования составил 53,0%, что на 0,12 п.п. больше, чем на начало года.

**Таблица 2.2.5 – Динамика показателей степени износа основных средств ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2020 г.**

Показатель	31.12.2019 г.	31.12.2020 г.	Изменение
1. Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.			
1.1. основных средств	65 872	65 947	75
1.2. активной части средств	35 416	35 498	82

1.3. машин и оборудования	34 880	34 988	108
2 Износ за время эксплуатации, тыс. руб.			
2.1 основных средств	27 354	27 276	-78
2.2 активной части средств	14 050	13 982	-68
2.3. машин и оборудования	13 658	13 592	-66
3 Степень изношенности, %			
3.1. основных средств	41,53	41,36	-0,17
3.2. активной части средств	39,67	39,39	-0,28
3.3. машин и оборудования	39,16	38,85	-0,31
4. Степень годности, %			
4.1. основных средств	58,47	58,64	0,17
4.2. активной части средств	60,33	60,61	0,28
4.3. машин и оборудования	60,84	61,15	0,31

Степень изношенности основных средств на конец 2020 года составила 41,36%, что на 0,17 п.п. меньше, чем на начало года. Степень изношенности активной части средств составила 39,39%, что на 0,4 п.п. меньше, чем в 2019 году; машин и оборудования – 38,85% (изменение по сравнению с концом 2019 года – (-0,31 п.п.).

**Таблица 2.2.6 – Динамика показателей движения и технического состояния машин, оборудования ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2020 г.**

Показатель	Уровень показателя		Изменение
	01.01.2019г.	01.01.2021г.	
Коэффициент обновления	0,00241	0,00501	0,00260
Коэффициент выбытия	0,00147	0,00207	0,00060
Коэффициент прироста	0,00095	0,00296	0,00201
Коэффициент износа	0,39157	0,38848	-0,00310
Коэффициент годности	0,60843	0,61152	0,00310

Данные, представленные в вышеприведенной таблице, свидетельствуют о том, что интенсивность обновления основных средств увеличилась, поскольку на конец 2020 года значение коэффициента обновления составило 0,00501, что на 0,00260 больше, чем на начало года. Также можно отметить увеличение коэффициента выбытия основных средств. Так, на конец анализируемого периода он составил 0,00207 и увеличился на 0,00060 по сравнению со значением данного показателя на 1 января 2020 года.

Коэффициент прироста на конец 2020 года составил 0,00296, что на 0,00201 больше, чем на начало года. Данный факт свидетельствует о том, что сумма выбывших основных средств меньше суммы поступивших.

Коэффициент износа основных средств уменьшается на протяжении

анализируемого периода, из чего следует, что общее техническое состояние основных средств постепенно улучшается.

Данные об эффективности использования основных средств в за 2020г. показаны в таблице 2..2.7.

**Таблица 2.2.7 - Аналитическая информация об эффективности использования основных средств ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2019 - 2020 гг.**

Показатель	2019 г.	2020 г.	Изменение
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	-850	1 463	2 313
Объем производства продукции, тыс. руб.	22 873	25 424	2 551
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	26 935	30 432	3 497
Коэффициент реализуемости продукции	0,85	0,84	-0,01
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.			
- основных средств	65 895,5	65 909,5	14,0
- активной части	35 387,0	35 457,0	70,0
- машин и оборудования	34 847,5	34 934,0	86,5
Фондорентабельность, %	-1,29	2,22	3,51
Рентабельность продаж, %	-3,16	4,81	7,96
Фондоотдача основных средств, руб.	0,35	0,39	0,04
Фондоотдача активной части фондов, руб.	0,65	0,72	0,07
Фондоотдача машин и оборудования, руб.	0,66	0,73	0,07

Показатель фондорентабельности основных средств на конец 2020 года принял положительное значение и составил 2,22%, что на 3,51 п.п. больше, чем за аналогичный период прошлого года, что связано с получением прибыли от реализации продукции в сумме 1 463 тыс.руб. и одновременным увеличением стоимости основных средств на 14,0 тыс. руб.

Анализируя значение показателя фондоотдачи основных средств за 2019-2020гг., можно прийти к выводу, что он увеличился на 4 копейки по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что свидетельствует о повышении эффективности использования предприятием основных средств. Положительная тенденция снижения эффективности использования основных средств характерна и для активной их части, в том числе машин и оборудования.

**Вывод:** Анализируя степень износа основных средств предприятия, можно прийти к выводу, что его оборудование находится в удовлетворительном состоянии, при этом наблюдается повышение эффективности их использования.

### **2.3 Располагаемые мощности предприятия по выпуску продукции и их загрузка**

Со 2 квартала 2020 года и до конца 2020г. по предприятию прослеживается падение объемов производимой продукции в разрезе отдельных видов продукции: по маргариновой продукции на 13,0%, по маслу растительному бутилированному на 32,8%, по мылу туалетному на 11,6%.

Главной причиной падения производства продукции является острый недостаток жирового сырья, обусловленный тем, что предприятия мясоперерабатывающей промышленности реализуют животные жиры на экспорт, где они в период пандемии стали пользоваться повышенным спросом.

Дополнительными причинами снижения объемов производства маргариновой продукции и мыла является неконкурентоспособность продукта по ценовому фактору, связанного с поступлением в республику маргарина и мыла из РФ по низким ценам.

На экспорт поставляется около 5% производимой продукции.

Объемы производства профилирующей продукции в динамике за 2018-2020гг. и уровень использования мощностей представлены в таблице 2.3.1, где просматривается падение производства по всем ассортиментным позициям и уровня использования производственной мощности.

**Таблица 2.3.1 - Выпуск продукции в натуральном выражении и загрузка производственных мощностей в динамике за 2018 - 2020 гг.**

Показатель	ед. изм.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
<b>Использование производственных мощностей (по основным видам продукции)</b>	<b>%</b>	<b>29,0</b>	<b>32,1</b>	<b>34,0</b>
Маргариновая продукция	%	13,4	11,8	10,2
Майонез, кетчуп, горчица	%	30,6	34,2	34,4
Мыло хозяйственное	%	20,0	19,0	19,2
Мыло туалетное	%	9,5	12,2	10,8
Масло растительное	%	1,1	6,2	4,1
Переработка маслосемян (рапса, подсолнечника)	%	46,3	51,3	56,7
<b>Годовой объем производства в натуральном выражении (по основным видам продукции)</b>	<b>тонн</b>	<b>6 842</b>	<b>7 596</b>	<b>7 198</b>
Маргариновая продукция	тонн	1 411	1 236	1 075
темп к предыдущему году	%	40,5	87,6	87,0
Майонез, кетчуп, горчица	тонн	3 056	3 420	3 444
темп к предыдущему году	%	84,9	111,9	100,7
Мыло хозяйственное	тонн	1 779	1 691	1 708
темп к предыдущему году	%	62,2	95,1	101,0
Мыло туалетное	тонн	484	622	550
темп к предыдущему году	%	76,9	128,5	88,4

Масло растительное	тонн	112	627	421
темп к предыдущему году	%	31,3	559,8	67,1
Переработка маслосемян (рапса, подсолнечника)	тонн	16 216,3	17 953,4	19 837,5
темп к предыдущему году	%	131,5	110,7	110,5

Согласно таблице за последние 3 года наблюдается небольшое колебание объемов производства всех видов продукции, что обусловлено, особенно в последний год, трудностями с приобретением сырья.

**Вывод:** Анализируя уровень использования мощностей можно сделать вывод о не совсем неэффективном их использовании.

#### 2.4 Учетная политика предприятия

Учетная политика предприятия ведется в соответствии с Законом Республики Беларусь «О бухгалтерском учете и отчетности» от 12.07.2013 г. № 57-3, принятым Палатой представителей 26 июня 2013 г. и одобренный Советом Республики 28 июня 2013 г., вступившим в силу с 1 января 2014 г.. с учетом изменений и дополнений: Закон Республики Беларусь от 4 июня 2015 г. № 268-З, Закон Республики Беларусь от 17 июля 2017 г. № 52-3

Настоящий Закон определяет правовые и методологические основы бухгалтерского учета, требования к составлению и представлению бухгалтерской и (или) финансовой отчетности (далее - отчетность).

Положение об учетной политике в целях бухгалтерского и налогового учета на 2019г, утверждено приказом Управляющего № 670 от 29.12.2018.

Факты совершения хозяйственных операций подтверждены первичными учетными документами. Используемые первичные учетные документы, соответствуют постановлению Совета Министров Республики Беларусь от 24.03.2011 №360 «Об утверждении перечня первичных учетных документов».

Организацией для ведения бухгалтерского учета и финансово-хозяйственной деятельности используется план счетов бухгалтерского учета согласно Типовому плану счетов бухгалтерского учета и Инструкции о порядке применения типового плана счетов бухгалтерского учета, утвержденной Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 29.06.2011 № 50. При ведении бухгалтерского учета используется журнально-ордерная форма учета.

На ОАО «Гомельский жировой комбинат» используются в работе первичные учетные документы, согласно утвержденного на предприятии графика документооборота.

Все документы, которыми оформлены хозяйственные операции, связанные с поступлением и выплатой денежных средств, подписываются руководителем организации и главным бухгалтером, их штатными заместителями.

Учет всех видов запасов в организации ведется на основании Инструкции по бухгалтерскому учету запасов, утвержденной Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 12.11.2010 Инструкции № 133 (с изменениями и дополнениями).

Форма ведения бухгалтерского учета частично автоматизирована, используется программа «Галактика».

Учет и распределение затрат на предприятии ведется на основании Инструкции по бухгалтерскому учету доходов и расходов, утвержденной Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 30.09.2011 № 102 (с изменениями и дополнениями),

Учет движения бланков строгой отчетности ведется в соответствии с Инструкцией о порядке использования и бухгалтерского учета бланков строгой отчетности, утвержденной постановлением Министерством финансов Республики Беларусь от 18.12.2008 № 196 «Об утверждении инструкции о порядке использования и бухгалтерского учета бланков строгой отчетности, признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов Министерства финансов Республики Беларусь».

Учет движения драгоценных металлов осуществлять в соответствии с Законом Республики Беларусь от 21.06.2002 № 110-3 «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» (с изменениями и дополнениями); Инструкцией о порядке использования, учета и хранения драгоценных металлов и драгоценных камней, утвержденная Постановлением Министерством финансов Республики Беларусь от 15.03.2004 № 34 (с изменениями и дополнениями); Инструкцией о порядке использования, учета и хранения драгоценных металлов и драгоценных камней в ОАО «Гомельский жировой комбинат», Инструкцией о порядке использования, учета и хранения термопар, содержащих драгоценные металлы, «Межотраслевой хозрасчетной лабораторией по нормированию и экономии драгметаллов и драгоценных камней» от 01.09.2010 № 39.

Бухгалтерская отчетность составляется в соответствии с Национальным стандартом бухгалтерского учета и отчетности «Индивидуальная бухгалтерская отчетность», утвержденным постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 12.12.2016 № 104 «Об утверждении Национального стандарта бухгалтерского учета и отчетности «Индивидуальная бухгалтерская отчетность».

Учет отходов на предприятии ведется по формам учетной документации в области охраны окружающей среды (книги учета отходов форм ПОД-9 и ПОД-

10) согласно ТКП 17.02-12-2014 (02120) «Охрана окружающей среды и природопользование. Порядок ведения учета в области охраны окружающей среды и заполнения форм учетной документации в области охраны окружающей среды», утвержденному постановлением Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь от 03.03.2014 №2-Г.

Хозяйственные операции отражаются в хронологическом порядке. Все документы подшиты по месяцам, сохранность первичной документации обеспечена.

Хранение первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета, отчетности, других документов, связанных с ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности, происходит в течение сроков, установленных законодательством Республики Беларусь. При хранении выше перечисленных документов бухгалтерского учета обеспечивается их защита от несанкционированных исправлений.

### **3. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО - ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ»**

#### **3.1. Организационно - экономическая характеристика ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

Финансово - экономические показатели хозяйственной деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2018 - 2020гг. внесены и проанализированы в таблице 3.1.1

**Таблица 3.1.1 - Анализ динамики показателей прибыли (убытка) ОАО  
«Гомельский жировой комбинат» за 2018 - 2020 г.**

Показатель	2018г	2019г	2020г	Темпы изменения (%) или отклонение (+,-)		
				2019 к 2018	2020 к 2018	2020 к 2019
Объем производства продукции, тыс. руб.	15 320	22 873	25 424	149,3	166,0	111,2
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	19 750	26 932	30 432	136,4	154,1	113,0
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	17 940	23 968	24 903	133,6	138,8	103,9
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	-1 122	-850	1 463	75,8	x	x
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-5 719	-1 023	572	17,9	x	x
Затраты на рубль реализованной продукции, руб./руб.	1,12	1,05	0,98	93,8	87,5	93,3

Как видно из приведенных данных предприятие начиная с начала процедуры санации постоянно наращивает объемные показатели своей деятельности. Стоит отметить, что выручка от реализации продукции растет более быстрыми темпами по сравнению с себестоимостью реализованной продукции. 2020 год предприятие закончило как с прибылью от реализации, так и с чистой прибылью. Большое влияние на получение данных результатов оказали разработанные и выполненные мероприятия по снижению затрат. За период 2019-2020гг. затраты снизились на 2 654,5 тыс.руб. Снижение уровня затрат составило: за 2019г. – (-5,7), за 2020г. – (-7,4).

**Таблица 3.1.2 - Анализ динамики показателей прибыли (убытка) ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 месяцев 2020 – 6 месяцев 2021 г.**

Показатель	6 мес. 2020г	6 мес. 2021г	Темпы изменения (%) или отклонение (+,-)
Объем производства продукции, тыс. руб.	9 173	11 577	126,2
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	12 236	14 849	121,4
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	10 380	12 369	119,2
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	83	183	220,5
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-207	-205	99,0
Затраты на рубль реализованной продукции, руб./руб.	1,02	1,05	102,9

На основании приведенных данных можно сделать вывод, что предприятие начиная в течение первого полугодия 2021г. наращивает объемные показатели своей деятельности. Как и в предыдущие периоды выручка от реализации продукции растет более быстрыми темпами по сравнению с себестоимостью реализованной продукции. Это позволило получить более высокую прибыль от реализации продукции. Однако из-за значительного роста цен на сырье затраты на 1 рубль произведенной продукции увеличились. В связи с этим за указанный период снижение уровня затрат составило: за 2020г. – (-3,5), за 2021г. – (+3,0).

### **3.2 Анализ финансового состояния ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

#### **3.2.1. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия**

Оценить условия расчетов предприятия с поставщиками и покупателями можно, сравнивая, попарно дебиторскую и кредиторскую задолженности, авансы поставщикам и авансы покупателей. Сравнение проводится на основании абсолютных величин и периодов оборота указанных элементов с использованием данных бухгалтерской отчетности.

**Таблица 3.2.1– Динамика состояния расчетов ОАО «Гомельский жировой комбинат» с кредиторами в 2019-2020 гг.**

Наименование показателей	2019 год	2020 год	Темп роста, %	Отклонение, тыс. руб.
1. Поставщикам за товары, работы, услуги, по авансам полученным	28 415	34 146	120,2	5 731
из нее просроченная	23 775	29 049	122,2	5 274
- из нее за топливно-энергетические ресурсы	556	576	103,6	20
из нее просроченная	556	576	103,6	20
2. По налогам и сборам	1 458	158	10,8	-1 300
из нее просроченная	1 242		0,0	-1 242
3. По социальному страхованию и обеспечению	65	57	87,7	-8
4. По оплате труда	220	241	109,5	21
5. Прочим кредиторам	2	3	150,0	1
Итого	30 160	34 605	114,7	4 445

Исходя из данных таблицы 3.2.1, можно сделать вывод о том, что кредиторская задолженность ОАО «Гомельский жировой комбинат» увеличилась в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 4 445 тыс. руб. или на 14,7%. Увеличение кредиторской задолженности произошло за счет значительного роста цен на сырье, что в совокупности с предоставлением отсрочки в оплате при приобретении сырья привело к такому результату. В то же время стоит отметить, что предприятие полностью погасило задолженность, в том числе просроченную, по налогам и сборам.

Рост кредиторской задолженности обусловлен ростом задолженности:

- перед поставщиками за товары, работы, услуги, по полученным авансам на 5 731 тыс. руб. или на 20,2%. При этом увеличилась на 20 тыс. руб. или на 3,6% задолженность за топливно-энергетические ресурсы;
- по заработной плате на 21 тыс. руб. или на 9,5%.

**Таблица 3.2.2 – Динамика состояния расчетов ОАО «Гомельский жировой комбинат» с кредиторами за 6 мес. 2020 - 6 мес. 2021гг.**

Наименование показателей	6 мес. 2020г.	6 мес. 2021г.	Темп роста, %	Отклонение, тыс. руб.
1. Поставщикам за товары, работы, услуги, по авансам полученным	34 320	34 496	100,5	176
из нее просроченная	27 874	29 246	104,9	1 372
- из нее за топливно-энергетические ресурсы	567	587	103,5	20
из нее просроченная	567	587	103,5	20

2. По налогам и сборам	186	232	124,7	46
3. По социальному страхованию и обеспечению	45	122	271,1	77
4. По оплате труда	185	243	131,4	58
5. Прочим кредиторам	1	157	15700,0	156
Итого	34 737	35 250	101,5	513

Рост кредиторской задолженности за первое полугодие 2021г. обусловлен, в первую очередь, ростом цен на сырье и материалы, используемые в производственном процессе. По некоторым видам сырья рост составил от 50% до 250%.

**Таблица 3.2.3 – Структура кредиторской задолженности ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2019-2020гг.**

Наименование показателей	2019 год	2020 год	Удельный вес, %		Отклонение удельного веса, п.п.
			2019 год	2020 год	
1. Поставщикам за товары, работы, услуги, по авансам полученным	28 415	34 146	94,2	98,7	5 731
из нее просроченная	23 775	29 049	78,8	83,9	5 274
- из нее за топливно-энергетические ресурсы	556	576	1,8	1,7	20
из нее просроченная	556	576	1,8	1,7	20
2. По налогам и сборам	1 458	158	4,8	0,5	-1 300
из нее просроченная	1 242	0	4,1	0,0	-1 242
3. По социальному страхованию и обеспечению	65	57	0,2	0,2	-8
4. По оплате труда	220	241	0,7	0,7	21
5. Прочим кредиторам	2	3	0,0	0,0	1
Итого	30 160	34 605	100,0	100,0	4 445

Представленные данные показывают, что в 2019-2020гг. наибольший удельный вес в кредиторской задолженности предприятия занимала задолженность перед поставщиками за товары, работы, услуги и по полученным авансам: 94,2% и 98,7% в 2019 и 2020 году соответственно.

Удельные веса прочих составляющих кредиторской задолженности сложились на следующем уровне:

- по налогам и сборам – 0,5% (отклонение – (-4,3) п.п.);
- по социальному страхованию и обеспечению – 0,2%;
- по оплате труда – 0,7%;

– перед прочими кредиторами – 0,0%.

**Таблица 3.2.4 – Структура кредиторской задолженности ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020-6 мес.2021гг.**

Наименование показателей	6 мес. 2020г.	6 мес. 2021г.	Удельный вес, %		Отклонение удельного веса, п.п.
			6 мес. 2020г.	6 мес. 2021г.	
1. Поставщикам за товары, работы, услуги, по авансам полученным	34 320	34 496	98,8	97,9	-0,9
- из нее за топливно-энергетические ресурсы	567	587	1,6	1,7	0,0
2. По налогам и сборам	186	232	0,5	0,7	0,1
3. По социальному страхованию и обеспечению	45	122	0,1	0,3	0,2
4. По оплате труда	185	243	0,5	0,7	0,2
5. Прочим кредиторам	1	157	0,0	0,4	0,4
Итого	34 737	35 250	100,0	100,0	0,0

Данные таблицы показывают, что за 6 месяцев 2020-2021гг. наибольший удельный вес в кредиторской задолженности предприятия занимает задолженность перед поставщиками за товары, работы, услуги и по полученным авансам: 98,8% и 97,9% в 2019 и 2020 году соответственно.

Удельные веса прочих составляющих кредиторской задолженности сложились на следующем уровне:

- по налогам и сборам – 0,7% (отклонение – (-0,1) п.п.);
- по социальному страхованию и обеспечению – 0,3% (отклонение – (+0,2) п.п.);
- по оплате труда – 0,7% (отклонение – (+0,2) п.п.);
- перед прочими кредиторами – 0,4% (отклонение – (+0,4) п.п.).

**Таблица 3.2.5 – Динамика состояния расчетов с дебиторами ОАО «Гомельский жировой комбинат» в 2019-2020гг.**

Наименование показателей	2019г.	2020г.	Темп роста, %	Отклонение, тыс.руб.
За товары, работы, услуги	8 192	7 709	94,1	-483
из нее просроченная	4 050	3 591	88,7	-459
Прочая	38	341	897,4	303
Итого	8 230	8 050	97,8	-180

В 2020 году величина дебиторской задолженности составила 8 050 тыс. руб., что на 483 тыс.руб. или 5,9% меньше, чем в 2019 году. Тенденция уменьшения дебиторской задолженности обусловлена строгим контролем за разме-

ром предоставляемых скидок оптовым покупателям, которые зависят, в том числе, и от своевременности оплаты полученного товара.

**Таблица 3.2.6 – Динамика состояния расчетов с дебиторами ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020-6 мес.2021 гг.**

Наименование показателей	6 мес. 2020г.	6 мес. 2021г.	Темп роста, %	Отклонение, тыс.руб.
За товары, работы, услуги	7 972	8 939	112,1	967
из нее просроченная	3 999	3 749	93,7	-250
Прочая	53	1	1,9	-52
Итого	8 025	8 940	111,4	915

В 2021 году величина дебиторской задолженности составила 8 939 тыс. руб., что на 967 тыс.руб. или 12,1% больше, чем в 2020 году. Тенденция увеличения дебиторской задолженности обусловлена повышением отпускных цен на производимую продукцию.

**Таблица 3.2.7 – Динамика продолжительности нахождения дебиторской и кредиторской задолженности в обороте ОАО «Гомельский жировой комбинат» в 2019-2020гг.**

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста, %		Отклонение тыс. руб.	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	19 750	26 935	30 432	136,4	113,0	7 185	3 497
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	17 940	23 968	24 903	133,6	103,9	6 028	935
Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	7 463	7 983	8 163	107,0	102,3	520	180
Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	26 716	29 284	29 495	109,6	100,7	2 568	211
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,65	3,37	3,73	127,2	110,7	0,7	0,4
Коэффициент оборачиваемости кредиторской	0,74	0,92	1,03	124,3	112,0	0,2	0,1

задолженности							
Период погашения дебиторской задолженности, дней	91	111	140	122,0	126,1	20	29
Продолжительность использования кредиторской задолженности, дней	318	369	360	116,0	97,6	51	-9
Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности	3,58	3,67	3,61	102,5	98,4	0,1	-0,1

В 2020 году по сравнению с прошлым годом продолжительность погашения дебиторской задолженности увеличилась на 29 дней или на 26,1%, что обусловлено необходимостью быть представленным на полках крупных ритейлеров, которые в свою очередь стараются диктовать свои условия проведения платежей.

На протяжении анализируемого периода прослеживается тенденция увеличения продолжительности использования кредиторской задолженности. Так, в 2019 году она увеличилась по сравнению с прошлым годом на 51 день и составила 369 дней, за 2020 год – она уменьшилась на 9 дней и составила 360 дней.

Значение коэффициента соотношения кредиторской и дебиторской задолженности изменяется незначительно. Анализ значения данного коэффициента за 2018-2020гг. показал, что период обращения кредиторской задолженности более чем в 3 раза превышает период погашения дебиторской.

**Таблица 3.2.8 – Динамика продолжительности нахождения дебиторской и кредиторской задолженности в обороте ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020-6 мес.2021гг.**

Наименование показателей	6 мес. 2020г.	6 мес. 2021г.	Темп роста, %	Отклонение тыс. руб.
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	12 236	14 849	121,4	2 613
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	10 380	12 369	119,2	1 989
Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	8 150	8 495	104,2	346

Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	29 559	29 222	98,9	-338
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,50	1,75	116,4	0
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,42	1,97	81,5	0
Период погашения дебиторской задолженности, дней	240	206	85,9	-34
Продолжительность использования кредиторской задолженности, дней	870	708	81,5	-161
Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности	3,63	3,44	94,8	0

В первом полугодии 2021 году по сравнению с прошлым годом продолжительность погашения дебиторской задолженности уменьшилась на 34 дня или на 14,1%, что обусловлено строгим контролем работников отдела продаж за погашением задолженности, от чего зависит размер предоставляемых оптовых скидок.

На протяжении анализируемого периода прослеживается тенденция уменьшения продолжительности использования кредиторской задолженности. Так, в 2021 году она уменьшилась по сравнению с прошлым годом на 51 день и составила 369 дней, за 2020 год – она уменьшилась на 161 день и составила 708 дней.

Значение коэффициента соотношения кредиторской и дебиторской задолженности изменяется незначительно, но в лучшую сторону.

### **3.2.2. Анализ структуры и динамики актива и пассива бухгалтерского баланса**

Устойчивое финансовое состояние – это состояние финансовых ресурсов предприятия, их распределение и использование, которые обеспечивают развитие на основании роста прибыли и капитала при одновременном сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

Анализ финансового состояния любого предприятия позволяет:

- Своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности предприятия;
- Искать резервы улучшения финансового состояния и его платежеспособности;

- Прогнозировать возможные финансовые результаты, экономическую рентабельность, исходя из реальных условий хозяйственной деятельности и наличия собственных и заемных ресурсов;
- Разрабатывать конкретные мероприятия, направленные на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление финансового состояния.

В таблице 3.2.9 приведен анализ структуры актива бухгалтерского баланса.

**Таблица 3.2.9 – Структура актива бухгалтерского баланса за период 31.12.2018-30.06.2021г.**

Активы	Показатели структуры актива в валюте (итоге) баланса							
	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 30.06.2021	
	абсолютная величина	удельный вес, %	абсолютная величина	удельный вес, %	абсолютная величина	удельный вес, %	абсолютная величина	удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ (190)</b>	<b>40 275</b>	<b>75,0</b>	<b>39 358</b>	<b>73,6</b>	<b>44 931</b>	<b>76,4</b>	<b>44 702</b>	<b>75,2</b>
Основные средства (110)	39 523	73,6	38 589	72,2	38 743	65,8	38 200	64,3
Нематериальные активы (120)	2	0,0	1	0,0	1	0,0	2	0,0
Вложения в долгосрочные активы (140)	748	1,4	766	1,4	891	1,5	889	1,5
Долгосрочные финансовые вложения (150)	2	0,0	2	0,0	2	0,0	2	0,0
Прочие долгосрочные активы (180)	-	-	-	-	5 294	9,0	5 609	9,4
<b>II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ (290)</b>	<b>13 421</b>	<b>25,0</b>	<b>14 113</b>	<b>26,4</b>	<b>13 909</b>	<b>23,6</b>	<b>14 710</b>	<b>24,8</b>
Запасы (210)	4 303	8,0	4 181	7,8	4 224	7,2	4 101	6,9
в том числе:						0,0		0,0
материалы (211)	2 424	4,5	2 206	4,1	2 615	4,4	2 162	3,6
незавершенное производство (213)	4	0,0	4	0,0	-	-	-	-
готовая продукция и товары (214)	1 875	3,5	1 971	3,7	1 609	2,7	1 939	3,3
Расходы будущих периодов (230)	61	0,1	61	0,1	87	0,1	165	0,3
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам (240)	602	1,1	596	1,1	599	1,0	601	1,0
Краткосрочная дебиторская задолженность (250)	7 708	14,4	8 275	15,5	8 050	13,7	8 940	15,0
Краткосрочные финансовые вложения (260)	83	0,2	81	0,2	81	0,1	77	0,1

Денежные средства и их эквиваленты (270)	50	0,1	243	0,5	191	0,3	149	0,3
Прочие краткосрочные активы (280)	614	1,1	676	1,3	677	1,2	677	1,1
<b>БАЛАНС (300)</b>	<b>53 696</b>	<b>100,0</b>	<b>53 471</b>	<b>100,0</b>	<b>58 840</b>	<b>100,0</b>	<b>59 412</b>	<b>100,0</b>

Из выше приведенных данных видно, что по состоянию на 1 июля 2021 года общая сумма активов бухгалтерского баланса выросла на 5 716 тыс.руб. или на 10,6% по сравнению с 31.12.2018г. Данный рост был вызван следующими изменениями активов баланса:

- прочие долгосрочные активы выросли на 4 427 тыс.руб.;
- краткосрочная дебиторская задолженность выросла на 1 232 тыс.руб.

**Таблица 3.2.10 – Структура пассива бухгалтерского баланса за период 2018-30.06.2021г.**

Пассивы	Показатели структуры пассивов в валюте (итоге) баланса							
	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 30.06.2021	
	абсолютная величина	удельный вес, %	абсолютная величина	удельный вес, %	абсолютная величина	удельный вес, %	абсолютная величина	удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ (490)</b>	<b>7 222</b>	<b>13,4</b>	<b>6 141</b>	<b>11,5</b>	<b>6 713</b>	<b>11,4</b>	<b>6 493</b>	<b>10,9</b>
Уставный капитал (410)	24 076	44,8	24 076	45,0	24 076	40,9	24 076	40,5
Добавочный капитал (450)	9 257	17,2	9 229	17,3	9 229	15,7	9 229	15,5
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (460)	-26 111	-48,6	-27 164	-50,8	-26 592	-45,2	-26 607	-44,8
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (470)		0,0		0,0		0,0	-205	-0,3
Целевое финансирование (480)		0,0		0,0		0,0		0,0
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (590)</b>	<b>9 184</b>	<b>17,1</b>	<b>8 981</b>	<b>16,8</b>	<b>15 424</b>	<b>26,2</b>	<b>16 046</b>	<b>27,0</b>
Долгосрочные кредиты и займы (510)	9 184	17,1	8 981	16,8	5 387	9,2	5 319	9,0
Отложенные налоговые обязательства (530)		0,0		0,0	278	0,5	278	0,5
Доходы будущих периодов (540)		0,0		0,0	2045	3,5	2644	4,5
Прочие долгосрочные обязательства (560)		0,0		0,0	7714	13,1	7805	13,1
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (690)</b>	<b>37 290</b>	<b>69,4</b>	<b>38 349</b>	<b>71,7</b>	<b>36 703</b>	<b>62,4</b>	<b>36 873</b>	<b>62,1</b>
Краткосрочные кредиты и займы (610)	5 961	11,1	8 423	15,8	7 631	13,0	7 493	12,6

Краткосрочная кредиторская задолженность (630)	31 324	58,3	29 922	56,0	29 067	49,4	29 376	49,4
в том числе:								
поставщикам, подрядчикам, исполнителям (631)	26 876	50,1	27 637	51,7	28 354	48,2	28 411	47,8
по авансам полученным (632)	385	0,7	334	0,6	224	0,4	423	0,7
по налогам и сборам (633)	589	1,1	1216	2,3	162	0,3	197	0,3
по социальному страхованию и обеспечению (634)	60	0,1	65	0,1	57	0,1	75	0,1
по оплате труда (635)	249	0,5	220	0,4	241	0,4	243	0,4
собственнику имущества (учредителям, участникам) (637)	2	0,0	2	0,0	2	0,0	2	0,0
прочим кредиторам (638)	3 163	5,9	448	0,8	27	0,0	25	0,0
Доходы будущих периодов (650)	5	0,0	4	0,0	5	0,0	4	0,0
<b>БАЛАНС (700)</b>	<b>53 696</b>	<b>100,0</b>	<b>53 471</b>	<b>100,0</b>	<b>58 840</b>	<b>100,0</b>	<b>59 412</b>	<b>100,0</b>

По состоянию на 30.06.2021г. изменилось соотношение по удельным весам в структуре собственного капитал и обязательств бухгалтерского баланса по отношению к 31.12.2018г. Удельный вес собственного капитала снизился на 2,5 % (или на 729 тыс.руб.) за счет непокрытого убытка. Краткосрочные обязательства уменьшились в общей структуре пассива баланса на 7,3% (или на 417 тыс.руб.).

Таблица 3.2.9 составлена для проведения дальнейшего анализа в части формирования чистых активов ОАО «Гомельский жировой комбинат» согласно данным бухгалтерского баланса организации.

**Таблица 3.2.11 – Анализ формирования чистых активов  
ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

Наименование показателей	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	30.06.2021
<b>АКТИВЫ</b>				
в том числе:				
<b>долгосрочные активы</b>	<b>40 229</b>	<b>39 358</b>	<b>44 931</b>	<b>44 702</b>
в том числе:				
основные средства	39 477	38 589	38 743	38 200
нематериальные активы	2	1	1	2
доходные вложения в материальные активы				
вложения в долгосрочные активы	748	766	891	889
долгосрочные финансовые вложения	2	2	2	2
отложенные налоговые активы				
долгосрочная дебиторская задолженность				
прочие долгосрочные активы			5 294	5 609
<b>краткосрочные активы</b>	<b>13 403</b>	<b>14 113</b>	<b>13 909</b>	<b>14 710</b>

в том числе:				
запасы	4 302	4 181	4 224	4 101
долгосрочные активы, предназначенные для реализации				
расходы будущих периодов	61	61	87	165
налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	602	596	599	601
краткосрочная дебиторская задолженность	7 691	8 275	8 050	8 940
краткосрочные финансовые вложения	83	81	81	77
денежные средства и их эквиваленты	50	243	191	149
прочие краткосрочные активы	614	676	677	677
<b>АКТИВЫ, принимаемые к расчету (строка 1.1 + строка 1.2)</b>	<b>53 632</b>	<b>53 471</b>	<b>58 840</b>	<b>59 412</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
в том числе:				
<b>долгосрочные обязательства</b>	<b>9 700</b>	<b>8 981</b>	<b>15 424</b>	<b>16 046</b>
в том числе:				
долгосрочные кредиты и займы	9 700	8 981	5 387	5 319
долгосрочные обязательства по лизинговым платежам				
отложенные налоговые обязательства			278	278
доходы будущих периодов			2 045	2 644
резервы предстоящих платежей				
прочие долгосрочные обязательства			7 714	7 805
<b>краткосрочные обязательства</b>	<b>37 004</b>	<b>38 349</b>	<b>36 703</b>	<b>36 873</b>
в том числе:				
краткосрочные кредиты и займы	8 585	8 423	7 631	7 493
краткосрочная часть долгосрочных обязательств				
краткосрочная кредиторская задолженность	28 414	29 922	29 067	29 376
обязательства, предназначенные для реализации				
доходы будущих периодов	5	4	5	4
резервы предстоящих платежей				
прочие краткосрочные обязательства				
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, принимаемые к расчету (строка 3.1 + строка 3.2)</b>	<b>46 704</b>	<b>47 330</b>	<b>52 127</b>	<b>52 919</b>
<b>Стоимость чистых активов (строка 2 - строка 4)</b>	<b>6 928</b>	<b>6 141</b>	<b>6 713</b>	<b>6 493</b>

Анализ формирования чистых активов, содержащийся в таблице 3.2.9 показал, что величина активов, по состоянию на 31.12.2018 года составляла 6 928 тыс.руб., к концу рассматриваемого периода (30.06.2021г.) – 6 493 тыс.руб. Таким образом чистые активы уменьшились на 6,3%. На данное уменьшение ока-

зал влияние рост долгосрочных обязательств, а именно доходы будущих периодов и прочие долгосрочные обязательства.

### **3.2.3. Анализ критериев оценки платежеспособности предприятия**

Под платежеспособностью предприятия понимается его способность своевременно производить платежи по своим краткосрочным обязательствам.

Оценка платежеспособности по балансу осуществляется на основе характеристики ликвидности оборотных (текущих) активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность.

Критерием признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным и структуры бухгалтерского баланса неудовлетворительной является наличие одновременно значений коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода ниже нормативных значений. Методика расчета показателей имеет вид.

**Коэффициента текущей ликвидности ( $K_1$ )**, характеризующего общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств, рассчитанный на конец отчетного периода, меньше нормативного значения 1,3.

**Коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ )**, характеризующий наличие у предприятия собственных оборотных средств для его финансовой устойчивости, рассчитанный на конец отчетного периода, меньше нормативного значения 0,2.

При анализе структуры бухгалтерского баланса и критериев оценки платежеспособности предприятия исследованы квартальные бухгалтерские балансы ОАО «Гомельский жировой комбинат» за последние четыре квартала.

**Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ )** - рассчитывается как отношение итога раздела 2 актива баланса к итогу раздела 5 пассива баланса по следующей формуле:

$$K_1 = \frac{КА}{КО},$$

где КА - краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса)  
КО - краткосрочные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса).

Значения коэффициента текущей ликвидности представлены ниже

Показатель	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.07.2021
<i>Краткосрочные активы</i>	<i>13 403</i>	<i>14 109</i>	<i>13 909</i>	<i>14 710</i>

<b>Краткосрочные обязательства</b>	<b>37 004</b>	<b>38 581</b>	<b>36 703</b>	<b>36 873</b>
Коэффициент текущей ликвидности <b>К1 не менее 1,3</b>	0,36	0,37	0,38	0,40

**Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К<sub>2</sub>)** - рассчитывается по формуле, как отношение суммы итога раздела 3 и итога раздела 4 бухгалтерского баланса за вычетом итога раздела 1 бухгалтерского баланса к итогу раздела 2 бухгалтерского баланса по следующей формуле:

$$K_2 = \frac{СК + ДО - ДА}{КА},$$

где СК - собственный капитал (строка 490 бухгалтерского баланса).

ДО - долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса).

ДА - долгосрочные активы (стр.190 бухгалтерского баланса).

КА - краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса).

Значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами представлены ниже

Показатель	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.07.2021
<b>Краткосрочные активы</b>	<b>13 403</b>	<b>14 109</b>	<b>13 909</b>	<b>14 710</b>
<b>Собственный капитал</b>	<b>6 928</b>	<b>5 905</b>	<b>6 713</b>	<b>6 493</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>	<b>9 700</b>	<b>8 981</b>	<b>15 424</b>	<b>16 046</b>
<b>Долгосрочные активы</b>	<b>40 229</b>	<b>39 358</b>	<b>44 931</b>	<b>44 702</b>
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами <b>К2 не менее 0,2</b>	-1,78	-1,73	-1,64	-1,51

Основанием для признания предприятия устойчиво неплатежеспособным является неплатежеспособность субъекта хозяйствования в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, а также наличие на дату составления последнего бухгалтерского баланса значение **коэффициента обеспеченности обязательств активами (К<sub>3</sub>)** характеризующего способность субъекта хозяйствования рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов превышающего значение 0,85.

К<sub>3</sub> - рассчитывается как отношение суммы итогов разделов 4 и 5 бухгалтерского баланса к итогу бухгалтерского баланса по следующей формуле:

$$K_3 = \frac{КО + ДО}{ИБ},$$

где КО - кратковременные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса);

ДО - долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);

ИБ - итог бухгалтерского баланса (срока 300 или 700);

Значения коэффициента обеспеченности обязательств активами представлены ниже

Показатель	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.07.2021
<i>Краткосрочные обязательства</i>	<i>37 004</i>	<i>38 581</i>	<i>36 703</i>	<i>36 873</i>
<i>Долгосрочные обязательства</i>	<i>9 700</i>	<i>8 981</i>	<i>15 424</i>	<i>16 046</i>
<i>Итого баланса</i>	<i>53 632</i>	<i>53 467</i>	<i>58 840</i>	<i>59 412</i>
Коэффициент обеспеченности обязательств активами <b>К3 не более 0,85</b>	0,87	0,89	0,89	0,89

Расчетные значения коэффициентов платежеспособности, финансовой устойчивости ОАО «Гомельский жировой комбинат» за последние 4 квартала на дату определения платежеспособности – 01.07.2021 года, их нормативные значения с учетом отраслевой принадлежности предприятия представлены в таблице 3.3. Аналитическая информация таблицы 3.3 показывает, что значение коэффициента текущей ликвидности по состоянию на 01.07.2021 года ниже рекомендуемого нормативного значения на 0,90 пунктов показывает, что у предприятия существуют трудности в покрытии текущих обязательств.

В динамике просматривается отрицательная тенденция снижения коэффициента текущей ликвидности; роста дефицита собственных оборотных средств и коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами.

**Таблица 3.2.12 - Показатели финансового состояния за период с III квартала 2020г. по II квартал 2021 г.**

Показатель	на 01.10.2020	на 01.01.2021	на 01.04.2021	на 01.07.2021
Коэффициент текущей ликвидности <b>К1 не менее 1,3</b>	0,49	0,38	0,38	0,40
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами <b>К2 не менее 0,2</b>	-1,04	-1,64	-1,60	-1,51

Коэффициент обеспеченности обязательств активами <b>К3 не более 0,85</b>	0,89	0,89	0,89	0,89
--	------	------	------	------

Отмечается кризисная ликвидность. Предприятие испытывает сложности в расчетах. Предприятие не в состоянии своевременно производить расчеты по своим обязательствам.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие оборотных активов сформированных за счет собственных средств предприятия, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. Величина коэффициента показывает, что оборотные активы сформированы за счет заемных средств, и зависимость от заемщиков высока, что делает риск не выплаты по обязательствам и потери устойчивости высокими.

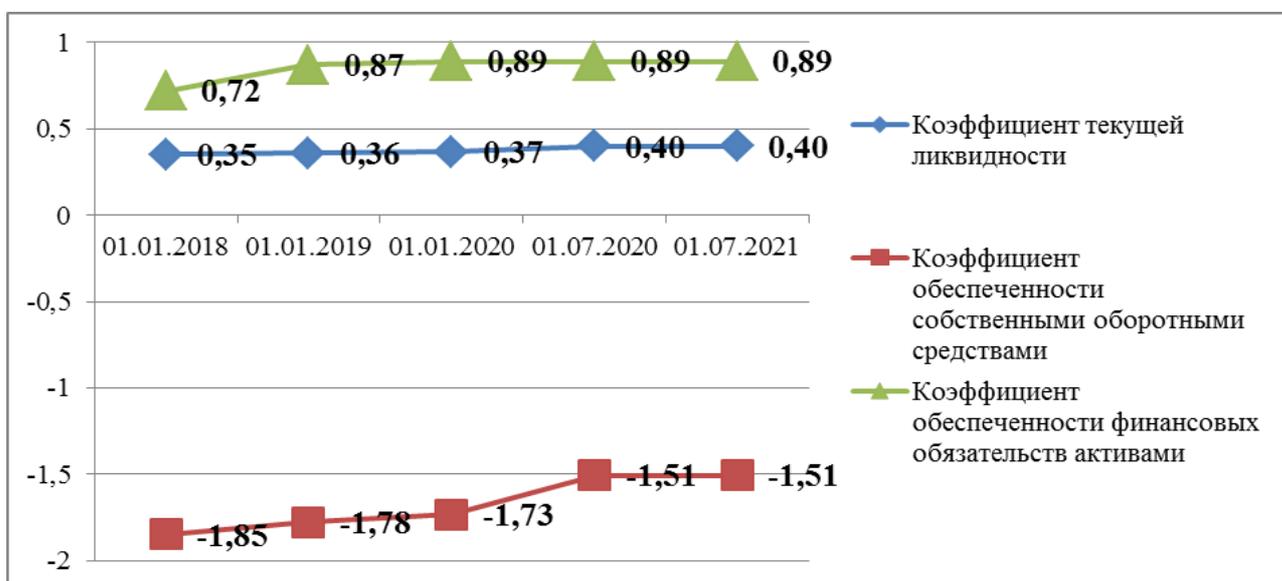
У предприятия отсутствуют собственные оборотные средства, необходимые для ведения нормальной финансово-хозяйственной деятельности, что подтверждается отрицательными значениями коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами; уровень дефицита собственных оборотных средств к величине краткосрочных активов на 01.07.2021 составил (-1,51) при нормативе рассматриваемого показателя ( $K_2$ ) - 0,2.

Установлен факт того, что предприятие имеет неудовлетворительную структуру бухгалтерского баланса, является неплатежеспособным, неплатежеспособность имеет устойчивый характер, рассчитаться с кредиторами в установленные обязательствами сроки предприятие не может.

Значение коэффициента обеспеченности обязательств активами  $K_3 = 0,89$ , это свидетельствует о том, что стоимость активов предприятия превышает сумму долговых обязательств. Предприятие при полной продаже своих активов в состоянии погасить имеющуюся задолженность в полном размере.

Справедливости ради стоит отметить, что в динамике установлена положительная тенденция роста значения коэффициентов платежеспособности.

На рисунке 3.2.3.1 показана динамика изменения коэффициентов платежеспособности за период санации.



**Рисунок 3.2.3.1 - динамика изменения коэффициентов платежеспособности за период санации.**

### **3.3. Анализ и диагностика прибыли и рентабельности** **ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

В соответствии с Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь от 27.12.2011 г. № 140/206 «Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования» для анализа финансовых результатов деятельности, структуры и направлений использования полученной прибыли использованы данные отчета о прибылях и убытках и отчета об изменении капитала.

Данное Постановление рекомендует проведение анализа формирования, распределения и использования прибыли с целью выявить причины убыточной деятельности и определить резервы ее роста.

#### **3.3.1. Анализ состава, структуры и динамики прибыли до налогообложения ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

В процессе анализа и диагностики финансовых результатов использованы следующие показатели прибыли: валовая прибыль, прибыль от реализации продукции, прибыль от текущей деятельности, прибыль от инвестиционной, финансовой и иной деятельности, прибыль до налогообложения, чистая прибыль.

**Таблица 3.3. 1 – Анализ состава и динамики прибыли до налогообложения**

Наименование показателей	2019г.	2020г.	Отклонение	Темп роста, %	6 мес. 2020	6 мес. 2021	Отклонение	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг без учета налогов	23 118	26 366	3 248	114,0	10 463	12 552	2 089	120,0
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	19 151	20 249	1 098	105,7	8 154	9 774	1 620	119,9
Валовая прибыль	3 967	6 117	2 150	154,2	2 309	2 778	469	120,3
Управленческие расходы	3 379	2 937	-442	86,9	1 449	1 613	164	111,3
Расходы на реализацию	1 438	1 717	279	119,4	777	982	205	126,4
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	-850	1 463	2 313	-172,1	83	183	100	220,5
Прочие доходы по текущей деятельности	1 469	3 646	2 177	248,2	593	1 028	435	173,4
Прочие расходы по текущей деятельности	2 090	4 255	2 165	203,6	868	1 687	819	194,4
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	-1 471	854	2 325	-58,1	-192	-476	-284	247,9
Доходы по инвестиционной деятельности						383	383	x
В том числе:								
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов						360	360	x
доходы от участия в уставном капитале других организаций								
проценты к получению								
прочие доходы по инвестиционной деятельности						23	23	x
Расходы по инвестиционной деятельности						72	72	x
В том числе:								
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов						64	64	x

прочие расходы по инвестиционной деятельности						8	8	x
Доходы по финансовой деятельности	1 471	0	-1 471	0,0	3		-3	0,0
В том числе:								
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	1 471		-1 471	0,0				
прочие доходы по финансовой деятельности					3		-3	0,0
Расходы по финансовой деятельности	1 023	5	-1 018	0,5				
В том числе:								
проценты к уплате								
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	1 023		-1 023	0,0				
прочие расходы по финансовой деятельности		5	5	x				
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности	448	-5	-453	-1,1	3	311	308	10366,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 023	849	1 872	-83,0	-189	-165	24	87,3
Налог на прибыль					18	40	22	222,2
Изменение отложенных налоговых активов								
Изменение отложенных налоговых обязательств		-277	-277	x				
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)								
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)								
Чистая прибыль (убыток)	-1 023	572	1 595	-55,9	-207	-205	2	99,0

Прибыль до налогообложения в 2020 году выросла по сравнению с 2019 годом на 1 872 тыс. руб., что было следствием увеличения прибыли от текущей деятельности на 2 325 тыс. руб. за счет полученной прибыли от реализации продукции в размере 1 463 тыс. руб. в 2020 году (тогда как в предыдущем году имел место убыток от реализации в размере 850 тыс.руб.).

Убыток до налогообложения за 6 месяцев 2021 года составил 165 тыс. руб. и сократился по сравнению с прошлым годом на 24 тыс. руб. Основным

фактором повлиявшим на указанный результат явилось получение прибыли от инвестиционной и финансовой деятельности в сумме 311 тыс.руб.

**Таблица 3.3. 2 – Анализ структуры прибыли до налогообложения за 2019-2020гг.**

Наименование показателей	2019г.	2020г.	Уд.вес, %		Отклонение уд.веса
			2019	2020	
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	-1 471	854	143,8	100,6	-43,2
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности	448	-5	-43,8	-0,6	43,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 023	849	100,0	100,0	0,0

В 2019 году наибольший удельный вес в структуре убытка до налогообложения занимал убыток от текущей деятельности – 143,8%, что на 43,2 п.п. больше, чем в 2020 году. В 2020 году наибольший удельный вес в прибыли до налогообложения занимала прибыль от текущей деятельности – 100,6% от массы прибыли до налогообложения.

**Таблица 3.3.3 – Анализ структуры прибыли до налогообложения за 6 месяцев 2020-2021гг.**

Наименование показателей	6 мес. 2020	6 мес. 2021	Уд.вес, %		Отклонение уд.веса
			2019	2020	
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	-192	-476	101,6	288,5	186,9
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности	3	311	-1,6	-188,5	-186,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	-189	-165	100,0	100,0	0,0

В январе-июне текущего года наибольшую долю в убытке до налогообложения занимал убыток от текущей деятельности – 288,5%, тогда как в аналогичном периоде 2020 года убыток от текущей деятельности занимал 101,6%.

### **3.3.2. Анализ рентабельности и оборачиваемости капитала** **ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

Важным направлением анализа является изучение рентабельности продаж, рентабельности затрат, рентабельности ресурсного потенциала,

рентабельности активов предприятия.

Рентабельность продукции зависит от следующих факторов: изменения объема и структуры реализованной продукции, ее себестоимости и средних цен реализации.

Эффективность деятельности предприятия в условиях рыночной экономики определяет его способность к финансовому выживанию, привлечению источников финансирования и их прибыльное использование.

Экономическая эффективность определяется соизмерением достигнутых результатов и имеющихся ресурсов или произведенных затрат.

Анализ показателей рентабельности хозяйственной деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» по имущественному комплексу и источникам их формирования произведен по данным таблицы 3.3.4

**Таблица 3.3.4 - Анализ динамики рентабельности (убыточности) хозяйственной деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2018-2020 гг.**

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение (%)	
				2019	2020
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	19 750	26 935	30 432	36,38	12,98
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	17 940	23 968	24 903	33,60	3,90
Валовая прибыль, тыс. руб.	2 737	3 967	6 117	44,94	54,20
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. руб.	-3 341	-1 471	854	-55,97	x
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-5 719	-1 023	849	-82,11	x
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-5 719	-1 023	572	-82,11	x
Среднегодовая стоимость, тыс. руб.:					
- капитала	52 273	53 550	56 156	2,44	4,87
- основного капитала	65 931	65 896	65 910	-0,05	0,02
- оборотного капитала	11 626	13 756	14 011	18,32	1,85
- собственного капитала	10 794	6 417	6 427	-40,55	0,16
- заемного капитала	41 479	47 133	49 729	13,63	5,51
Рентабельность (убыточность), %:					
- капитала	-10,94	-1,91	1,02	-82,54	-153,32
- основного капитала	-8,67	-1,55	0,87	-82,10	-155,90
- оборотного капитала	-49,19	-7,44	4,08	-84,88	-154,90
- собственного капитала	-52,98	-15,94	8,90	-69,91	-155,82
- заемного капитала	-13,79	-2,17	1,15	-84,26	-153,00
Рентабельность (убыточность) затрат, %	-31,88	-4,27	2,30	-86,61	-153,81
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-28,96	-3,80	1,88	-86,88	-149,49

Данные таблицы 3.3.4 показывают, что рассчитанные уровни убыточности в рассматриваемом временном периоде перешли положительную рентабельность. Выручка от реализации продукции за 2020г. выросла на 12,98%, себестоимость реализованной продукции на 3,90%, валовая прибыль увеличилась на 54,2% за счет более быстрого роста выручки по сравнению с себестоимостью продукции. В 2020 году появилась прибыль от текущей деятельности, прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

На рисунке 3.3.1 представлены аналитические данные таблицы 3.3.5, которые наглядно показывают убыточность предприятия.

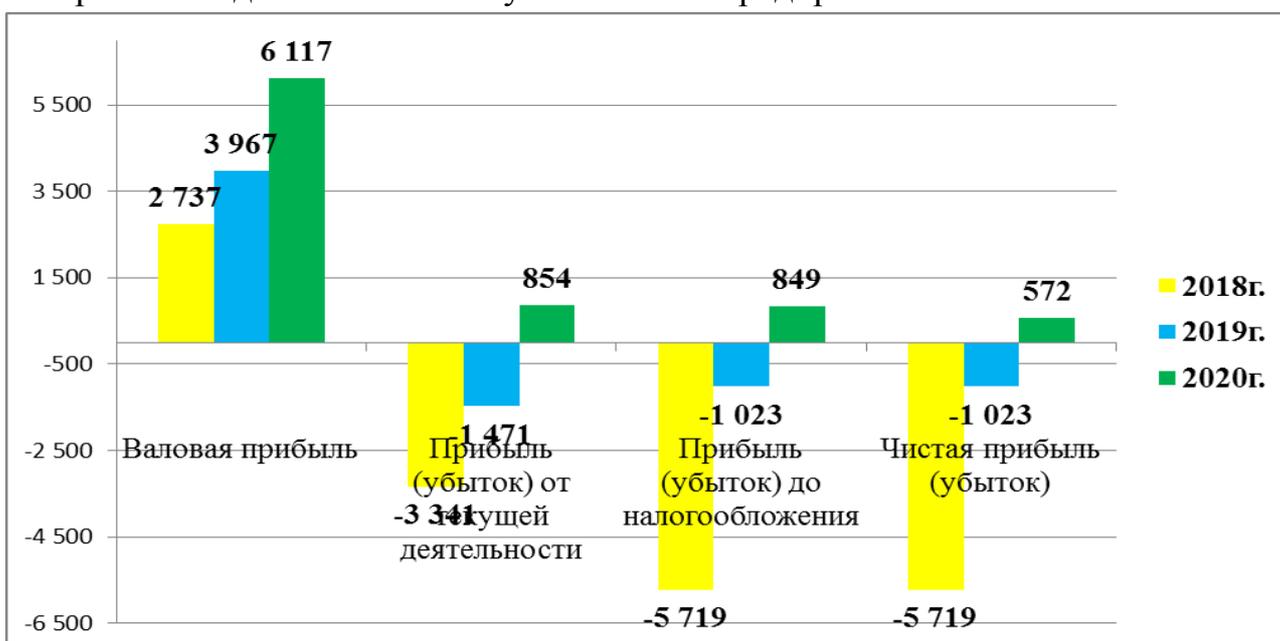


Рисунок 3.3.1 - Динамика показателей убыточности ОАО «Гомельский жировой комбинат» за период с 2018 и 2020гг.

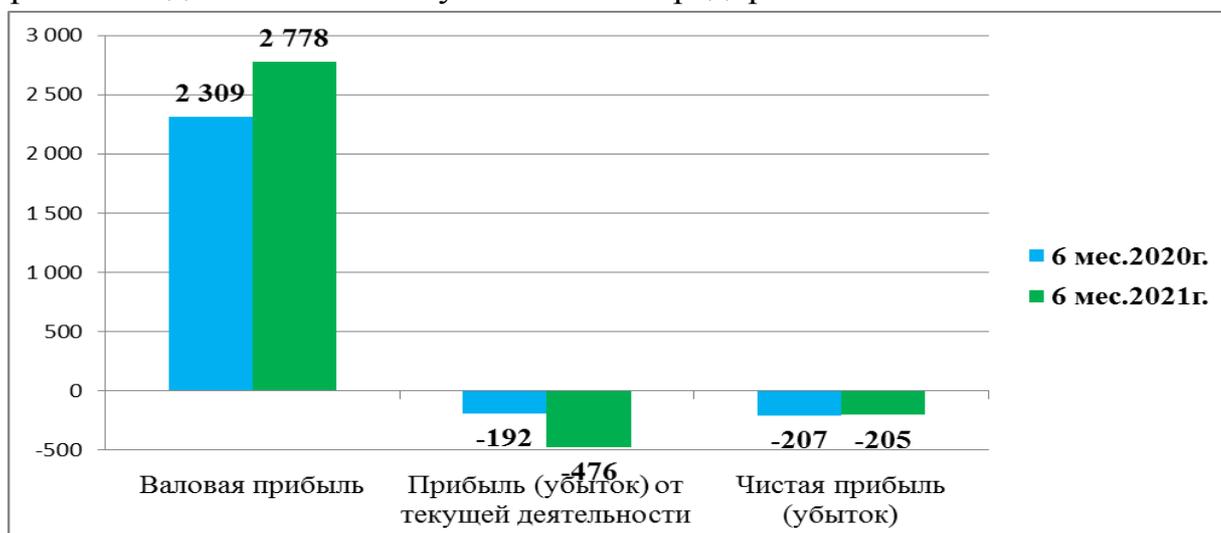
**Таблица 3.3.5 - Анализ динамики рентабельности (убыточности) хозяйственной деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020-6 мес.2021гг.**

Показатель	6 мес.2020г.	6 мес.2021г.	Изменение (%)
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	12 236	14 849	21,36
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	10 380	12 369	19,16
Валовая прибыль, тыс. руб.	2 309	2 778	20,31
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. руб.	-192	-476	147,92
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-189	-165	-12,70
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-207	-205	-0,97
Среднегодовая стоимость, тыс. руб.:			
- капитала	54 873	59 119	7,74
- оборотного капитала	15 507	14 305	-7,75

- собственного капитала	6 034	6 596	9,31
- заемного капитала	48 840	52 523	7,54
Рентабельность (убыточность), %:			
- капитала	-0,38	-0,35	-8,08
- оборотного капитала	-1,33	-1,43	7,36
- собственного капитала	-3,43	-3,11	-9,40
- заемного капитала	-0,42	-0,39	-7,91
Рентабельность (убыточность) затрат, %	-1,99	-1,66	-16,89
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-1,69	-1,38	-18,39

Данные таблицы 3.3.5 показывают, что рассчитанные уровни убыточности в рассматриваемом временном периоде перешли в положительную динамику. Выручка от реализации продукции за анализируемый период 2021г. выросла на 21,36%, себестоимость реализованной продукции на 19,16%, валовая прибыль увеличилась на 20,31% за счет более быстрого роста выручки по сравнению с себестоимостью продукции.

На рисунке 3.3.2 представлены аналитические данные таблицы 3.3.6, которые наглядно показывают убыточность предприятия.



Деловая активность предприятия характеризуется показателями интенсивности использования капитала предприятия, изменением показателей оборачиваемости капитала.

Для оценки интенсивности использования капитала ОАО «Гомельский жировой комбинат», его рыночной позиции построена таблица 3.3.6 в которой отражены показатели оборачиваемости капитала и его элементов.

По данным таблицы видим, что элементы состава оборотного капитала имеют разные тенденции. Так средняя сумма дебиторской задолженности увеличилась на 179,5 тыс.руб., запасы снизились на 37 тыс.руб.

Все это привело к изменению в оборачиваемости капитала. Так оборачиваемость всех элементов оборотного капитала имеет положительные тенденции, кроме денежных средств. Оборачиваемость денежных средств составила 3

дня, что привело к снижению коэффициента оборачиваемости на 43,62 оборотов по сравнению с 2019 годом. Скорость одного оборота дебиторской задолженности составляет 95 дней, что меньше чем в прошлом году на 3 дня, соответственно коэффициент оборачиваемости увеличился с 3,37 до 3,73 оборотов.

Положительно на оборачиваемость оборотного капитала повлияла оборачиваемость запасов, в 2020 году коэффициент оборачиваемости составил 7,24 оборотов, что выше показателя 2019 года на 0,89 оборотов, в связи, с чем продолжительность одного оборота составила 50 дней против 57 в прошлом году.

**Таблица 3.3.6 - Анализ оборачиваемости капитала ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2018-2020гг.**

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	19 750	26 935	30 432
Среднегодовая стоимость, тыс. руб.:			
- капитала	52 273	53 550	56 156
- основного капитала	65 931	65 896	65 910
- оборотного капитала	11 626	13 756	14 011
В том числе			
- запасов	3091,5	4239,5	4202,5
Из них:			
*материалов	1919	2313	2410,5
*незавершенного производства	3,5	4	2
*готовой продукции	1169	1922,5	1790
- НДС по приобретенным товарам	598,5	599	597,5
- краткосрочная дебиторская задолженность	7462,5	7983	8162,5
- денежные средства	29	146,5	217
- расходы будущих периодов	61,5	61	74
- прочие оборотные активы	383	727	757,5
Коэффициент оборачиваемости, раз:			
- капитала (капиталоотдача), руб.	0,38	0,50	0,54
- основного капитала (фондоотдача), руб.	0,30	0,41	0,46
- оборотного капитала	1,70	1,96	2,17
В том числе			
- запасов	6,39	6,35	7,24
Из них:			
*материалов	10,29	11,65	12,62
*незавершенного производства	5642,86	6733,75	15216,00
*готовой продукции	16,89	14,01	17,00
- НДС по приобретенным товарам	33,00	44,97	50,93
- краткосрочная дебиторская задолженность	2,65	3,37	3,73
- денежные средства	681,03	183,86	140,24
- расходы будущих периодов	321,14	441,56	411,24

- прочие оборотные активы	51,57	37,05	40,17
---------------------------	-------	-------	-------

Показатели интенсивности использования капитала и его составляющих элементов характеризуется длительностью оборота в днях (таблица 3.3.7).

**Таблица 3.3.7 - Анализ продолжительности оборотного капитала в днях по стадиям кругооборота за 2018-2020гг.**

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Оборачиваемость оборотного капитала, дни	212	184	166
в том числе:			
- запасов, дни	56	57	50
Из них:			
- материалов	35	31	29
- незавершенного производства	0	0	0
- готовой продукции	21	26	21
- расходов будущих периодов	1	1	1
- НДС по приобретенным товарам	11	8	7
- краткосрочной дебиторской задолженности	136	107	97
- денежных средств и их эквивалентов	1	2	3
- прочих краткосрочных активов	7	10	9

Из таблицы 3.3.7 видно, что продолжительность оборота оборотного капитала в 2020 году составила 166 дней, что на 18 дней меньше чем в 2019 году

По данным таблицы 3.3.8 отмечена положительная тенденция изменения оборачиваемости капитала.

**Таблица 3.3.8 - Анализ оборачиваемости капитала ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020-6 мес.2021гг.**

Показатель	6 мес.2020г.	6 мес.2021г.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	12 236	12 236
Среднегодовая стоимость, тыс. руб.:		
- капитала	54 873	59 119
- оборотного капитала	15 507	14 305
В том числе		
- запасов	3743,5	4157,5
Из них:		
*материалов	2156,5	2388
*незавершенного производства	2	0
*готовой продукции	1585	1769,5

- НДС по приобретенным товарам	605	600
- краткосрочная дебиторская задолженность	8149,5	8495
- денежные средства	411	170
- расходы будущих периодов	1841	126
- прочие оборотные активы	757	756
Коэффициент оборачиваемости, раз:		
- капитала (капиталоотдача), руб.	0,22	0,21
- оборотного капитала	0,79	0,86
В том числе		
- запасов	3,27	2,94
Из них:		
*материалов	5,67	5,12
*незавершенного производства	6118,00	*
*готовой продукции	7,72	6,91
- НДС по приобретенным товарам	20,22	20,39
- краткосрочная дебиторская задолженность	1,50	1,44
- денежные средства	29,77	71,98
- расходы будущих периодов	6,65	97,11
- прочие оборотные активы	16,16	16,19

По данным таблицы 3.3.8 видим, что элементы состава оборотного капитала имеют опять же разные тенденции. Так средняя сумма дебиторской задолженности увеличилась на 345,5 тыс.руб., что обусловлено заключением новых договоров с крупными ритейлерами, запасы увеличились на 414 тыс.руб. в связи с ростом цен на сырье и материалы.

Все это привело к изменению в оборачиваемости капитала. Так оборачиваемость капитала имеет положительные тенденции, а оборотного капитала имеет отрицательный результат. Это обусловлено снижением массы денежных средств на 241 тыс.руб., что привело к снижению суммы оборотного капитала.

Ресурсы в процессе своего движения проходят последовательно три стадии кругооборота: заготовительную, производственную и сбытовую. Чем быстрее капитал сделает кругооборот, тем больше предприятие получит и реализует продукции при одной и той же сумме капитала за определенный отрезок времени. Задержка движения средств на любой стадии ведет к замедлению оборачиваемости капитала, требует дополнительного вложения средств и может вызвать значительное ухудшение финансового состояния предприятия.

Достигнутый в результате ускорения оборачиваемости эффект выражается в первую очередь в увеличении выпуска продукции без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Кроме того, за счет ускорения оборачиваемости ресурсов происходит увеличение суммы прибыли,

так как обычно к исходной денежной форме он возвращается с приращением. Если производство и реализация продукции являются убыточными, то ускорение оборачиваемости средств ведет к ухудшению финансовых результатов и проеданию капитала.

Из сказанного следует, что нужно стремиться не только к ускорению движения капитала на всех стадиях кругооборота, но и к его максимальной отдаче, которая выражается в увеличении суммы прибыли на один рубль капитала.

Повышение доходности капитала достигается рациональным и экономным использованием всех ресурсов, недопущением их перерасхода, потерь на всех стадиях кругооборота.

В результате капитал вернется к своему исходному состоянию в большей сумме, т.е. с прибылью. В системе мер, направленных на повышение эффективности работы, укрепление финансового состояния, важное место занимают вопросы рационального использования оборотного капитала, учитывая его мобильность и ликвидность.

### **3.4. Анализ структуры и динамики затрат на производство** **ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

Анализ затрат на производство дает важную информацию, позволяющую контролировать текущую деятельность предприятия, планировать его стратегию и тактику, оптимально использовать ресурсы, измерять и оценивать результаты деятельности.

Анализ структуры и динамики затрат по экономическим элементам ОАО «Гомельский жировой комбинат» произведен за 2018 - 2020 гг. Результаты анализа внесены в аналитические таблицы 3.4.1- 3.4.2, информация которых характеризует тенденции изменения данного показателя за последние 3 года.

**Таблица 3.4.1 - Анализ динамики затрат на производство продукции ОАО «Гомельский жировой комбинат» произведен за 2018 - 2020 гг.**

Состав затрат по элементам	Сумма, тыс. руб.			Темп изменения, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 к 2018	2020 к 2019
1 Материальные затраты	10 751	16 595	18 088	154,4	109,0
1.1 сырье и материалы	7 589	13 975	15 248	184,1	109,1

1.2 работы и услуги производственного характера, выполненные сторонними организациями					
1.3 топливо	1 977	1 553	1 667	78,6	107,3
1.4 электрическая энергия	1 185	1 067	1 173	90,0	109,9
1.5 тепловая энергия					
1.6 прочие материальные затраты					
2 Затраты на оплату труда	3 463	3 650	3 849	105,4	105,5
3 Отчисления на социальные нужды	1 194	1 268	1 300	106,2	102,5
4 Амортизация основных средств	2	630		31500,0	0,0
5 Прочие затраты	1 720	1 978	1 601	115,0	80,9
Итого затраты на производство продукции	17 130	24 121	24 838	140,8	103,0
Объем производства,	15 320	22 874	25 427	149,3	111,2
Затраты на рубль товарной продукции, руб.	1,12	1,05	0,98	94,3	92,6

В 2020 году по сравнению с 2019 годом объем производства увеличился на 11,2% в то время как затраты на производство продукции (работ, услуг) увеличились лишь на 3,0%, в т.ч. материальные затраты увеличились на 9,0%, а прочие затраты снизились на 19,1%.

Затраты по элементу «топливо» увеличились на 7,3% из-за роста тарифов на газ. Затраты по элементу «электроэнергия» увеличились на 9,9% по той же причине. Затраты на оплату труда увеличились на 5,5%. На затраты оказало влияние увеличение заработной платы работников предприятия с 663,2 руб. до 754,2 руб. или на 13,7%, а также снижение среднесписочной численности на 32 человека (с 494 чел. до 462 чел.) или на 6,5%.

В 2020г начисление амортизации не производилось.

В таблице 3.4.2 представлен вертикальный анализ затрат на производство по элементам.

**Таблица 3.4.2 - Анализ структуры затрат на производство продукции ОАО «Гомельский жировой комбинат» произведен за 2018 - 2020 гг.**

Состав затрат по элементам	Структура затрат, %			Структурная динамика, %	
	2018г.	2019г.	2020г.	2019 к 2018	2020 к 2019
1 Материальные затраты	62,8	68,8	72,8	109,6	105,9
1.1 сырье и материалы	44,3	57,9	61,4	130,8	106,0
1.2 работы и услуги производственного характера, выполненные сторонними организациями					
1.3 топливо	11,5	6,4	6,7	55,8	104,2

1.4 электрическая энергия	6,9	4,4	4,7	63,9	106,8
1.5 тепловая энергия					
1.6 прочие материальные затраты					
2 Затраты на оплату труда	20,2	15,1	15,5	74,9	102,4
3 Отчисления на социальные нужды	7,0	5,3	5,2	75,4	99,6
4 Амортизация основных средств	0,0	2,6	0,0	22370,3	0,0
5 Прочие затраты	10,0	8,2	6,4	81,7	78,6
Итого затраты на производство продукции	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Удельный вес материальных затрат в 2020 году увеличился к уровню прошлого года на 4,0 п.п., за счет увеличения всех элементов, что связано с ростом цен на сырье, ростом тарифов на топлива и электроэнергию. По этой же причине наблюдается рост удельного веса по заработной плате и налогам, в связи с ростом начисленной заработной платы.

По данным таблицы 3.4.2 построена структурная диаграмма динамики за 2018 - 2020 гг. затрат на производство по основному виду деятельности (рисунок 3.4.1).

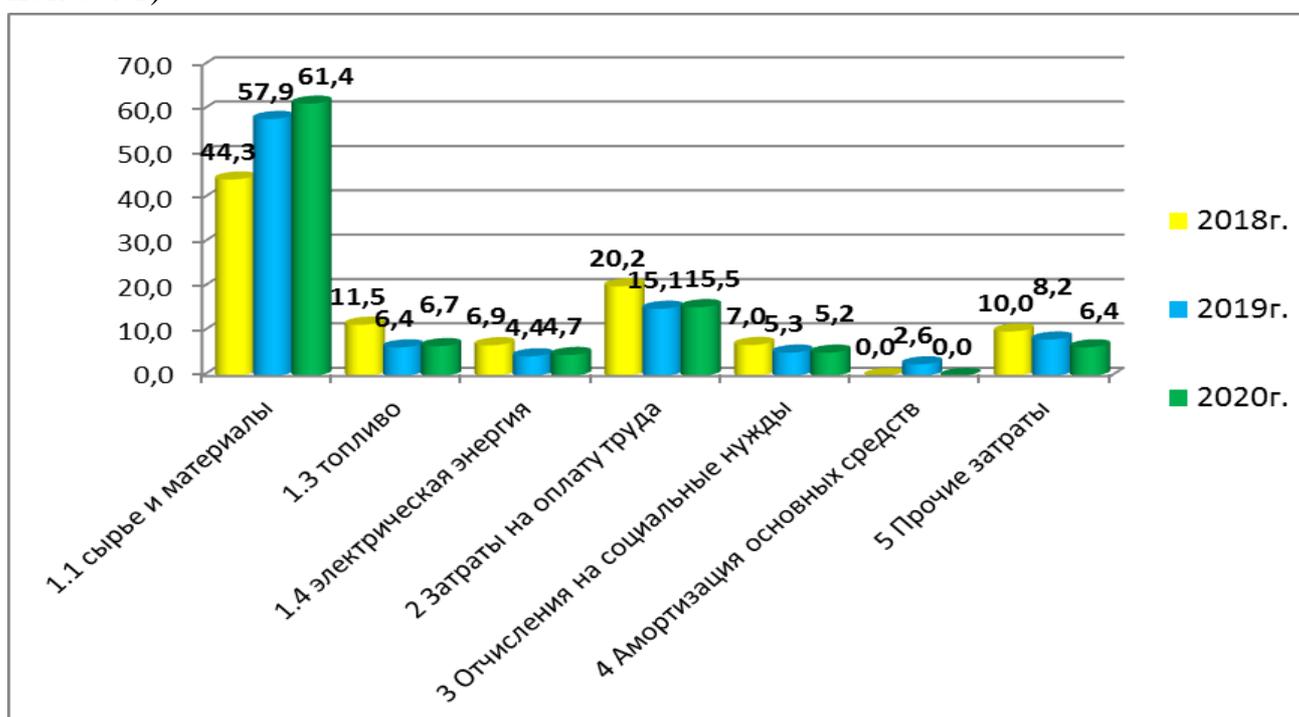


Рисунок 3.4.1 - Анализ структуры затрат по экономическим элементам ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2018-2020 гг.

**Таблица 3.4.3 - Анализ динамики затрат на производство продукции ОАО «Гомельский жировой комбинат» произведен за 6 мес.2020 – 6 мес.2021гг.**

Состав затрат по элементам	Сумма, тыс.руб.		Темп изменения, %
	6 мес.2020г.	6 мес.2021г.	
1 Материальные затраты	6 129	8 185	133,5
1.1 сырье и материалы	4 721	6 753	143,0

1.3 топливо	825	966	117,1
1.4 электрическая энергия	583	466	79,9
2 Затраты на оплату труда	1 841	2 054	111,6
3 Отчисления на социальные нужды	607	713	117,5
4 Амортизация основных средств		396	*
5 Прочие затраты	746	769	103,1
Итого затраты на производство продукции	9 323	12 117	130,0
Объем производства,	9 173	11 577	126,2
Затраты на рубль товарной продукции, руб.	1,02	1,05	103,0

В первом полугодии 2021 году по сравнению с 2019 годом объем производства увеличился на 26,2% в то время как затраты на производство продукции (работ, услуг) увеличились на 30,0%, в т.ч. материальные затраты увеличились на 33,5%.

Затраты по элементу «топливо» увеличились на 17,1% из-за роста тарифов на газ. Затраты по элементу «электроэнергия» уменьшились на 20,1% по причине проведения мероприятий по снижению затрат, в т.ч. и электроэнергии. Затраты на оплату труда увеличились на 11,6%. На затраты оказало влияние увеличение заработной платы работников предприятия с 711,8 руб. до 842,8 руб. или на 18,4%, а также снижение среднесписочной численности на 16 человека (с 469 чел. до 453 чел.) или на 3,4%.

По данным таблицы 3.4.3 построена структурная диаграмма динамики за 6 мес.2020 – 6 мес.2021гг. затрат на производство по основному виду деятельности (рисунок 3.4.2).

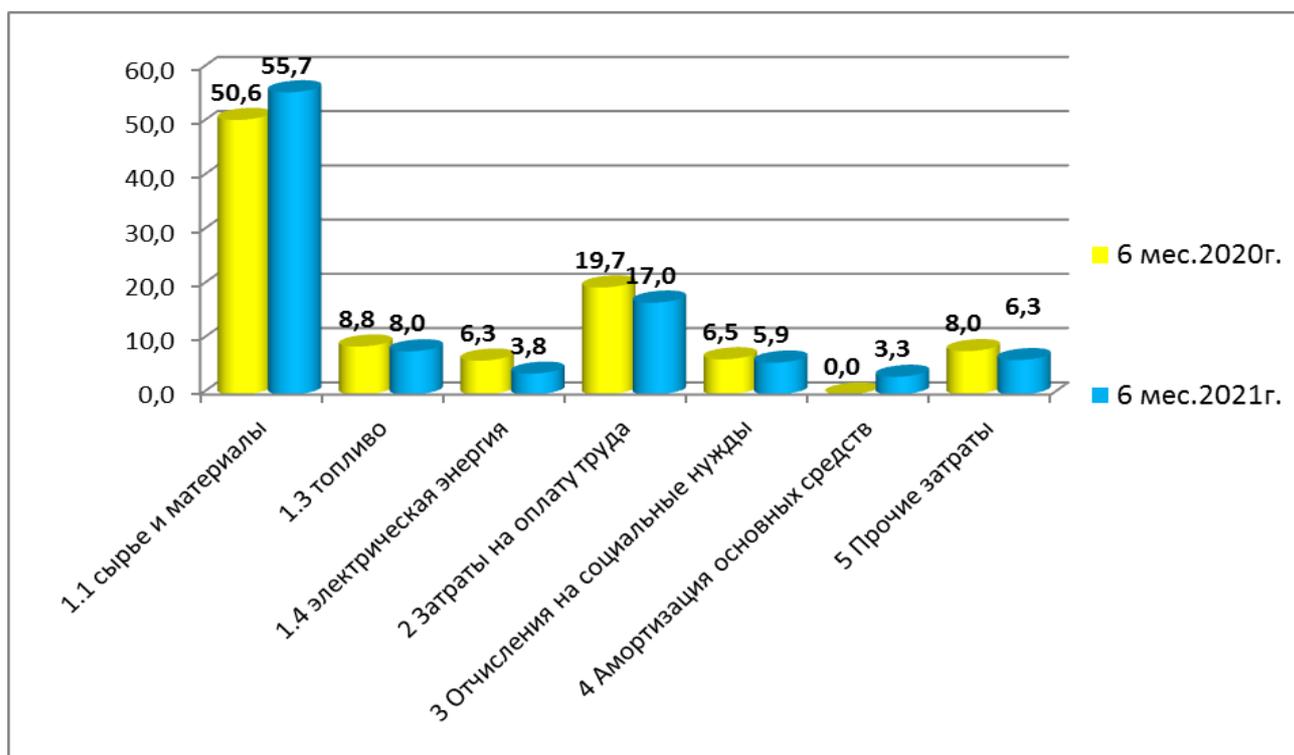


Рисунок 3.4.2 - Анализ структуры затрат по экономическим элементам ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020-6 мес.2021гг.

К комплексным статьям затрат (косвенным расходам) относятся: общепроизводственные, общехозяйственные, управленческие и коммерческие расходы, прочие расходы. Анализ этих расходов начинается с расчета их удельного веса в полной себестоимости продукции. Эти данные сравниваются с запланированными и данными прошлых лет. Так как эти расходы связаны в основном с обслуживанием и управлением производством, то их снижение представляет собой важный фактор роста прибыли предприятия. Чтобы проследить динамику изменения косвенных расходов, необходимо рассчитать эти расходы на рубль товарной продукции. Косвенные расходы - условно-постоянные, т.е. их величина не зависит от изменения выпуска товарной продукции. Поэтому увеличение объема выпуска позволит снизить данные расходы в расчете на рубль товарной продукции и благодаря этому добиться снижения себестоимости произведенной продукции.

При формировании себестоимости продукции значительный удельный вес приходится на общепроизводственные и общехозяйственные расходы. Доля общепроизводственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» в структуре себестоимости составила в 2019г. – 9,1%; в 2020г. – 6,6%; за 6 месяцев 2021г. – 11,9%.

В таблице 3.4.4 произведен анализ общепроизводственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2019-2020гг.

**Таблица 3.4.4 - Анализ общепроизводственных расходов «ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2019-2020гг.**

Состав затрат по элементам	Сумма, тыс. руб.		Темп изменения, %	Емкость в товарной продукции, руб.		
	2019 г.	2020 г.		2019 г.	2020 г.	изменение
1 Расходы по содержанию машин и оборудования	575,5	195,2	33,9	0,025	0,008	-0,017
1.1 Амортизация зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств	352,3	0,0	x	0,015	0,000	-0,015
1.2 Эксплуатация оборудования	217,0	181,8	83,8	0,009	0,007	-0,002
1.3 Износ инструмента и приспособлений	6,2	13,4	215,7	0,00027	0,00053	0,00026

2 Расходы по организации, обслуживанию и управлению производством	1 159,0	1 140,1	98,4	0,051	0,045	-0,006
2.1 Содержание цехового персонала	425,6	445,9	104,8	0,019	0,018	-0,001
2.2 Содержание зданий, сооружений, инвентаря	371,2	337,5	90,9	0,016	0,013	-0,003
2.3 Ремонт зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств	222,3	217,3	97,7	0,010	0,009	-0,001
2.4 Охрана труда	17,3	18,4	106,8	0,001	0,001	0,000
2.5 Прочие	3,7	1,8	50,0	0,0002	0,0001	-0,0001
2.6. Маслобаковое хозяйство	118,9	119,1	100,1	0,0052	0,0047	-0,0005
Итого общепроизводственных расходов	1 734,5	1 335,3	77,0	0,076	0,053	-0,023

Установлено что в 2020 году сумма общепроизводственных расходов снизилась на 33,0% к уровню 2019г, при этом емкость общепроизводственных расходов в товарной продукции за этот период также снизилась с 76 руб. до 53 руб. ,

Дополнительно произведен анализ структуры общепроизводственных расходов:

**Таблица 3.4.5 - Анализ структуры общепроизводственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2019-2020 год**

Состав общепроизводственных расходов	Структура общепроизводственных расходов, %		
	2019 г.	2020 г.	изменение
1 Расходы по содержанию машин и оборудования	33,18	14,62	-18,56
1.1 Амортизация зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств	20,31	0,00	-20,31
1.2 Эксплуатация оборудования	12,51	13,62	1,11
1.3 Износ инструмента и приспособлений	0,36	1,00	0,65
2 Расходы по организации, обслуживанию и управлению производством	66,82	85,38	18,56
2.1 Содержание цехового персонала	24,54	33,39	8,85
2.2 Содержание зданий, сооружений, инвентаря	21,40	25,28	3,88
2.3 Ремонт зданий, сооружений	12,82	16,27	3,46
2.4 Охрана труда	1,00	1,38	0,39
2.5 Прочие	0,21	0,14	-0,07
2.6. Маслобаковое хозяйство	6,86	8,92	2,06
Итого общепроизводственных расходов	100,00	100,00	0,00

Наибольший удельный вес в структуре общепроизводственных расходов

занимают расходы по организации, обслуживанию и управлению производством. За 2020г. произошло наибольшее их увеличение.

В таблице 3.4.6 произведен анализ общепроизводственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес. 2020 – 6 мес. 2021г.

**Таблица 3.4.6 - Анализ общепроизводственных расходов «ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6мес.2020-6 мес.2021г.**

Состав затрат по элементам	Сумма, тыс. руб.		Темп изменения, %	Емкость в товарной продукции, руб.		
	6 мес. 2020 г.	6 мес. 2021 г.		6 мес. 2020 г.	6 мес. 2021 г.	изменение
1 Расходы по содержанию машин и оборудования	90,5	333,4	368,4	0,010	0,029	0,019
1.1 Амортизация зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств	0,0	226,8	х	0,000	0,020	0,020
1.2 Эксплуатация оборудования	84,3	101,5	120,3	0,009	0,009	0,000
1.3 Износ инструмента и приспособлений	6,2	5,2	84,0	0,00067	0,00045	-0,00022
2 Расходы по организации, обслуживанию и управлению производством	597,6	833,1	139,4	0,065	0,072	0,007
2.1 Содержание цехового персонала	210,7	248,1	117,7	0,023	0,021	-0,002
2.2 Содержание зданий, сооружений, инвентаря	214,3	382,3	178,4	0,023	0,033	0,010
2.3 Ремонт зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств	108,5	128,0	118,0	0,012	0,011	-0,001
2.4 Охрана труда	8,3	11,1	133,9	0,001	0,001	0,000
2.5 Прочие	1,0	1,2	120,0	0,0001	0,0001	0,0000
2.6 Маслобаковое хозяйство	54,9	62,4	113,7	0,0060	0,0054	-0,0006
Итого общепроизводственных расходов	688,1	1 166,6	169,5	0,075	0,101	0,026

В 2021 году сумма общепроизводственных расходов увеличилась на 69,5% к уровню 2020г, при этом емкость общепроизводственных расходов в товарной продукции за этот период также увеличилась с 75 руб. до 101 руб. Данное увеличение произошло за счет начисления амортизации и проведенных ремонтов машин и оборудования.

Дополнительно произведен анализ структуры общепроизводственных расходов:

**Таблица 3.4.7 - Анализ структуры общепроизводственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020 – 6 мес.2021г.**

Состав общепроизводственных расходов	Структура общепроизводственных расходов, %		
	6 мес. 2020г.	6 мес. 2021г.	изменение
1 Расходы по содержанию машин и оборудования	13,15	28,58	15,43
1.1 Амортизация зданий, сооружений, оборудования и транспортных средств	0,00	19,44	19,44
1.2 Эксплуатация оборудования	12,26	8,70	-3,56
1.3 Износ инструмента и приспособлений	0,90	0,44	-0,45
2 Расходы по организации, обслуживанию и управлению производством	86,85	71,42	-15,43
2.1 Содержание цехового персонала	30,62	21,27	-9,36
2.2 Содержание зданий, сооружений, инвентаря	31,14	32,77	1,64
2.3 Ремонт зданий, сооружений	15,76	10,97	-4,79
2.4 Охрана труда	1,21	0,95	-0,25
2.5 Прочие	0,14	0,10	-0,04
2.6. Маслобаковое хозяйство	7,98	5,35	-2,62
Итого общепроизводственных расходов	100,00	100,00	0,00

Значительное влияние на увеличение общепроизводственных расходов оказало начисление амортизации в 2021г. (в 2020г. амортизация не начислялась). Наибольший удельный вес в структуре общепроизводственных расходов занимают расходы по содержанию машин и оборудования.

В следующем блоке анализа изучена динамика общехозяйственных расходов (таблицы 3.4.8, 3.4.9). Доля общехозяйственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» в структуре себестоимости составила в 2019 г. – 14,1%; в 2020г. – 11,8%; в за 6 месяцев 2021г. – 13,0%.

**Таблица 3.4.8 - Анализ общехозяйственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2019-2020гг.**

Состав затрат по элементам	Сумма, тыс. руб.		Темп изменения, %	Емкость в товарной продукции, руб.		
	2019 г.	2020 г.		2019 г.	2020 г.	изменение
<i>1 Расходы на управление</i>	<i>1987,0</i>	<i>2199,0</i>	<i>110,7</i>	<i>0,0869</i>	<i>0,0865</i>	<i>-0,0004</i>
1.1 Затраты на оплату аппарата управления	1878,7	2043,1	108,8	0,082	0,080	-0,002
1.2 Командировки и перемещения	17,2	11,7	67,9	0,0008	0,0005	-0,0003
1.3 Содержание пожарной охраны	44,9	86,0	191,6	0,002	0,003	0,001
1.4 Прочие расходы	46,3	58,2	125,8	0,002	0,002	0,000
<i>2 Расходы по организации и обслуживанию производственно-хозяйственной деятельности</i>	<i>1387,4</i>	<i>734,7</i>	<i>53,0</i>	<i>0,061</i>	<i>0,029</i>	<i>-0,032</i>

2.1 Амортизация	67,9	0,0	0,0	0,003	0,000	-0,003
2.2 Содержание и ремонт зданий	162,2	161,7	99,7	0,007	0,006	-0,001
2.3 Охрана труда	1,5	0,0	0,0	0,0001	0,0000	-0,0001
2.4 Прочие (с налогами)	1155,7	573,0	49,6	0,051	0,023	-0,028
Итого общехозяйственных расходов	3374,4	2933,7	86,9	0,148	0,115	-0,032

Аналитическая информация таблицы 3.4.8 показывает, что общехозяйственные расходы в 2020 году снизились на 13,1% по сравнению с 2019 годом, за счет снижения расходов по организации и обслуживанию производственной деятельности, амортизации и прочих расходов. Емкость в товарной продукции в 2020 году также снизилась на 22,3%.

Данные цифры указывают на работу руководства предприятием, направленную на оптимизации производственных и управленческих процессов.

**Таблица 3.4.9 - Анализ общехозяйственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020-6 мес.2021гг.**

Состав затрат по элементам	Сумма, тыс. руб.		Темп изменения, %	Емкость в товарной продукции, руб.		
	6 мес. 2020 г.	6 мес. 2021 г.		6 мес. 2020 г.	6 мес. 2021 г.	изменение
<i>1 Расходы на управление</i>	<i>1084,5</i>	<i>1169,8</i>	<i>107,9</i>	<i>0,1182</i>	<i>0,1010</i>	<i>-0,0172</i>
1.1 Затраты на оплату аппарата управления	975,0	1141,4	117,1	0,106	0,099	-0,008
1.2 Командировки и перемещения	6,6	2,8	43,2	0,0007	0,0002	-0,0005
1.3 Содержание пожарной охраны	77,8	1,5	1,9	0,0085	0,0001	-0,0083
1.4 Прочие расходы	25,2	24,0	95,5	0,003	0,002	-0,001
<i>2 Расходы по организации и обслуживанию производственно-хозяйственной деятельности</i>	<i>364,6</i>	<i>443,2</i>	<i>121,5</i>	<i>0,040</i>	<i>0,038</i>	<i>-0,001</i>
2.1 Амортизация	0,0	38,2	x	0,000	0,003	0,003
2.2 Содержание и ремонт зданий	88,4	99,9	113,0	0,010	0,009	-0,001
2.3 Охрана труда	0,0	0,0	x	0,0000	0,0000	0,0000
2.4 Прочие (с налогами)	276,2	305,0	110,4	0,030	0,026	-0,004
Итого общехозяйственных расходов	1449,1	1613,0	111,3	0,158	0,139	-0,019

Информация таблицы 3.4.9 показывает, что общехозяйственные расходы в 2021 году увеличились на 11,3% по сравнению с 2020 годом, за счет начисле-

ния амортизации и поэтапного увеличения заработной платы работников предприятия в 2020г. Однако емкость в товарной продукции в 2021 году снизилась на 12,0%.

Приведенные данные подтверждаются также значительным удельным весом трудовых затрат в структуре общехозяйственных расходов (таблица 3.4.10).

**Таблица 3.4.10 - Анализ структуры общехозяйственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2019-2020гг.**

Состав общехозяйственных расходов	Структура общехозяйственных расходов, %		
	2019 г.	2020 г.	изменение
1 Расходы на управление	58,9	75,0	16,1
1.1 Затраты на оплату аппарата управления	55,7	69,6	14,0
1.2 Командировки и перемещения	0,5	0,4	-0,1
1.3 Содержание пожарной охраны	1,3	2,9	1,6
1.4 Прочие расходы	1,4	2,0	0,6
2 Расходы по организации и обслуживанию производственно-хозяйственной деятельности	41,1	25,0	-16,1
2.1 Амортизация	2,0	0,0	-2,0
2.2 Содержание и ремонт зданий	4,8	5,5	0,7
2.3 Охрана труда	0,0	0,0	0,0
2.4 Прочие (с налогами)	34,2	19,5	-14,7
Итого общехозяйственных расходов	100,0	100,0	0,0

Наибольший удельный вес определен по затратам на оплату аппарата управления (69,6%), расходам по организации и обслуживанию производственно-хозяйственной деятельности (25,0%) и прочим расходам (19,5%). В состав прочих расходов входят налоги сборы, платежи.

**Таблица 3.4.11 - Анализ структуры общехозяйственных расходов ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 6 мес.2020-6 мес.2021г.**

Состав общехозяйственных расходов	Структура общехозяйственных расходов, %		
	6 мес. 2020г.	6 мес. 2021г.	изменение
1 Расходы на управление	74,8	72,5	-2,3
1.1 Затраты на оплату аппарата управления	67,3	70,8	3,5
1.2 Командировки и перемещения	0,5	0,2	-0,3
1.3 Содержание пожарной охраны	5,4	0,1	-5,3
1.4 Прочие расходы	1,7	1,5	-0,2
2 Расходы по организации и обслуживанию производственно-хозяйственной деятельности	25,2	27,5	2,3
2.1 Амортизация	0,0	2,4	2,4

2.2 Содержание и ремонт зданий	6,1	6,2	0,1
2.3 Охрана труда	0,0	0,0	0,0
2.4 Прочие (с налогами)	19,1	18,9	-0,2
Итого общехозяйственных расходов	100,0	100,0	0,0

За первое полугодие 2021г. наибольший удельный вес также составляют затраты на оплату аппарата управления (70,8%), что связано с увеличением заработной платы в 2020г., расходами по организации и обслуживанию производственно-хозяйственной деятельности (27,5%) и прочим расходам (18,9%). В состав прочих расходов входят налоги сборы, платежи.

Соответственно актуальным представляется анализ качественного состава персонала предприятия (таблица 3.4.12).

**Таблица 3.4.12 - Анализ численности работников ОАО «Гомельский жировой комбинат» по цехам основного и вспомогательного производства на 30.06.2021г.**

Производственные единицы	Рабочие			Служащие	Итого	Норматив служащих	Отклонение служащих от норматива
	основные	вспомогательные	итого				
Мыловаренный цех	35	12	47	6	53	9	-3
Цех растительных масел и производства маргариновой продукции	25	9	34	6	40	5	+1
Майонезный цех	27	11	38	5	43	5	0
Припятский производственный участок	24	26	50	5	55	7	-2
<i>Итого по основному производству</i>	<i>111</i>	<i>58</i>	<i>169</i>	<i>22</i>	<i>191</i>	<i>26</i>	<i>-4</i>
Ремонтно-механический участок		14	14	1	15	2	-1
Электроучасток		9	1	1	10	1	0
Котельная		15	15	2	17	2	0
Участок водоснабжения и компрессорного оборудования		15	15	1	16	2	-1
Маслосливной участок		7	7	1	8	1	0
Центральная производственная лаборатория		11	11	12	23	3	+9
Лаборатория метрологии, КИПиА		10	10	3	13	2	-1
Материальный склад		4	4	1	5	1	0
Склад мыла		4	4	1	5	1	0
Склад готовой продукции		8	8	1	9	1	0

Участок эстетики		12	12	1	13	2	-1
Служба экономической безопасности		27	27	4	31	4	0
Транспортный участок		34	34	5	39	5	0
Торговые объекты		8	8		8		
Магазин «Провансаль»		8	8	1	9	1	0
Краснобережский производственный участок		4	4	1	5	1	0
<i>Итого по вспомогательным подразделениям</i>		<i>190</i>	<i>190</i>	<i>36</i>	<i>226</i>	<i>29</i>	<i>+7</i>
Здравпункт, столовая		2	2	4	6		
Управления, отделы		1	1	84	85		
<i>из них</i>							
АУП		75				69	+6
ИТОГО		508				13,5%	

Вывод: По самым приближенным расчетам недостаток служащих в производственном процессе составил 4 человека, во вспомогательных подразделениях излишек служащих 7 человек, по АУП излишек 6 человек при условии полной загрузки производственных мощностей. В соответствии с уровнем среднемесячной заработной платы (за июнь 2021 года 842,8 руб.) экономия за месяц в среднем составит 3,4 тыс. руб. (за год 40,8 тыс.руб.). Приведенный эффект увеличится на сумму отчислений в бюджет по социальному страхованию (34,84%) в среднем на сумму 14,2 тыс.руб. в год. Однако, для выполнения запланированных объемов производства необходимо увеличивать численность рабочих.

Оптимизация численности, которая ведется в настоящее время на предприятии, персонала обеспечит дополнительные источники средств на текущую деятельность.

### **3.5. Факторы, негативно повлиявшие на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации**

Произведенный анализ производственно - финансовой деятельности предприятия за период 2018-2020гг., показал, что ОАО «Гомельский жировой комбинат» находится в сложном финансово-экономическом положении. В результате проведенного анализа финансового состояния и платежеспособности на 01.01.2021г., установлено, что структура бухгалтерского баланса является неудовлетворительной. ОАО «Гомельский жировой комбинат» не в состоянии исполнять платежные обязательства в установленные сроки в виду своей неплатежеспособности.

В настоящее время ОАО «Гомельский жировой комбинат» находится в

процедуре санации.

Основные факторы, повлиявшие на ухудшение финансового состояния:

- снижение объемов производства и как следствие объемов продаж, вызванное отсутствием свободных оборотных средств для закупки сырья и материалов, обусловленное следующими факторами:

1. наступлением неплатежеспособности ОАО «Гомельский жировой комбинат» в результате образования просроченной задолженности по кредиту, выданному ТУП «Гомельские традиции вкуса» в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 12.04.2017г № 117 «О закупке продукции растениеводства» под гарантию Правительства Республики Беларусь, что привело к аресту счетов предприятия Министерством финансов Республики Беларусь;

2. наличие 264 исполнительных производств в адрес ОАО «Гомельского жирового комбината» на сумму 25,1 млн. руб., в связи с чем Министерство юстиции Республики Беларусь вынесло постановление о приостановлении расходных операций по счетам Общества с обязательным перечислением 10% от поступающих средств, а также постановления в адрес основных дебиторов о перечислении всей выручки как Общества так ТУП «Гомельский традиции вкуса» на депозитный счет Министерства юстиции в погашение кредиторской задолженности комбината;

3. существенное снижение спроса на традиционно выпускаемую продукцию предприятия – маргарин весовой. На которое оказало влияние потеря рынка по кондитерам (потери в объеме производства порядка 1500тн.). С 1 января вступили в действие требования регламента Таможенного союза в части ограничения по трансжирам (до 2%). Данный фактор обусловил необходимость изменения рецептур по производству маргарина, отказ от производства саломаса и переход в использовании на пальмовое масло, что обусловило при прочих равных факторах рост себестоимости. Одновременно с 1 января текущего года в республику стал импортироваться маргарин из Российской Федерации по ценам значительно ниже себестоимости его производства на комбинате. Что сделало одномоментно неконкурентоспособным маргарин на внутреннем рынке;

4. неэффективно проведенная заготовительная компания 2017 года в рамках государственного заказа по заготовке маслосемян рапса. В ходе заготовительной компании для выполнения государственного заказа Гомельской областью, было принято решения о приемке маслосемян ТУП «Гомельские традиции вкуса» в полном объеме от всех сельскохозяйственных организаций Гомельской области. В результате чего ТУП «Гомельские традиции вкуса» было заготовлено 27,5 тыс. тонн маслосемян рапса в зачетном весе. Одним из условий обеспечения финансирования которого являлось погашение кредитных ресурсов, выданных в 2016 году на этапе организации работы торговому унитар-

ному предприятию в сумме 2,4 млн. руб. Данная сумма в течение 2-х месяцев фактически была «вымыта» из оборотных средств предприятия, что не позволило обеспечить в полном объеме производство промышленной продукции комбинатом. Кроме того, 54,6% из общего объема маслосемян были заготовлены вторым классом. Из второго класса маслосемян рапса возможно получить только техническое масло. Данный вид масла при производстве пищевой социально значимой продукции не применяется и может быть реализован на технические цели. В 2018 году наблюдался существенный профицит масла технического в республике, и отсутствие его реализации привело к тому, что с 1 марта 2018г образовалась просроченная задолженность перед Министерством финансов Республики Беларусь;

5. низкий уровень использования производственных мощностей. Использование производственных мощностей за 2018 год – 33,0%, за 2019 год – 34,3%, за 2020 год – 36,6%;

6. несоответствие договорных отношений с поставщиками сырья и потребителями продукции, что влечет увеличение срока оборачиваемости денежных средств. Отсрочка в платежах, предоставляемая покупателям продукции до 60 кал. дней, приводит к отсутствию денежных средств для оплат поставщикам сырья и материалов, основная часть из которых поставляют сырье на условиях предоплаты;

7. высокая себестоимость произведенной продукции, связанная с низкой загрузкой производственных мощностей.

Ухудшение финансового состояния связано в первую очередь с отсутствием свободных оборотных средств и падением объемов производства и реализации продукции, которое началось с марта 2018 года. Так, если среднемесячные объемы реализации (совместно с торговым предприятием) за 2017 год составляли 3 219 тыс. руб., то за 1 квартал 2018 года среднемесячные объемы составили 2 951 тыс. руб. За 9 месяцев текущего года среднемесячные объемы реализации продукции составили 2 568 тыс. руб., или 89,2% к соответствующему уровню прошлого года.

#### **ВЫВОД.**

**Из-за острой нехватки оборотных средств, предприятие находится в сложном финансово-экономическом положении.**

**Превышение стоимости активов над финансовыми обязательствами, а так же результаты проведенной работы по исследованию возможности безубыточной деятельности предприятия и расчеты с кредиторами за счет ведения хозяйственной деятельности, продажи части неэффективно используемого имущества подтверждают возможности предприятия продолжить хозяйственную деятельность.**

#### **4. ТРЕБОВАНИЯ КРЕДИТОРОВ**

Сумма требований кредиторов по состоянию на 01.10.2021г. составляет:

34 455 809,70 белорусских рублей,

16 166 346,98 российских рублей;

3 821 626,95 долл.США;

578 922,29 евро;

56 271,43 гривен.

Общая сумма требований кредиторов в белорусских рублях составляет 46 711,5 тысяч белорусских рублей.

Для проведения расчетов и составления плана - графика выплат сумм, причитающихся кредиторам в соответствии с установленной очередностью, произведен перерасчет иностранных денежных знаков в единую национальную валюту. В соответствии с действующим законодательством произведен перерасчет по курсам валют (на момент открытия конкурсного производства) на 30.09.2020г.:

- 1 российский рубль = 0,034453 бел.руб.;

- 1 долл. = 2,5083 бел.руб.;

- 1 евро = 2,9242 бел руб.

- 1 гривна = 0,094361 бел.руб.

В таблице 4.1 представлена сформированная очередность требований кредиторов ОАО «Гомельский жировой комбинат»

**Таблица 4.1 Порядок требований кредиторов ОАО «Гомельский жировой комбинат» по состоянию на 01.10.2021г.**

Всего требований	Сумма признанных требований				
	белорусские рубли	иностранная валюта, российский рубль	иностранная валюта, долл.	иностранная валюта, евро	иностранная валюта, гривна
1 очередь	0	0	0	0	0
2 очередь	0	0	0	0	0
3 очередь	13 364 034,15	0,00	0,00	0,00	0,00
4 очередь	8 196 466,99	0,00	3 171 700,9	460 492,71	0,00
5 очередь	12 895 305,56	16 166 346,98	649 926,05	118 417,97	56 271,43
<b>Итого</b>	<b>34 455 809,70</b>	<b>16 166 346,98</b>	<b>3 821 626,95</b>	<b>578 922,29</b>	<b>56 271,43</b>

В таблице 4.2 представлена структура очередности требований кредиторов в пересчете в единую национальную валюту.

**Таблица 4.2 - Структура требований кредиторов  
ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

Всего требований	Сумма, тыс. бел. руб.	Структура, %
1 очередь	0	0
2 очередь	0	0
3 очередь	13 364,10	29,04
4 очередь	17 496,20	36,56
5 очередь	15 851,30	34,4
Итого	46 711,60	100,0

Расчеты по текущим обязательствам должника и погашение требований кредиторов будет вести строго по очередям в соответствии с нормами статьей 53, 137,141, 147 Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».

## **5. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА**

### **5.1 Характеристика выпускаемой и намеченной к выпуску продукции**

#### Назначение и основные характеристики продукции.

##### ***1. Масло растительное бутилированное.***

Данная продукция выпускается согласно ГОСТ 1129, СТБ 1486, ТУ ВУ 400078303.010-2011.

Подсолнечное масло – продукт, который вырабатывается путем прессования или экстракцией семян подсолнечника.

Рапсовое масло - продукт, который вырабатывается путем прессования или экстракцией семян рапса.

На нашем предприятии растительные масла производятся только прессованием.

Масло растительное – смесь растительных масел в различных соотношениях.

В зависимости от степени обработки и качественных показателей растительное масло подразделяют на виды, сорта и марки.

Основной целью современного производства растительных масел является получение высококачественного рафинированного и дезодорированного рапсового, подсолнечного и смеси масел, употребляемых непосредственно в пищу и используемых в производстве эмульсионной продукции.

Предприятие имеет европейское оборудование последнего поколения, позволяющее очищать масла от сопутствующих веществ максимально эффективно.

## **2. Майонезная продукция.**

Данная продукция выпускается согласно ГОСТ 31761, СТБ 2286.

Майонез – тонкодисперсный однородный эмульсионный продукт с содержанием жира не менее 50 процентов, изготавливаемый из рафинированных дезодорированных растительных масел, воды, яичных продуктов в количестве не менее 1 процента в пересчете на яичный желток (сухой), с добавлением или без добавления продуктов переработки молока, пищевых добавок и других пищевых ингредиентов.

Соус майонезный – тонкодисперсный эмульсионный продукт с содержанием жира не менее 15 процентов, изготавливаемый из рафинированных дезодорированных растительных масел, воды, с добавлением или без добавления продуктов переработки молока, пищевых добавок и других пищевых ингредиентов.

Майонез и соусы применяются в качестве приправы для улучшения вкуса и повышения питательной ценности продуктов, а также дают возможность разнообразить рацион питания.

Майонез и соусы производятся за счет энергичного смешивания различных компонентов с последующей тонкой гомогенизацией, при которой капельки растительного масла распределяются в воде. В состав майонезов и майонезных соусов стандартно входят: яичный порошок или яичные желтки, растительное масло, уксус, сахар, соль, консервант – сорбат калия, натуральные и идентичные натуральным ароматы, лимонная кислота другие компоненты.

Ассортимент майонезов и майонезных соусов, выпускаемых предприятием, охватывает весь спектр жирностей аналогичной продукции от 22% до 67%. Важным преимуществом наших продуктов является использование масла собственного производства и рафинации, не подвергающееся длительному хранению и связанной с ним окислительной порче.

## **3. Маргариновая продукция.**

Данная продукция выпускается согласно СТБ 2016, СТБ 2342, ТУ ВУ 190239501.883-2014.

Маргарин – эмульсионный жировой продукт с массовой долей жира не менее 20 процентов, состоящий из не модифицированных и (или) модифицированных растительных масел с (или без) животными жирами, с (или без) жирами рыб и морских млекопитающих, эмульгаторов и воды, других пищевых ингредиентов.

Спред – эмульсионный жировой продукт с массовой долей общего жира не менее 39 процентов, имеющий пластичную консистенцию, с температурой плавления жировой фазы не выше 36 градусов Цельсия. Изготавливается из молочного жира, и/или сливок, и/или сливочного масла и не модифицированных и/или модифицированных растительных масел или только из не модифицированных и/или модифицированных растительных масел с добавлением или без добавления пищевых добавок.

Жиры специального назначения, в том числе жиры кулинарные, кондитерские, хлебопекарные, фритюрные – жировые продукты с массовой долей жира не менее 98 процентов. Производятся в основном для промпереработки в различных отраслях промышленности из не модифицированных и/или модифицированных растительных масел с добавлением или без добавления животных жиров и их смесей, с добавлением или без добавления пищевых добавок и других пищевых ингредиентов.

Производимые жировые продукты находят широкое применение в приготовлении мясных и рыбных блюд, мучных кондитерских и хлебобулочных изделиях, в домашней кулинарии и в сети общественного питания.

**4. Горчица.** Данная продукция выпускается согласно СТБ 337-98.

Приправа из семян растения горчицы белой, горчицы сарептской и горчицы черной .

Для приготовления приправы целые, размолотые, истолчённые или раздавленные черная горчицы смешивают в пастообразную смесь с водой, уксусом, лимонным или яблочным соком, вином или другой жидкостью, с добавлением соли и других вкусовых ингредиентов Приправа может иметь цвет от бледно-жёлтого до интенсивного оливково-жёлтого и жёлто-коричневого, вкус варьируется от сладкого до пряного.

**5. Томатная группа.** Данная продукция выпускается согласно СТБ 1000, ТУ РБ 190239501.016-2002.

Кетчупы – пищевые продукты, производимые из томатной пасты с добавлением соли, сахара (свекловичного или тростникового, с подсластителями или без них), пряностей, с добавлением или без добавления пюре из фруктов и (или) овощей (также в виде соков), пряных растений и(или) экстрактов, горчичного порошка, грибов, дробленых ядер орехов, пищевого уксуса, кислот (лимонной, винной, уксусной, молочной, яблочной), крахмала (муки), пищевых волокон (клетчатки), загустителей, стабилизаторов, ароматизаторов, консервантов.

Томатный соус – пищевой продукт, производимый из томатной пасты с добавлением соли, сахара (сахаров или подсластителей), с добавлением или без добавления овощных и(или) фруктовых пюре (соков), с добавлением или без

добавления пряностей, пряных растений и(или) экстрактов, горчичного порошка, концентрированных соков (пюре), грибов, дробленых ядер орехов, сухофруктов, уксуса, кислот (лимонной, винной, уксусной, молочной, яблочной), крахмала (муки), пищевых волокон (клетчатки), загустителей, стабилизаторов, ароматизаторов, консервантов.

Кетчуп и томатный соус предназначены в качестве приправы для улучшения вкуса и усвояемости пищевых продуктов, горячих и холодных блюд – от бутербродов и салатов до макарон, пиццы, мяса и рыбы, блюд из картофеля. Разнообразие применяемых пряностей и специй позволяет выбрать для каждой позиции выпускаемого ассортимента свой неповторимый вкус.

**6. Растительное масло, жмых.** Данная продукция выпускается согласно ГОСТ 1129, СТБ 1486, ТУ ВУ 400078303.024-2016.

Масло растительное - смесь глицеридов жирных кислот и сопутствующих им веществ, извлекаемая из масличного сырья и содержащая не менее 99 процентов жира (масличное сырье - семена, плоды масличных растений, маслосодержащие части растительных культур). Преимуществом производства растительного масла на нашем предприятии является современное оборудование однократного горячего прессования, позволяющее извлечь максимум масла за один технологический цикл, не применяя растворителей. Растительное масло является продуктом первичной переработки маслосемян, для розлива в бутылки или производства маргариновой и майонезной продукции оно подвергается дальнейшей очистке, техническое растительное масло используется для производства туалетного и хозяйственного мыла, дизельного биотоплива.

Жмых – побочный продукт переработки масличных культур, получаемый при отжиме семян масличных культур на шнековых прессах.

Жмых предназначен для кормовых целей путем непосредственного введения в рацион сельскохозяйственных животных и для производства комбикормов. Область применения – животноводство и птицеводство.

**7. Мыло туалетное.** Данная продукция выпускается согласно ГОСТ 28546, СТБ 1675, ТУ ВУ 400078303.014-2012.

В зависимости от рецептуры, выпускаемые на комбинате мыла подразделяются на следующие группы (марки): «Детское», «Классическое», «Специальное».

Твёрдое туалетное мыло представляет собой продукт, состоящий из натриевых солей жирных кислот (полученных из растительных масел и животных жиров) а также из смеси натуральных и синтетических жирных кислот с добавками или без них, предназначенный для гигиенического ухода за кожей, волосами.

Мыло жидкое – водные растворы, гели, эмульсии на основе поверхност-

но-активных веществ или на мыльной основе. В жидкие мыла могут входить отдушки, красители и специальные добавки, улучшающие потребительские свойства продукта. Для этой группы мыла характерно применение жирового сырья (животных жиров и растительных масел) высокой ценности. Продукция из такой жировой основы отличается хорошими моющими свойствами, высоким пенообразованием и улучшенными органолептическими показателями: плотной, однообразной структурой; блестящей, гладкой поверхностью куска, приятным и нежным ароматом, что подчёркивает высочайшие потребительские свойства мыла.

**8. Мыло хозяйственное.** Данная продукция выпускается согласно ГОСТ 30266, ТУ ВУ 400078303.013-2012.

Мыло хозяйственное - продукт, состоящий из натриевых солей натуральных жирных кислот с (или без) солями синтетических, смоляных, нафтеновых жирных кислот и других компонентов, улучшающих его потребительские свойства. Мыло хозяйственное твердое предназначается для стирки изделий из различных тканей, а также для санитарно-гигиенических и промышленных целей. Обладает хорошим моющим действием благодаря удачно подобранному составу жирового сырья. Мыло хозяйственное выпускается с содержанием жирных кислот от 65% до 72% и различной номинальной массой куска, что удовлетворяет все запросы покупателей.

Таким образом, можно подытожить, что ОАО "Гомельский жировой комбинат" производит широкий ассортимент продукции, который позволяет удовлетворить самые разнообразные запросы и потребности покупателей и рынков в масложировой, парфюмерно-косметической и комбикормовой сельскохозяйственной продукции.

Основными направлениями дальнейшей работы производственно-технологической службы будут являться следующие:

- в производстве – выпуск только качественной и высокодоходной продукции, соответствующей мировым стандартам; повышение производительности труда.

- в технологии – работы по снижению себестоимости выпускаемой продукции, оптимизация ассортимента и разработка перспективных видов продукции опираясь на результаты маркетинговых исследований, изучение международного опыта и использование передовых технологий; разработки в контакте с производителями ингредиентов.

Рассматривается расширение ассортимента как пищевой - майонезной, соусной так и непищевой (мыловаренной) продукции. Будет разработана нормативная документация и налажен выпуск новых видов майонеза: - Майонез «Провансаль с перепелиным яйцом» (м.д.жира - 50 % будут измене-

ны и переутверждены рецептуры, заменены отдельные компоненты), упаковка дой-пак 450г

- Майонез «Провансаль Оливковый» (м.д.жира - 50 %), упаковка дой-пак 450г
- Майонез «Провансаль с лимонным соком» Премиум (м.д.жира - 50 %), упаковка дой-пак 450г
- Соус «Сацебели» с дробленным фундуком, упаковка дой-пак 230г
- Соус «Сливочно-чесночный», упаковка дой-пак 230г
- Соус «Грибной», упаковка дой-пак 230г
- Соус «Терияки», упаковка дой-пак 230г

Общее количество новых видов продукции составляет 7 (майонеза – 3 вида, соусы – 4 вида).

С целью снижения затрат на вспомогательные (упаковочные) материалы ведутся работы по подбору более дешевых аналогов (преформы для выдува бутылок с меньшим весом, короба, мешки-вкладыши для весового маргарина)

Рецептуры маргариновой и жировой продукции разработаны с учетом требований ТР ТС 024/2011, произведены испытания на предприятиях кондитерской и хлебопекарной промышленности дающие возможность выпуска маргаринов и кондитерских жиров с уровнем трансизомеров менее 2%. Ограничение по уровню транс-изомеров в масложировой продукции вступило в силу с 01.01.2018 г.

В ОАО «Гомельский жировой комбинат» функционирует система менеджмента качества в соответствии с требованиями СТБ ISO 9001-2009 применительно к разработке и производству маргарина, майонеза, соуса майонезного, кетчупа, соуса томатного. Получен сертификат №BY/112 05.01.006 00405 до 20.11.2022г.; система НАССР действует применительно ко всем видам пищевой продукции и сертифицирована на производство и хранение майонеза, соуса майонезного, кетчупа, сертификат №BY/112 05.02.006 00164 до 20.11.2022г. В дальнейшем планируется продление сертификата соответствия. Основные показатели качества и безопасности производимой продукции соответствуют требованиям технических регламентов Таможенного союза и требованиям санитарного законодательства Республики Беларусь.

Планируется проведение испытаний готовой продукции по показателям безопасности и патогенным микроорганизмам на соответствие требованиям технических регламентов Таможенного союза и санитарных норм и правил Республики Беларусь (согласно схемам лабораторного контроля). Проводятся испытания сырья (в том числе, яичного порошка и пр.) и вспомогательных материалов от новых поставщиков по показателям безопасности и патогенным микроорганизмам на соответствие требованиям технических регламентов Таможенного союза и санитарных норм и правил Республики Беларусь (согласно

схемам лабораторного контроля). Осуществляется регистрация деклараций на соответствие требованиям технических регламентов Таможенного союза для поступающего из других стран сырья и вспомогательных материалов.

## **5.2. Анализ рынков сбыта**

ОАО «Гомельский жировой комбинат» является предприятием с замкнутым циклом производства от заготовки маслосемян до производства продукции (маргариновой и майонезной продукции, масла растительного, кетчупа, горчицы и соусов, туалетного и хозяйственного мыла). Кроме того, комбинат производит социально значимую продукцию и обеспечивает продовольственную безопасность Республики Беларусь.

Безусловно, стратегия маркетингового развития одного из крупнейших производителей масложировой продукции направлена на максимальное удовлетворение потребности внутреннего рынка конкурентоспособной продукцией, обеспечивающей ее безопасность и качество. Сильными сторонами ОАО «Гомельский жировой комбинат» являются высокое качество продукции, современное оборудование, диверсифицированный продуктовый портфель.

В настоящее время в Республике Беларусь наблюдается негативное влияние внешней среды на масложировую отрасль. Исходя из этого, непростая ситуация складывается на рынке в отношении продукции, производимой ОАО «Гомельский жировой комбинат».

На сегодняшний день работа масложировой отрасли направлена на максимально возможное самообеспечение растительным маслом. Отсутствие благоприятных климатических условий для выращивания ряда масличных культур не позволяют полностью отказаться от импорта подсолнечного, рапсового и других видов растительных масел и семян. На масло рапсовое не сформирован внутренний спрос, поскольку оно не выдерживает ценовой конкуренции с импортным подсолнечным маслом.

Все рынки, на которых предприятие реализовывает свою продукцию, отличаются высоким уровнем конкуренции, как со стороны белорусских, так и иностранных производителей.

Для детальной оценки текущей ситуации и тенденций, проявляющихся на рынках, а также положения ОАО «Гомельский жировой комбинат» рассмотрим динамику емкости рынков и занимаемой предприятием доли на них, представленную в таблице 5.2.1.

**Таблица 5.2.1 – Динамика емкости рынка РБ за 2018 – 2021 гг., тонн**

Группа	2018 г	2019 г	2020 г	2021 (прогноз)
Майонез, майонезный соус		30 150	32 050	33 320
Маргарин	17 720	18 250	19 640	20 960
Бутилированное масло	51 460	52 015	53 180	54 010
Кетчуп, томатные соусы и паста	14 450	15 070	16 205	16 950
Туалетное мыло	5 685	5 715	5 835	5 910
Хозяйственное мыло	3 625	3 745	3 865	3 990
Горчица	2,5	11	16,3	32

В 2021 году на рынке товаров РБ наблюдается увеличение емкости по группам майонезной продукции, по маргариновой продукции, бутилированному маслу и томатной продукции, в связи с острой конкуренцией. Мода на здоровый образ жизни и правильное питание захлестнула весь мир. Программы питания на растительной основе все так же продолжают занимать лидирующие позиции. Категория людей, которые выбирает майонез в качестве заправок, то руководствуется следующим: он должен быть жирным и без добавок; а если рассматривать о вреде майонеза в целом, то существуют потребители предпочитающие майонезную продукцию заменять на сметану, йогуртные заправки, кефир и т.п. Если по маргариновой группе – то заменять на масло сливочное высокой жирности (например 82%) или на растительные масла, которых представлено в торговых организациях разных видов купажированных масел: от рапсово - подсолнечных до подсолнечно – оливковых. Увеличение емкости рынка наблюдается по мылу туалетному, хозяйственному, что свидетельствует об укреплении рыночных позиций и повышении конкурентоспособности ГЖК, перед предприятием стоит задача об увеличении доли полок и расширении ассортимента, созданию новой конкурентной линейки жидких моющих средств совместно с немецкой компанией Merck: от детской линейки до средств для мужчин и женщин, включая гели, шампуни и т.п.

Следует отметить, что рынок насыщен большим разнообразием аналогичной продукции и торговых марок, и для детального изучения рынка следует сопоставить изменение импорта по всем группам товаров, который представлен в следующей таблице 5.2.2

**Таблица 5.2.2 – Динамика импорта в РБ 2018 – 2021 гг., тонн**

Группа	2018 г	2019 г	2020 г	2021 (прогноз)
Майонез	10 659,4	10 425	10 365	11 194
Маргариновая продукция	43 202	58 422	62 642	64 230
Бутилированное масло	48 513	49 450	51 430	49 580
Кетчуп, том. соусы и паста	10 561	10 560	10 559	10 941

Туалетное мыло	4573,3	4 528,1	4 519,2	4 510
Хозяйственное мыло	2 678,6	2 654,1	2 642,8	2 710

Анализируя динамику импорта видно, что по майонезной продукции наблюдается увеличение на 8%, обусловлено, что тендерные закупки под СТМ в сети Евроопт выиграл ООО «Ногинский пищевой комбинат», импорт маргариновой и томатной продукции увеличился, что обусловлено значительным сокращением объемов производства в РБ по данным группам, по маслу растительному наблюдается сокращение импорта, в связи с неурожаем подсолнечника в РФ и с его низкой масленичностью.

**Таблица 5.2.3 – Доля на рынке предприятий концерна и предприятий, не входящих в состав концерна, %**

Группа	Емкость 2020	Импорт	Уд.вес,%	Реализация по предприятиям концерна				Прочие РБ	Реализация по основным конкурентам, не входящих в концерн				Прочие организации РБ
				ГЖК	Уд.вес, %	ММЗ	Уд.вес, %		АВС	Уд.вес, %	КА- МАКО	Уд.вес, %	
майонезы (майонезы, соусы)	40,2	13,2	<b>37,5</b>	3,1	<b>10,9</b>	6,2	<b>21,7</b>	8,57	3,2	<b>11,2</b>	5,2	<b>18,2</b>	0,2
маргарины (маргарин, спред)	15,5	7,9	<b>50,2</b>	1,46	<b>8,2</b>	7,1	<b>40,1</b>	0,26	-	-	-	-	-
масло бутылированное	63,3	47,8	<b>82,5</b>	1	<b>1,9</b>	3	<b>5,8</b>	5	-	-	2	4	3
мыло (туалетное, хозяйственное)	11,5	9,2	<b>65,6</b>	2,1	<b>22,6</b>	-	-	1,1	-	-	-	-	-

Анализируя долю рынка по товарным группам, производимым ОАО «Гомельский жировой комбинат», видно незначительное падение по маслу бутылированному в 2021 г, что безусловно связано с высокой ценой на рапс по сравнению с маслом подсолнечным, однако в 2022-2026гг запланировано расширение ассортимента купажируемых масел и увеличение объемов продаж; доля ГЖК по майонезной, по туалетному мылу снизилась, в результате острой конкуренцией и конкурентоспособной ценой, а по томатной группе осталась на прежнем уровне, на будущие периоды запланировано расширение линейки раз-

личных соусов (на майонезной, водной и масляной основе), а так же майонезов в упаковке дой-пак и т.п.

### Анализ ассортимента по группам и SKU

Все рынки, на которых предприятие ОАО «Гомельский жировой комбинат» реализует свою продукцию, отличаются высоким уровнем конкуренции. Основные конкуренты по группам товаров представлены в таблицах 5.2.4 и 5.2.5.

**Таблица 5.2.4 – Конкуренты ОАО «Гомельский жировой комбинат» по продуктовой группе**

Производитель	Кетчуп	Майонез	Растительное масло	Маргариновая продукция
А	1	2	3	4
<b>ПРОИЗВОДИТЕЛИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ</b>				
ОАО «Минский маргариновый завод»	«Золотая капля»	«Золотая капля»	«Золотая капля»	«Золотая капля»
ООО «Камако плюс»	«Помидюр», «ЭКО», «Камако»	«Камако», «Деликатье», «Провансаль Столица»	«Камако»	
ОАО «Фирма АВС»	«АВС»	«АВС»		
«Бобруйский завод растительных масел»			«Rafini», «Бобруйское», «Шалом», «Лето», «Шеф Повар», «Одериха»,	
ОАО «Белхим»			«Жар-птица»	Маргарин для кремов, для слоеного теста, жиры
<b>ПРОИЗВОДИТЕЛИ ИМПОРТЕРЫ</b>				
АО «Эссен Продакшн АГ» Россия, Самарская область, г.Тольятти	«Махеев», «Обжорка»	«Махеев», «Обжорка»		
ЭФКО (Россия)	«Слобода»	«Слобода», «Пикник»	«Слобода», «Altero», « Виват»	Промышленные жиры и маргарин
Heinz	«Heinz», «Моя»	«Heinz»		

	семья»			
ГК «Юг Руси» (Россия)			«Золотая семечка», «Злато», «Аннин- ское»	
ООО «Ногинский пищевой комби- нат»		«Оскар», «Ма- рианна», «Полонез»		
Казанский жир. комбинат (Нэфис Груп, Россия)	«Mr.Ricco», «Томаччо»	«Mr.Ricco», «Ласка»		
«Чумак» (Украи- на)	«Чумак»	«Чумак»		
Торчин Продукт (Украина)	«Торчин»	«Торчин»		
Нижегородский масложировой комбинат (Россия)	«Ряба»	«Ряба», «Сдобри», «Нежный», «Астория»		«Сливоч- ный», «Хо- зяючка», промыш- ленные мар- гарины и жиры
Unilever	«Calve», «Бал- тимор»	«Calve»		«Пышка», «Rama»

**Таблица 5.2.5 – Конкуренты ОАО «Гомельский жировой комбинат» по не  
продуктовой группе**

Производитель	Хозяйственное мыло	Туалетное мыло
А	1	2
<b>ПРОИЗВОДИТЕЛИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ</b>		
ИУП «МедИнтер- пласт»	Белое хозяйственное мыло «Лином»	«Лином»
ЧП «Завод моющих средств»	Темное озяйственное	
<b>ПРОИЗВОДИТЕЛИ ИМПОРТЕРЫ</b>		
Нижегородский мас- ложировой комбинат (Россия)	«темное» хоз.мыло	«Мой малыш», «Мой доктор», «Души- стое облако», «Vanda», «Monpari», «Глицериновое»»
Unilever		«Dove», «Timotei», «Красная линия»
Украинские промыш- ленные Ресурсы (Украина)	Белое хозяйственное мыло «Максима»	«ФлораЛюкс», «Аура», «Агу», «Сонеч- ко», «Ланита», «Царская банька»
Производитель	Хозяйственное мыло	Туалетное мыло
Слобожанский мыло- вар (Украина)	Белое хозяйственное мыло «Друг»	«Шик», «Седьмое небо», «Ода», «Poshe», «Ути-Пути»

Нэфис Косметикс (Россия)	«темное» хоз. мыло	«Осенний вальс», «Лесная полянка», «Фруктовая аллея», «Sorti», «Завод братьев Крестовниковых», «Детское», «Я родился»
Невская косметика (Россия)	«Солнышко», «Тип-топ», «Сарма», «Ушастый нянь», «черное» хоз.мыло	«Дивный сад», «Цветы любви», «Невское», «Детское», «Ушастый нянь», «Тип-топ», «Дегтярное», «Натуральное»
Весна (Россия)		«Фрутамин», «Моя семья», «Цветы весны», «Детское», «Absolut»
Евуар (Турция)	Белое хозяйственное мыло «Duru»	«Duru», «Activex», «Fax»
Procter & Gamble		«Camay», «Safeguard»
ООО «Джонсон & Джонсон»		«Johnson's Baby»

Таким образом, наибольшую представленность в торговых марках имеет кетчуп, майонез и растительное масло российского и украинского производства. Данные предприятия характеризуются низкой производственной базой, большим выбором сырья. Так в последние время тенденции рынка показывают уменьшение потребления населением маргарина за счет увеличения доли потребления масла сливочного. В связи с потреблением маргарина предприятиями в производственных масштабах и уменьшением спроса у потребителя не целесообразно расширение ассортимента фасованной маргариновой продукции.

Сегодня основными товарными группами, производимыми на ОАО «Гомельский жировой комбинат», являются: майонезная и маргариновая продукция, растительные масла, томатная продукция, туалетное и хозяйственное мыло.

Продукция, производимая ОАО «Гомельский жировой комбинат» разделена на 7 основных товарных категорий, 5 из которых относятся к продовольственной группе товаров: майонез, майонезные соусы, маргарин, масло растительное, кетчуп и горчица; 2 из них к непродовольственной: туалетное мыло и хозяйственное мыло.

**Таблица 5.2.6 – Структура торговых марок**

Торговая марка	Товарная категория	Упаковка, г	SKU
Продовольственная группа			
Моя домашняя кухня	Майонез (67%,50%) и майонезный соус (37%) (сметанный, оливковый и с лимонным соком, школьный, постный)	200г, 250г, 280г, 400г, 500г, 900г	27

	Маргариновая продукция: Молочный 82%, Сливочный 82%, Светлана 82%, Радуга 75%, Традиция 65%	Весовой 20 кг, фольга 200г	6
	Масло растительное: подсолнечное, рапсовое, рапсово-подсолнечное, сыродавленное	Бутылка 750г, 950г	11
	Томатная продукция: кетчупы 6 видов: нежный, пикантный, шашлычный, грузинский, гриль, для пасты, паста томатная, соус Астраханский	Дой-пак 230г, 300г 450г, фин-пак 180г, стеклобанка 430г, 280г, 300г	20
	Горчица «Smacznego» Польская мягкая, Белорусская крепкая, «Монреальская» с кленовым сиропом, «Бомбейская» с карри и куркумой	стеклобанка 170г, дой-пак 130г	4
Наша АКЦИЯ	Майонезный соус 44%, 33%, 22% жирности	500г	6
Непродовольственная группа			
Greenelle	Туалетное мыло серии «Специальное»: «Антибактериальное», «С лечебной грязью сапропелевой», «С минеральной водой», «Крем-скраб с овсяными хлопьями». Туалетное мыло: серии «Фруктовое»: апельсин, грейпфрут, дыня, лайм; марка «Детское»: детское, ваш малыш, Ваш малыш с экстрактом ромашки; жидкое мыло: Розовый грейп, арбузная свежесть, летнее яблоко, влажные салфетки; гели для душа: «Аромат океана», «Лавандовый аромат», «Оливковый стиль», «Bubble Gum», «Миндальный чай», «Манговай рай», «Платинум».	Бумага 90г, 145г, пленка 75гх4, флоу-пак 70г, 90г, бутылки: 300г, 420г, 500г, 5000г, в 1 упак-72 шт.	41
Просто мыло	Туалетное мыло: липовый цвет, земляничное, сирень, ландыш, цветочное.	Пленка 100г	5
Блестер	Хозяйственное мыло: Для стирки детского белья, 72%, для стирки белого белья, 72%, для стирки и удаления пятен, 72%	Пленка 140г	3
Хозяюшка	Хозяйственное мыло: Идеальная чистота 65%, Сияющая белизна для	Флоу-пак 200г	3

	стирки белого белья,65%, Заботливая мама для стирки детского белья, 65%		
Хозяйственное мыло 65%, 72%	Хозяйственное мыло	Флоу-пак 200г, 250г, 350г	8
СТМ	Маргарин, Мыло туалетное , Мыло хозяйственное	Фольга 200г,250г, Флоу-пак 75г, 90г, 200г, 300г, пленка 75гх4	14

В 2021 г ассортиментный портфель предприятия насчитывает 148 SKU.

**Таблица 5.2.7 – Ассортиментная матрица по группам товаров за 2020-2022гг**

Товарная группа	Количество SKU		
	2020г.	2021г	2022г
Майонезная продукция	28	27	30
Маргариновая продукция	7	6	6
Масло растительное	6	11	11
Кетчуп, томатный соус	17	20	23
Горчица	2	4	4
Хрен		4	4
Мыло туалетное	31	27	29
Мыло хозяйственное	14	16	16
Моющее жидкие средства, в том числе, гели, шампуни, мыла, пены для ванн (для детей, для мужчин, для женщин)	11	18	24
По СТМ	14	15	15
Итого	130	148	162

В 2020 году был выпуск следующих новых видов продукции:

- Горчица «Монреальская» с кленовым сиропом;
- Горчица «Бомбейская» с карри и куркумой;
- Мыло туалетное «Антибактериальное» твёрдое;
- Мыло «Антибактериальное» жидкое;
- Мыло «С лечебной грязью сапропелевой» твёрдое;
- Мыло «С минеральной водой» твёрдое;
- Мыло «Крем-скраб с овсяными хлопьями» твёрдое.

- Кетчуп «Гриль»;
- Кетчуп «Для Пасты»;
- Кетчуп «Нежный».

В 2021 году был выпуск следующих новых видов продукции:

- Гель для душа «Аромат океана»;
- Гель для душа «Лавандовый аромат»;
- Гель для душа «Оливковый стиль»;
- Гель для душа «Миндальный чай»;
- Гель для душа «Платинум»;
- Гель для душа «Детский Bubble gum»;
- Гель для душа «Манговый рай».
- Мыло туалетное «Аромат океана»;
- Мыло туалетное «Лавандовый аромат»;
- Мыло туалетное «Оливковый стиль»;
- Мыло туалетное «Миндальный чай»;
- Мыло туалетное «Платинум»;
- Мыло туалетное «Детское Bubble gum»;
- Мыло туалетное «Манговый рай»;
- Мыло туалетное «Глицериновое»;
- Мыло туалетное «Банное с экстрактом березовых почек и листьев».

В 2022-2026 гг в проектах по майонезной группе рассматривается сокращение ассортиментного портфеля до топовых позиций, что послужит загрузить производственные мощности и снизить себестоимость продукции. А так же разработка и производство майонезов с усовершенствованной рецептурой и увеличенными сроками годности в современной и удобной упаковке дой-пак: Майонез «Провансаль с перепелиными яйцами», Майонез «Провансаль с лимонным соком» и Майонез «Провансаль оливковый». Сейчас мода на здоровый образ жизни набирает популярность. Каждый год именитые диетологи, блогеры и обозреватели глянцевого журналов публикуют актуальные тренды в области диет и фитнеса. Однако серьезную конкуренцию по лидирующим позициям составляют в последние годы диеты с высоким содержанием жиров и минимальным включением сахара и углеводов. Данная категория людей если выбирает майонез, то он должен быть жирным и без добавок, а если рассматривать о вреде майонеза в целом, то данные потребители предпочитают заменять на сметану, йогуртные заправки, кефир и т.п. Если по маргариновой группе – то заменять на масло сливочное высокой жирности (например, 82%) или на растительные масла, которых на данный момент представлено разнообразие видов

купажированных масел в торговой сети: от рапсово - подсолнечных до подсолнечно – оливковых.

Поэтому планируется производство новых видов работа по пересмотру рецептур майонезов и майонезных соусов по новейшим технологиям, которые смогут сократить себестоимость продукции, расширить линейку купажированных масел (включая добавления оливкового масла и других), заправок в ассортименте для заправки блюд ( для салатов, борща и т.п), соусы на основе растительного масла и т.п. . Для расширения ассортимента мыла торговой марки «Greenelle» планируется редизайн упаковки, разработка новых рецептур и выпуск мыла с изменением граммажа. Для расширения ассортимента, увеличения объемов продаж торговых сетей и увеличения доли полки планируется изготовление продукции под СТМ.

Товарная группа	Общее производство товарной группы (тонн)		Наим-ние СТМ	Наименование торговой сети, которой осуществлялась поставка продукции под СТМ	Объемы поставки продукции под СТМ (тонн)	
	2020 г.	2021 г.			2020г	2021г
Мыло хозяйственное 72%	225,3	276	Очень	ИУП "БелВиллесден"	107,1	108,2
Мыло хозяйственное 65%	255	201	Очень	ИУП "БелВиллесден"	15,6	15,9
Мыло туалетное твердое в ассортименте	5	28	Умный выбор/ Виталюр	ОДО "Виталюр" г.Минск/ООО "Фудлогостик"	10,2	11,1
Мыло хозяйственное 72%	225,3	276	Ромакс	ООО «Фабрика-Ромакс», г.Минск	118,2	120,6
Маргариновая продукция, спред	207	131	/ Виталюр	ОДО "Виталюр"	6,9	7,2
Итого по всем видам продукции, тонн	692,3	636			258	263

Таким образом для реализации плана санации предлагаем методические рекомендации по выбору стратегии развития ОАО «Гомельский жировой комбинат». Первый этап данного анализа — анализ пяти конкурентных сил М. Портера. Рассматриваем параметры по каждому блоку и оцениваем их. Баллы распределяются следующим образом: 1 балл — низкий уровень угрозы, 2 балла средний уровень угрозы, 3 балла — высокий уровень угрозы.

Конкурентная сила покупателей

Параметр	Балл
Доля покупателей с большим объемом продаж	3
Склонность к переключению на товары субституты	2
Чувствительность к цене	2
Неудовлетворенность покупателей качеством товара на рынке	1
Итоговый балл	8

Итоговый балл — 8 баллов, средний уровень угрозы (определяется исходя из соотношения полученного балла и максимально возможного).

#### Конкурентная сила поставщиков

Параметр	Балл
Количество поставщиков	1
Ограниченность ресурсов поставщиков	1
Издержки переключения на новых поставщиков	1
Итоговый балл	3

Итоговый балл – 3 баллов, низкий уровень угрозы.

#### Угроза появления товаров заменителей

Параметр	Балл
Существуют товары—заменители со схожими параметрами «цена—качество»	3
Итоговый балл	3

Высокий уровень угрозы со стороны товаров заменителей.

#### Угроза со стороны существующих конкурентов

Параметр	Балл
Насыщенность рынка	2
Темп роста рынка	2
Дифференциация продукта на рынке	2
Ограниченность в повышении цен	3
Итоговый балл	9

Итоговый балл — 9 баллов, высокий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции.

#### Угроза со стороны потенциальных

Параметр	Балл
Экономия на масштабе	3
Наличие сильных игроков на рынке	2
Дифференциация продукта	2
Уровень инвестиций и затрат для входа на рынок	3
Итоговый балл	10

Итоговый балл — 10 баллов, высокий уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов.

Исходя из анализа, можно сделать заключение, что наибольшая угроза для предприятия исходит со стороны конкурентов, как существующих, так и потенциальных. Угрозы со стороны покупателей и поставщиков также существуют, но не такие острые. Угрозы, которые компания должна учитывать в первую очередь, при составлении стратегии: ограниченность в повышении цен (должен учитываться факт того, что возможность повышения цен очень низка), отсутствие экономии на масштабе и невысокие первоначальные инвестиции для начала производства (очень высокая возможность появления новых фирм конкурентов), доля покупателей с большим объемом продаж.

#### Факторы влияния политической среды

Фактор	Балл
Налоговая политика	2
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об автор-	1
Законодательство по охране окружающей среды	1
Итоговый балл	4

Итоговый балл — 4 баллов. Средний уровень угрозы.

#### Факторы влияния экономической среды

Фактор	Балл
Темпы роста экономики	3
Уровень инфляции и процентные ставки	3
Курсы основных валют	3
Кредитно—денежная и налогово—бюджетная политика страны	3
Итоговый балл	12

Итоговый балл — 12 баллов. Высокий уровень угрозы.

#### Факторы влияния социально—культурной среды

Фактор	Балл
Отношение к импортным товарам и услугам	2
Итоговый балл	2

Итоговый балл — 2 балла. Средний уровень угрозы.

#### Технологические факторы внешней среды

Фактор	Балл
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	2
Расходы на исследования и разработки	2
Доступ к новейшим технологиям	1
Итоговый балл	5

Общий балл — 5 баллов. Средний уровень угрозы

По итогам, можно сделать вывод, что наибольшая угроза исходит со стороны экономической среды предприятия, все факторы, оказывающие влияние, несут достаточно высокую угрозу для деятельности предприятия. Другие группы факторы уже не имеют такую большую значимость для компании.

Третий этап — «Карта стратегических групп». В качестве факторов для сравнения выбраны цена и ассортимент (выражается в количестве моделей, выпускаемых компаниями).

Сравнение конкурентов отрасли по факторам цены и ассортимента

Наименование	Средняя цена в разрезе ассортиментного перечня, за 1 кг.				
	ОАО «ГЖК»	ОАО «ММЗ»	ООО «Камако плюс»	ОАО «Фирма АВС»	«Бобруйский завод растительных масел»
Майонез и майонезный соус	3,46	4,76	4,55	4,86	
Маргариновая продукция	3,41	3,10			
Бутилированное масло	4,49	3,92	4,07		4,12
Кетчуп, томатная паста	2,93	3,45	4,25	3,80	
Горчица	4,69	5,12	5,59	7,69	
Туалетное мыло	6,10				
Хозяйственное мыло	2,55				
Средняя цена, тыс. бел. руб./шт.	3,95	4,07	4,62	5,45	4,12
Ассортимент, шт.	7	5	4	3	1
Ассортиментный портфель SKU	154	80	81	192	15

На основе данных таблицы строится непосредственно сама карта (рисунок 1).



Рисунок 1 — Карта стратегических групп

Исходя из данного рисунка видно, что в целом все конкуренты находятся в одной ценовой категории, а ассортимент продукции незначителен. ОАО «Гомельский жировой комбинат имеет небольшое преимущество по цене, однако ассортимент компании нужно расширять за счет выпуска новых видов продукции, например соусов на основе растительных масел, вслед за лидером рынка — ОАО «Фирма ABC».

Таким образом, на основании анализа внешней среды можно выделить следующие угрозы компании — сильная внутриотраслевая конкуренция, высокая вероятность появления новых импортеров конкурентов, а также продуктов—заменителей. Помимо этого, угрозу представляют потребителя, которую имеют власть над поставщиками. Также угрозу представляют внешние экономические факторы — замедление темпа роста экономики, и наоборот высокие темпы инфляции. Также к минусам нужно отнести отсутствие кредитной политики в отношении предприятий, находящихся в санации. К возможностям можно отнести большое разнообразие поставщиков и возможность быстрой их смены. А также возможность расширения ассортимента.

Теперь перейдем к анализу внутренней среды предприятия.

В данном анализе мы используем разработанную методику оценки уровня развития предприятия.

Далее переходим к определению корпоративной стратегии предприятия, используя два подхода: SWOT– анализ ОАО «Гомельский жировой комбинат».

#### SWOT– анализ ОАО «Гомельский жировой комбинат»

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
	Многолетняя положительная репутация качества продукции	Ухудшение имиджа организации в связи со стадией санации
	Разнообразный ассортимент	Потеря рынка сбыта организации в предыдущие годы
	Наличие привлеченных высококвалифицированных специалистов организации	Текучесть кадров
		Нехватка рабочего персонала
	Наличие всех технологических операций по обработке сырья и производству высококачественной продукции	Физический износ энергосетей, оборудования и автотранспорта
	Высокий уровень переработки сырья, обуславливающий возможность организации безотходного производства и сокращения материальных затрат	Несвоевременная поставка сырья и вспомогательных материалов
	Наличие в ассортименте видов продукции, обладающих уникальными свойствами, эксклюзивностью	Нехватка оборотных средств
Наличие соответствующих сертификатов на выпускаемую продукцию для внутреннего и внешних рынков	Высокая себестоимость продукции, высокая доля ТЭР в себестоимости продукции	
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	Потенциальные возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
	Наличие альтернативных видов сырья	Ужесточение законодательной базы
		Усиление конкуренции
	Возможность повышения квалификации кадров	Изменение предпочтений потребителей
		Снижение объёмов реализации
Возможность реализации продукции на территории Евразийского экономического союза	Снижение уровня доходов населения	
	Государственное регулирование цен на социально значимые товары (мыло хозяйственное и мыло туалетное, маргарин, масло подсолнечное и рапсовое)	

Наличие на рынке современного испытательного и технологического оборудования	Увеличение импорта аналогичной продукции в РБ по низким ценам
	Высокие цены на жировое сырьё
	Наличие на рынке РБ крупных торговых сетей (монополистов) для входа в которые необходима тах углубленная скидка, что влияет на экономический эффект предприятия
Наличие на рынке множества торговых сетей	Снижение экспортных поставок, в связи с политической обстановкой
	Возможная остановка организации в связи с вирусной инфекцией
	Увеличение кредиторской и дебиторской задолженности
Увеличение спроса на мыло хозяйственное и мыло туалетное в связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией	

Оцениваем виды деятельности предприятия с помощью матрицы Бостонской Консультативной Группы. К основным видам деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» отнесем непосредственное производство и продажу продукции (148 SKU). В разделе «Звезды» входят «Хозяйственное мыло» и «Туалетное мыло», они приносят большую прибыль предприятию, но требуют значительных вложений. Данные категории необходимо развивать и переводить в раздел «Дойные коровы». В разделе «Дойные коровы» входят «Майонез, майонезные соусы» и «Масло растительное», они приносят большую прибыль предприятию за счет выпуска наибольшего объема что позволяет снизить себестоимость продукции. В разделе «Трудные дети» входят «Маргариновая продукция», «Кетчуп, томатная паста» и «Горчица», они приносят небольшую прибыль, в связи с малыми объемами производства, но имеют хорошие перспективы, при наличии сырья, при правильной маркетинговой политики возможен переход в раздел «Звезды». В разделе «Собаки» входит «Жидкое мыло», данная категория приносит малую прибыль предприятию, в связи с использованием ручного труда, перспективное направление при инвестировании участка новым оборудованием.

Таким образом, графическое изображение матрицы выглядит следующим образом (рисунок 2).

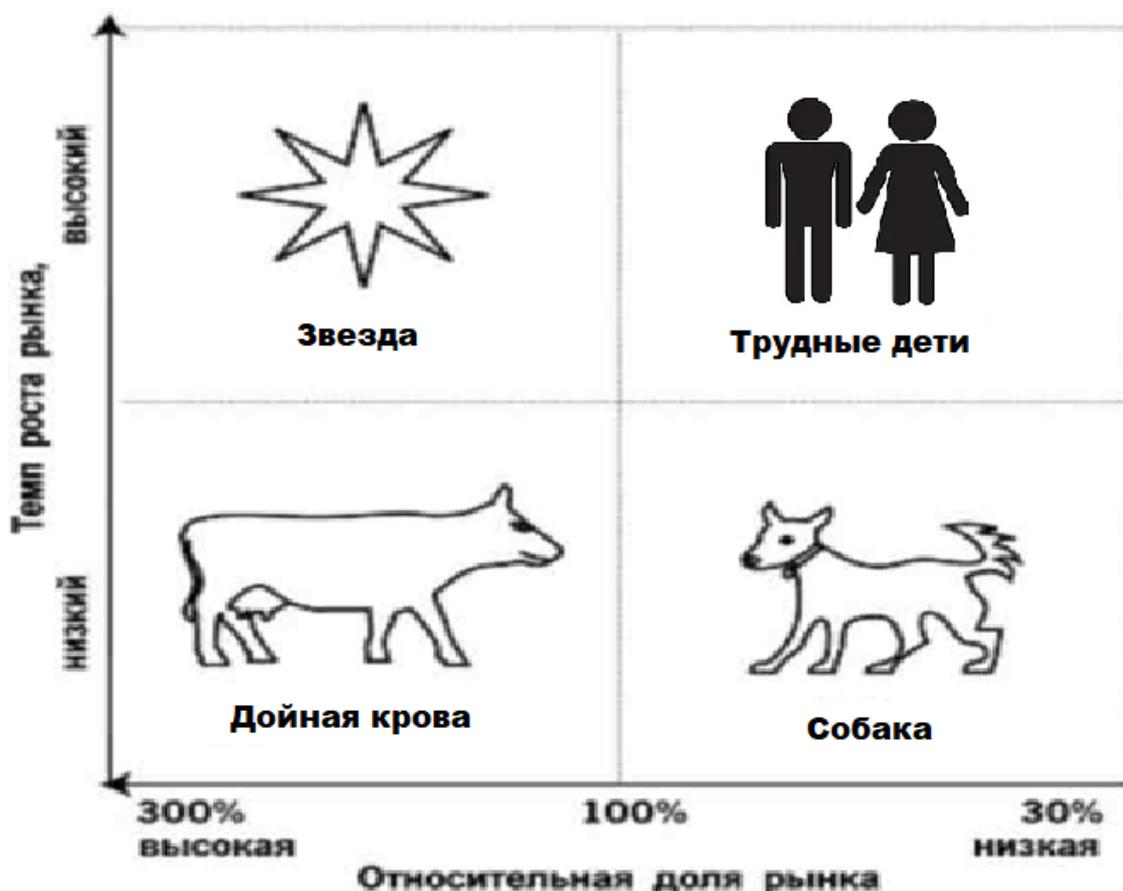


Рисунок 2 — Матрица БКГ ОАО «Гомельский жировой комбинат»

Исходя из данной матрицы, можно сделать вывод, что наилучшим выбором будет концентрации на «трудных детях» так как спрос на маргариновую продукцию, кетчуп очень высок как на внутреннем, так и на экспортных рынках. Для предприятия является достаточно перспективным при правильных дальнейших действиях. Таким образом, в качестве корпоративной стратегии на основании матрицы БКГ должна быть использована стратегия интегрированного роста — вперед идущая вертикальная интеграция.

Следующий этап — Матрица McKinsey.

Для анализа будут рассмотрены укрупнено 2 вида деятельности — производство продовольственной и непродовольственной продукции. Определим сразу же в таблицах перечень показателей конкурентоспособности и привлекательности видов деятельности, а также весовые коэффициенты показателей и баллы, проставленные экспертами.

Оценка показателей привлекательности деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат»:

Критерии привлекательности	Весовой коэффициент	Продовольственная группа товаров		Непродовольственная группа товаров	
		балл	оценка	балл	оценка
Прибыльность	0,1	3	0,3	5	0,5
Уровень риска	0,2	2	0,4	3	0,6
Доступность	0,3	8	2,4	6	1,8
Интенсивность конкуренции	0,3	7	2,1	8	2,4
Возможность для расширения ассортимента	0,1	5	0,5	2	0,2
Итого:	1		5,7		5,5

Оценка показателей конкурентоспособности ОАО «Гомельский жировой комбинат»:

Критерии конкурентоспособности	Весовой коэффициент	Продовольственная группа товаров		Непродовольственная группа товаров	
		балл	оценка	балл	оценка
Наличие уникальных преимуществ перед конкурентами	0,1	8	0,8	7	0,7
Сила бренда	0,3	7	2,1	6	1,8
Ассортимент продукции	0,3	9	2,7	8	2,4
Уровень цен	0,1	2	0,2	4	0,4
Срок жизни на рынке	0,2	4	0,8	6	1,2
Итого:	1		6,6		6,5

На основании представленных подходов компанией будут реализованы 2 корпоративные стратегии:

- стратегия интегрированного роста — вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия концентрированного роста — стратегия развития продукта.

Переходим к определению конкурентной стратегии предприятия. Определяем конкурентную стратегию на основании матрицы М. Портера (рисунок 3), матрица конкурентного преимущества (рисунок 4).



Рисунок 3 — Матрица М. Портера

### Матрица конкурентного преимущества

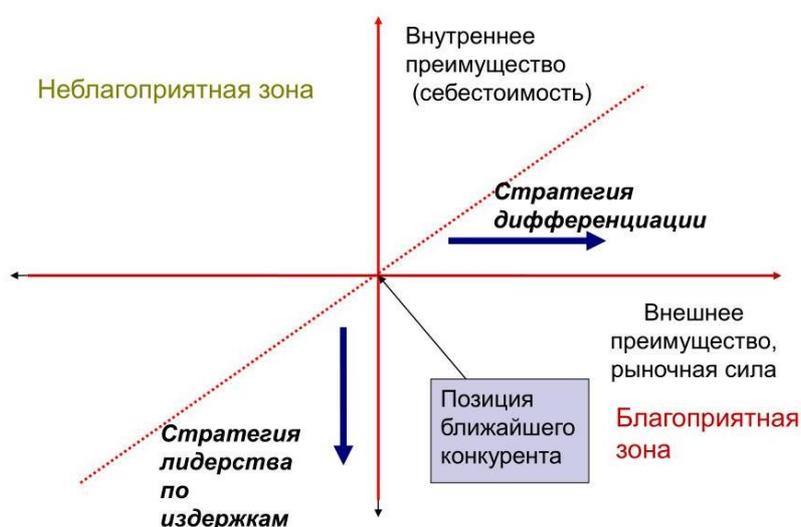


Рисунок 4 — Матрица конкурентного преимущества

Оба вида деятельности компании ориентированы на весь рынок, а в силу того, что предприятие не имеет возможности экономии на масштабах, то в качестве конкурентной стратегии по М. Портеру должна использоваться стратегия дифференциации (для обоих направлений).

Теперь определим конкурентную стратегию по матрице Ф.Котлера

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	Захват	Блокировка

Преследователи лидеров рынка	Прорыв по курсу	Следование
Избегающие прямой конкуренции	Сосредоточение сил на участке	Сохранение позиций

### Матрица Ф.Котлера

На основании корпоративной стратегии известно, что предприятие стремится укрепить позиции на рынке. Учитывая мероприятия, которые были выявлены в ходе SWOT–анализа, предприятие будет вести упреждающую стратегию, то есть будет реализована конкурентная стратегия по Ф. Котлеру — преследователи лидеров рынка, прорыв по курсу.

Последний этап в ходе формирования стратегии развития является формирование стратегий для каждого функционального подразделения в соответствии с выбранной корпоративной стратегией.

В рамках производственной стратегии должно быть полное удовлетворение спроса — предприятие должно производить продукцию, в соответствии с требованием рынка (заказами). Запасы продукции и материалов должны быть минимальными. Материальные затраты также должны использоваться эффективно. Также должна быть проведена формализация производственного процесса.

В качестве маркетинговой стратегии используется стратегия продвижения. Формируется план рекламных мероприятий предприятия, основные принципы поддержки новинок и основного ассортимента. Также проводится регулярный анализ потребностей покупателей, удовлетворенности их продукцией предприятия.

В рамках финансовой стратегии должен быть сформирован план всех поступлений денежных средств и основные направления их расходования:

- создание оптимальных денежных потоков; учитывая финансовый разрыв, покупая продукцию по предварительной оплате, предоставляя отсрочку платежа минимум тридцать календарных дней, максимум шестьдесят календарных дней;

- формирование финансовых резервов для обеспечения платежеспособности предприятия;

- разработка новой учетно–финансовой политики предприятия;

- план по автоматизации управленческого и финансового учетов;

- анализ финансовой деятельности предприятия.

Таким образом, используя алгоритм, описанный выше, были сформированы стратегии развития предприятия на всех уровнях. Затем формируются

планы исполнения стратегий и непосредственно сама реализация. В процессе реализации проводится анализ того, насколько эффективно выполняются все мероприятия стратегии.

При неисполнении данного алгоритма, включающего в себя комплекс инструментов по анализу предприятия и его среды, ОАО «Гомельский жировой комбинат» и дальше бы придерживалось той стратегии, которая была сформирована ранее. То есть компания и далее шла бы по пути развития наращивания объема за счет входа в существующие контрактные сети. Однако, при проведении анализа, было выявлено, что на рынке непосредственной продажи продукции также есть пути развития, которые заключаются в расширении ассортимента продукции, входа в сети Российской Федерации, такие как «Светофор», «Магнит».

Таким образом, в случае неиспользования алгоритма предприятие использовало бы корпоративную стратегию интегрированного роста, направив все свои силы на развитие расширения ассортимента в существующие контрактные сети.

В случае применения алгоритма выбора стратегии определяются сразу 2 корпоративные стратегии для двух видов деятельности:

- стратегия интегрированного роста — вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия концентрированного роста – стратегия развития продукта.

Средства, необходимые для создания модернизированной продукции (для определенного вида покупателя, а именно сети «Светофор», «Магнит», можно планировать получение дополнительного финансирования (покупка дополнительной линии для фасовки майонезной продукции, срок окупаемости 1,5 месяца). В свою очередь расширение рыночного пространства и развитие новых продуктов позволит предприятию увеличить спрос, так как предприятие достаточно хорошо известно на рынке, и у покупателей есть положительное представление о ней и ее продукции. С ростом спроса следует непосредственный рост выручки и получение чистой прибыли 196 тыс.руб.

## 6. ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ»

От обеспеченности организации кадрами и эффективности их использования в значительной степени зависят объем и своевременность выполнения работ, услуг, результативность использования оборудования и, как следствие, улучшение финансового результата и ряда других экономических показателей.

На основании данных организации структура и динамика состава персонала представлены в таблице 6.1

**Таблица 6.1 - Структура и динамика состава персонала**

Категория работников	2018 год		2019 год			2020 год			Отклонение (+, -)	
	Средне-спичная численность, чел.	Удельный вес, %	по плану, чел.	Средне-спичная численность, чел.	Удельный вес, %	по плану, чел.	Средне-спичная численность, чел.	Удельный вес, %	по численности, чел. (гр.5 - гр.2)	по удельному весу, % (гр.6 - гр.3)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Персонал основной деятельности, из него:	549	96,5	497	474	95,9	493	442	95,6	-75	+0,4
1. Рабочие	392	68,9	360	339	68,6	357	312	67,5	-53	+0,3
2. Служащие, из них:	157	27,6	137	135	27,3	136	130	28,1	-22	-0,3
2.1. руководители	58	10,2	56	51	10,3	56	48	10,4	-7	+0,1
2.2. специалисты	99	17,4	81	84	17,0	80	82	17,7	-15	-0,4
Персонал неосновной деятельности	20	4,5	20	20	4,1	20	20	4,4	0	-0,4
Итого	569	100	517	494	100	513	462	100	-75	0

Данные таблицы свидетельствуют о том, что в 2020 году по сравнению с 2019 годом произошло снижение удельного веса персонала основной деятельности на 0,3 %. Наблюдается снижение в целом по численности персонала на 32 человека. Подобная тенденция является результатом уменьшения объема производства. Самое большое уменьшение произошло по строке 1 - рабочие: их

число уменьшилось на 53 человека, но удельный вес в общем количестве работников увеличился на 0,3%.

Одним из необходимых условий эффективной работы персонала является стабильность состава работников. При изучении движения рабочей силы и текучести кадров рассчитывают следующие коэффициенты:

- **коэффициент по приему и увольнению**, определяемый отношением количества принятых (или уволенных) работников к среднесписочной их численности;

- **коэффициент текучести кадров**, представляющий собой отношение количества уволенных работников за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию из-за неудовлетворенности работой и по сокращению штата к среднесписочной их численности;

- **коэффициент по безработице**, определяемый отношением уволенных работников по сокращению штата и в связи с ликвидацией организации к среднесписочной численности работающих;

- **коэффициент общего оборота рабочей силы**, исчисляемый отношением принятых и уволенных работников к среднесписочной их численности. Для оценки постоянства кадров определяют долю работников, состоящих в списочном составе в течение года.

**Таблица 6.2 - Анализ движения рабочей силы и текучести кадров**

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение от 2019 года (гр.4 - - гр.2)	В процентах к 2019 году (гр.4 / гр.2 × × 100)
1	2	3	4	5	6
1. Среднесписочная численность работников, чел.	663	494	462	-32	93,5
2. Количество принятых работников за год, чел.	103	77	75	-2	97,4
3. Количество выбывших работников за год, чел.	238	130	95	-35	73,1
4. В том числе уволенные за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию из-за неудовлетворенности работой, сокращению штата	1		11	11	*
5. Общее число принятых и уволенных работников, чел.	341	207	170	-37	82,1

6. Коэффициент по приему работников (п.2 / п.1 × 100)	15,5	15,6	16,2	0,6	104,1
7. Коэффициент по увольнению работников (п.3 / п.1 × 100)	35,9	26,3	20,6	-5,8	78,1
8. Коэффициент текучести кадров (п.4 / п.1 × 100)	0,15	0,00	2,38	2,4	*
9. Коэффициент общего оборота рабочей силы (п.5 / п.1 × 100)	51,4	41,9	36,8	-5,1	87,8
10. Доля работников, проработавших в организации более года, %	89,2	91,1	92,6	1,5	101,6

По данным таблицы коэффициент общего оборота рабочей силы уменьшился на 5,1% по сравнению с 2019г., а по сравнению с 2018г. он снизился на 14,6 %, что свидетельствует о росте показателя закрепления кадров на рабочих местах. Отрицательной тенденцией является увеличение коэффициента текучести на 2,4 % по сравнению с предыдущим периодом. Однако это может свидетельствовать о работе руководства в части строгого соблюдения трудовой дисциплины. Отмечается снижение коэффициента увольнения на 5,7 % по сравнению с 2019 годом. Стоит заметить, что коэффициент увольнения в 2020 году на 4,4 % выше коэффициента приема.

Анализ квалификации работников организации и оценка укомплектованности ее трудовыми ресурсами.

**Таблица 6.3 - Анализ образовательного уровня персонала**

Образовательный уровень	2018 год		2019 год		2020 год		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	по численности, чел. (гр.6 - гр.4)	% (гр.6 / гр.4 × 100)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Высшее	156	26,9	141	26,7	131	25,9	-10	92,9
Среднее специальное	76	13,1	71	13,4	68	13,5	-3	95,8
Профессионально-техническое	238	41,0	206	39,0	211	41,8	5	102,4
Общее среднее	105	18,1	104	19,7	90	17,8	-14	86,5
Базовое и начальное	6	1,0	6	1,1	5	1,0	-1	83,3
Итого работников на конец периода	581	100,0	528	100,0	505	100,0	-23	95,6

По данным таблицы большинство работающих имеют профессионально-техническое и высшее образование.

## **7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЗУБЫТОЧНОГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ И ЗОНЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Безубыточный объем продаж, и зона безопасности предприятия являются основополагающими показателями.

Расчет произведен исходя из запланированных объемов реализации продукции и загрузки производственных мощностей и предположения, что производственная программа построена исходя из реального портфеля заказов ОАО «Гомельский жировой комбинат».

Производственная программа предприятия, затраты и финансовые результаты для расчета точки безубыточности представлены в таблице 7.1.

**Таблица 7.1 - Расчет точки безубыточности в соответствии с запланированными объемами производства и реализации на период санации ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

Период	Постоянные затраты (А), тыс. руб.	Переменные затраты на объем, тыс. руб.	Затраты общие, тыс. руб.	Объем реализации, тыс. руб.	Прибыль от реализации, тыс. руб.	Маржинальный доход (МД), тыс. руб.	Доля МД в выручке, доли единицы	Точка безубыточности, тыс. руб.
2020 г.	4 654	20 249	24 903	26 366	1 463	6 117	0,23	20 060
2021 г.	5 417	25 602	31 019	31 947	928	6 345	0,20	27 275
2022 г.	5 358	45 673	51 031	56 155	5 124	10 482	0,19	28 704
2023 г.	7 815	66 612	74 427	82 488	8 061	15 876	0,19	40 605
2024 г.	9 412	80 230	89 642	100 612	10 970	20 382	0,20	46 461
2025 г.	10 237	87 263	97 500	111 051	13 551	23 788	0,21	47 790
2026 г.	11 488	97 925	109 413	124 708	15 295	26 783	0,21	53 491
<b>ИТОГО</b>	<b>54 381</b>	<b>423 554</b>	<b>477 935</b>	<b>533 327</b>	<b>55 392</b>	<b>109 773</b>	<b>0,21</b>	<b>264 208</b>

В расчетах исходили из сложившейся структуры затрат, ее оптимизации относительно численности персонала и соответственно расходов на оплату труда, данных сбытовых служб комбината. В **Приложениях № 3, 4** представлена программа производства и реализации продукции на период 2021 - 2026 гг. в натуральном и стоимостном выражении, принятая в плане санации.

В соответствии с проведенными комплексными расчетами относительно постоянных, переменных затрат, объемов производства и реализации установ-

лена точка безубыточности по каждому кварталу периода санации. В связи с начислением амортизации и ростом постоянных затрат с учетом этого фактора в 2021 – 2026 гг по предприятию планируемый объем продаж складывается выше, чем безубыточный объем продаж, в результате чего в данном периоде просчитывается прибыль от реализации продукции и положительная рентабельность продаж. Произведенные расчеты показывают, что в целом за 2021-2026 год безубыточный объем продаж составит 260 208 тыс. руб. и обеспечит предприятию нулевую прибыль. На протяжении 2021-2026 гг планируемый объем продаж складывается выше точки безубыточности, что обеспечивает получение прибыли. Выполнение намеченной производственной программы позволит получить прибыль от реализации готовой продукции (работ, услуг) в 2021-2026гг.

Разность между фактическим и безубыточным объемом продаж - зона безопасности. Зона безопасности показывает, на сколько процентов фактический объем продаж выше критического, при котором рентабельность равна нулю. В соответствии с запланированными объемами продаж предприятие выпустит и реализует продукции за период санации ( 2021-2026гг) на сумму 533 327 тыс.руб., тогда зона безопасности или запас финансовой прочности равен 269119 тыс.руб. Запас финансовой прочности ОАО «Гомельский жировой комбинат» на период санации просчитан в размере 28,9%, что соответствует достаточно высокому уровню риска и требует активной работы сбытовых служб комбината, разработки эффективной маркетинговой стратегии.

Предварительно должен быть решен вопрос по оптимизации ассортиментной структуры производимой продукции, объемам продаж в разрезе основных видов продукции.

## **8. ПРОГРАММА И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВОССТАНОВЛЕНИЮ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ»**

### **8.1. Основные мероприятия по восстановлению платежеспособности**

В качестве приоритетных мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности и поддержку эффективной хозяйственной деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат», определены следующие:

1) оптимизация производственных процессов в разрезе отдельных видов продукции, производств, цехов, участков **Приложение 18**, в том числе:

- совершенствование технологических процессов;
- использование альтернативного сырья;
- энерго и ресурсосбережение;
- снижение затрат на производство;

2) оптимизация производственных площадей, территории **Приложение 18**, в том числе:

- перенос администрации и производственных мощностей транспортного цеха в здание РСУ и ангар, находящийся на территории участка с реализацией зданий и гаражей транспортного цеха;

- реализация здания флотации;

- реализация склада стеклотары;

- реализация Краснобережского производственного участка (или регистрация имущественного комплекса данного участка и реализация его целиком);

- изъятие земельных участков, что влечет за собой компенсацию имущества;

- реализация неиспользуемого оборудования **Приложение 17**.

3) продажа высвобождаемого и неэффективно используемого в производственных целях имущества - транспортных средств **Приложение 17**;

4) совершенствования сбытовой политики с использованием инструментария комплекса маркетинга (маркетинг-микс «4P» (Product, Price, Place, Promotion) - продукт, цена, место продаж, продвижение - схема, указывающая четыре области, которые предусмотрено в обязательном порядке комплексно охватить программой маркетинга комбината), в том числе:

- совершенствование стратегии маркетинга;

- освоение выпуска новых видов продукции и полуфабрикатов;

- совершенствование стратегии ценообразования;

- наращивание объемов производства и доведение загрузки производственных мощностей предприятия до 60%;

- ликвидация просроченной дебиторской задолженности;

5) оптимизация численности персонала:

- сокращение численности ИТР до оптимальных размеров;

- совершенствование организации труда и материального стимулирования работников.

6) активизация работы с дебиторской задолженностью;

7) перевод имеющихся обязательств в иностранной валюте в национальную валюту – белорусские рубли (цель - минимизация отрицательного влияния роста курсов валют);

8) погашение задолженности по исполненным гарантиям Правительства Республики Беларусь в виде проведения Министерством финансов зачета задолженности ОАО «Гомельский жировой комбинат» по обязательствам, возникшим в результате исполнения Министерством финансов гарантий Правительства и процентам по ним, подлежащим уплате в бюджет, и денежных обя-

зательств получателей бюджетных средств перед ОАО «Гомельский жировой комбинат» в соответствии с постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 1 июля 2013 г. № 50 «Об утверждении инструкции о порядке проведения взаимозачета задолженности юридических лиц по бюджетным ссудам, бюджетным займам, процентам по бюджетным займам, пене, начисленной за несвоевременный возврат бюджетных ссуд, бюджетных займов, а также задолженности по обязательствам, возникшим в случае исполнения Министерством финансов Республики Беларусь гарантий Правительства Республики Беларусь и исполнения местным финансовым органом гарантий местного исполнительного и распорядительного органа, и процентам по ним, иным обязательствам, подлежащим уплате в бюджет, и денежных обязательств получателей бюджетных средств перед этим юридическим лицом (иным обязанным лицом), в том числе по средствам государственных целевых бюджетных фондов.», за исключением договора № 60/1106 от 26.05.2021г., заключенного с Министерством обороны Республики Беларусь.

Также в качестве мероприятий будут прорабатываться следующие вопросы, которые требуют дополнительной и тщательной подготовки:

1) реструктуризация задолженности по Гарантии Правительства РБ перед Министерством финансов РБ;

2) реструктуризация задолженности по кредитам банков с использованием инструментов ОАО «Агентство по управлению активами»;

3) продажа части предприятия или всего предприятия как имущественного комплекса в соответствии с действующим законодательством и на основании проведенной оценки. Так, например, на предприятии имеется цех по обработке масла растительного производительностью 140 тонн/сутки. Однако, в настоящее время такие мощности не задействованы в связи с отсутствием в Республике Беларусь достаточного количества сырого масла. В этой связи предприятие ориентируется на поиск инвестора для продажи указанного цеха или создания совместного предприятия. Аналогичная ситуация складывается и по предприятию в целом. В случае нахождения инвестора, который сможет вложить средства в модернизацию оборудования, предприятие может быть продано как имущественный комплекс.

Планом санации предусмотрено активизировать работу маркетинга по направлениям:

- изучение платежеспособного спроса на продукцию, рынков ее сбыта и обоснование плана производства и реализации продукции соответствующего объема и ассортимента;

- анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и диагностика степени риска не востребовавшейся продукции;

- анализ конкурентоспособности продукции и изыскание резервов повышения ее уровня;
- разработка стратегии, тактики, методов и средств формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;
- диагностика эффективности производства и сбыта продукции.

В период санации акцент будет сделан на мониторинг и поиск новых рынков, новых потребителей, новых видов продукции, новых областей применения традиционной продукции, способных обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли.

Предусмотрено использовать инструменты маркетинга в регламенте управления производством и сбытом, ориентируя производственную деятельность предприятия, его структурную политику на рыночный спрос. Анализ конъюнктуры рынка - анализ сложившихся в определенный период и в конкретном месте, регионе организационных и других условий реализации продукции.

Успех ОАО «Гомельский жировой комбинат» утверждается высоким качеством продукции.

В процессе реализации плана санации предприятием будет продолжена работа по снижению затрат на производство и реализацию продукции при одновременном использовании инструментария операционного и финансового левериджа. Нарращивание маржинальной прибыли и одновременно сокращение постоянных расходов в себестоимости единицы продукции в соответствии с регламентом сокращения наиболее емких материальных и трудовых затрат. В данном контексте предусмотрено максимальное использование технических возможностей ОАО «Гомельский жировой комбинат».

## **8.2. Стратегия маркетинга**

Основным направлением построения планов продаж ОАО «Гомельский жировой комбинат» и расширения товаропроводящей сети в 2021 году является увеличение реализации по сравнению с прошлым годом - 115,6 % (или 1163 тн) по всем основным видам выпускаемой продукции.

**Таблица 8.2.1 Данные по реализации основной готовой продукции за период 2020-2026г., на внутренний и внешний рынок (тн)**

Наименование	2020 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2021 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2022 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз з 2023 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз з 2024 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2025 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2026 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %
Внутренний рынок	7 279	98	8 501	99	10 240	99	12 220	99	14 847	99	17 647	99	21 295	100
экспорт	157	2	97	1	99	1	100	1	102	1	103	0,6	104	0,5
Итого	7 435	100	8 598	100	10 339	100	12 320	100	14 949	100	17 750	100	21 399	100

Основным рынком сбыта для ОАО «Гомельский жировой комбинат» является в первую очередь внутренний рынок Республики Беларусь ( удельный вес в общем объеме реализации - 98,%) и в меньшей степени внешний рынок (удельный вес в общем объеме реализации – 2%).

**Таблица 8.2.2 Удельный вес основных видов продукции в общем объеме реализации на внутреннем рынке за период 2020-2026г. (тн)**

Внутренний рынок	2020 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2021 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2022 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2023 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2024 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2025 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %	Прогноз 2026 г	Удельный вес в общем объеме поставок, %
Горчица	15,6	<b>0,2</b>	23,0	<b>0,3</b>	30	<b>0,3</b>	34,2	<b>0,3</b>	37,0	<b>0,2</b>	42,0	<b>0,2</b>	45,0	<b>0,2</b>
Маргариновая продукция	1 161,6	<b>16,0</b>	1 143,2	<b>13,4</b>	1361	<b>13,3</b>	1679,0	<b>13,7</b>	2305,0	<b>15,5</b>	2819,0	<b>16,0</b>	3551,0	<b>16,7</b>
Кетчупы	81,0	<b>1,1</b>	75,7	<b>0,9</b>	120	<b>1,2</b>	132,0	<b>1,1</b>	137,0	<b>0,9</b>	130,0	<b>0,7</b>	140,0	<b>0,7</b>
Майонезная продукция	3 406,9	<b>46,8</b>	5 317,6	<b>62,6</b>	6264	<b>61,2</b>	7027,8	<b>57,5</b>	7811,0	<b>52,6</b>	8721,0	<b>49,4</b>	9777,0	<b>45,9</b>
масло растительное	501,2	<b>6,9</b>	223,5	<b>2,6</b>	411	<b>4,0</b>	594,0	<b>4,9</b>	843,0	<b>5,7</b>	1120,0	<b>6,3</b>	1433,0	<b>6,7</b>
мыло туалетное	560,9	<b>7,7</b>	340,6	<b>4,0</b>	559	<b>5,5</b>	775,0	<b>6,3</b>	1091,0	<b>7,3</b>	1368,0	<b>7,8</b>	1783,0	<b>8,4</b>
мыло хозяйственное	1 551,6	<b>21,3</b>	1 377,0	<b>16,2</b>	1495	<b>14,6</b>	1978,0	<b>16,2</b>	2623,0	<b>17,7</b>	3447,0	<b>19,5</b>	4566,0	<b>21,4</b>
<b>Итого</b>	<b>7 278,8</b>	<b>100,0</b>	<b>8500,6</b>	<b>100,0</b>	<b>10 240</b>	<b>100,0</b>	<b>12220,0</b>	<b>100,0</b>	<b>14847,0</b>	<b>100,0</b>	<b>17647</b>	<b>100,0</b>	<b>21295,0</b>	<b>100,0</b>

**Таблица 8.2.3 Данные по реализации основной готовой продукции за период 2020-2026г., (тн)**

Наименование	2020 г	Прогноз 2021 г	темп роста 2020 к 2021, %	Прогноз 2022 г	темп роста 2022 к 2021, %	Прогноз 2023 г	темп роста 2023 к 2022, %	Прогноз 2024 г	темп роста 2024 к 2023, %	Прогноз 2025 г	темп роста 2025 к 2024, %	Прогноз 2026 г	темп роста 2026 к 2025, %
Горчица	15,6	23,0	148%	30	130,4%	34,2	114%	37	108%	42	114%	45	107%
Маргариновая продукция	1 161,6	1 143,2	98,4%	1361	119,1%	1 679,0	123%	2305	137%	2819,0	122%	3551,0	126%
Кетчупы	81,0	75,7	93,4%	120	158,6%	132,0	110%	137,0	104%	130,0	95%	140,0	108%
Майонезная продукция	3 406,9	5 317,6	156,1%	6264	117,8%	7 027,8	112%	7811,0	111%	8721,0	112%	9777,0	112%
Масло растительное бутылированное	501,2	223,5	44,6%	411	183,9%	594,0	145%	843,0	142%	1120,0	133%	1433,0	128%
мыло туалетное	560,9	340,6	60,7%	559	164,1%	775,0	139%	1091	141%	1368,0	125%	1783,0	130%
мыло хозяйственное	1 551,6	1 377,0	88,7%	1495	108,6%	1 978,0	132%	2623	133%	3447,0	131%	4566,0	132%
<b>Итого внутренний рынок</b>	<b>7 278,8</b>	<b>8 500,6</b>	<b>116,8%</b>	<b>10240,0</b>	<b>120,5%</b>	<b>12220,0</b>	<b>119%</b>	<b>14847,0</b>	<b>121%</b>	<b>17647,0</b>	<b>119%</b>	<b>21295,0</b>	<b>121%</b>
экспорт	156,5	97	62%	99	102,4%	100	101%	102	101%	103	101%	104	101%
<b>Итого</b>	<b>7 435,3</b>	<b>8 598</b>	<b>115,6%</b>	<b>10 339</b>	<b>120,3%</b>	<b>12 320</b>	<b>119%</b>	<b>14 949</b>	<b>121%</b>	<b>17 750</b>	<b>119%</b>	<b>21 399</b>	<b>121%</b>

Как видно из вышеприведенных таблиц в 2022 году планируется увеличение объемов реализации на внутренний рынок -120,5%, или 1739,4 тн в том числе:

- Маргариновая продукция -119,1 % (217,8 тн)
- Майонезная продукция-117,8% (946,4 тн)
- Мыло туалетное – 164,1% (218,4 тн)
- Мыло хозяйственное – 108,6% (118 тн)
- Масло растительное бутылированное -183,9 % (187,5 тн)
- Горчица, кетчуп -155,3% (53,4 тн)

С 2022 г. планируется увеличение объемов реализации за счет работы с республиканскими сетями и заключения договоров с предприятиями, использующих продукцию для собственных нужд.

**Таблица 8.2.4 Данные по реализации продукции за период 2020-2026г.,  
по основным каналам реализации. (тн)**

Формат торговли	2020г		прогноз 2021 г		прогноз 2022 г		прогноз 2023 г		прогноз 2024 г		прогноз 2025 г		прогноз 2026 г	
	Удельный вес в общем объеме поставок, %													
Промпереработка	284,1	3,9	179	2,1	234	2,3	298	2,4	655	4,4	897	5,1	1164	5,5
Розничные торговые организации	6196,9	85,1	7602	89,4	9067	88,5	10699	87,6	12651	85,2	14696	83,3	17576	82,5
прочие	797,7	11,0	719	8,5	939	9,2	1223	10,0	1541	10,4	2054	11,6	2555	12,0
<b>ВСЕГО:</b>	<b>7278,7</b>	<b>100</b>	<b>8501</b>	<b>100</b>	<b>10240</b>	<b>100</b>	<b>12220</b>	<b>100</b>	<b>14847</b>	<b>100</b>	<b>17647</b>	<b>100</b>	<b>21295</b>	<b>100</b>

**Таблица 8.2.5 Сводная таблица по реализации продукции за период 2020-2026г., по форматам торговли (каналы реализации) (тн)**

Формат торговли	2020г	прогноз 2021 г	Темп роста 2021г. к 2020г.	прогноз 2022 г	Темп роста 2022г. к 2021г.	прогноз 2023 г	Темп роста 2023г. к 2022г.	прогноз 2024 г	Темп роста 2024г. к 2023г.	прогноз 2025 г	Темп роста 2025г. к 2024г.	прогноз 2026 г	Темп роста 2026г. к 2025г.
<b>Горчица</b>													
<b>ИТОГО:</b>	<b>15,6</b>	<b>23,0</b>	<b>147%</b>	<b>30</b>	<b>131%</b>	<b>34,2</b>	<b>114%</b>	<b>37,0</b>	<b>108%</b>	<b>42,0</b>	<b>114%</b>	<b>45,0</b>	<b>107%</b>
Розница	3,4	3,9		5,1		5,8		9,2		10,1		10,0	
Местные сети (в т.ч. потребкооперация)	3,8	4,0		5,2		6,0		5,1		6,7		8,0	
Республиканские сети	0,8	2,6		3,4		3,8		4,1		5,4		6,0	
Дилеры, оптовики	1,7	2,0		2,6		3,0		3,1		3,0		4,0	
Промпереработка		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
прочие	5,9	10,5		13,7		15,6		15,5		16,9		17,0	
<b>Мargarинoвая продукция</b>													
<b>ИТОГО:</b>	<b>1161,6</b>	<b>1143,2</b>	<b>98%</b>	<b>1361,0</b>	<b>119%</b>	<b>1679,0</b>	<b>123%</b>	<b>2305,0</b>	<b>137%</b>	<b>2819,0</b>	<b>122%</b>	<b>3551,0</b>	<b>126%</b>
Розница	87,8	88,0		105		190,0		250,0		300,0		441,0	
Местные сети (в т.ч. потребкооперация)	247	240,0		285,7		359,0		420,0		480,0		560,0	
Республиканские сети	124,3	194,1		231,1		250,0		320,0		400,0		550,0	
Дилеры, оптовики	285,3	351,9		418,9		500,0		560,0		650,0		700,0	
Промпереработка	255,8	125,9		149,9		180,0		505,0		689,0		900,0	

прочие	161,4	143,3		170,6		200,0		250,0		300,0		400,0	
<b>Кетчупы</b>													
<b>ИТОГО:</b>	<b>81,0</b>	<b>75,7</b>	<b>94%</b>	<b>120</b>	<b>158%</b>	<b>132,0</b>	<b>110%</b>	<b>137,0</b>	<b>104%</b>	<b>130,0</b>	<b>95%</b>	<b>140,0</b>	<b>108%</b>
Розница	22,1	20,0		31,7		34,9		36,2		34,3		37,0	
Местные сети (в т.ч. потребкооперация)	24,2	19,7		31,2		34,3		35,6		33,8		36,4	
Республиканские сети	3,35	8,0		12,7		13,9		14,5		13,7		14,8	
Дилеры, оптовики	28,3	24,3		38,5		42,4		44,0		41,7		45,0	
Промпереработка		0,6		1,0		1,1		1,1		1,0		1,1	
прочие	3	3,1		4,9		5,4		5,6		5,3		5,7	
<b>Майонезы</b>													
<b>ИТОГО:</b>	<b>3406,9</b>	<b>5317,6</b>	<b>156%</b>	<b>6264,0</b>	<b>118%</b>	<b>7027,8</b>	<b>112%</b>	<b>7811,0</b>	<b>111%</b>	<b>8721,0</b>	<b>112%</b>	<b>9777,0</b>	<b>112%</b>
Розница	630	558,9		750,0		850,0		900,0		900,0		950,0	
Местные сети (в т.ч. потребкооперация)	480,3	468,0		641,0		750,0		820,0		980,0		1 213,0	
Республиканские сети	1266,5	2873,2		3 250,0		3 687,8		4 100,0		4 600,0		5 200,0	
Дилеры, оптовики	858,2	1256,0		1 358,0		1 395,0		1 592,0		1 700,0		1 820,0	
Промпереработка	4,3	7,8		15,0		25,0		29,0		41,0		44,0	
прочие	167,6	153,7		250,0		320,0		370,0		500,0		550,0	
<b>Масло растительное бутилированное</b>													
<b>ИТОГО:</b>	<b>501,2</b>	<b>223,5</b>	<b>45%</b>	<b>411,0</b>	<b>184%</b>	<b>594,0</b>	<b>145%</b>	<b>843,0</b>	<b>142%</b>	<b>1120,0</b>	<b>133%</b>	<b>1433,0</b>	<b>128%</b>
Розница	115,3	70,0		100		144,5		187,0		200,0		276,0	
Местные сети (в т.ч. потребкооперация)	155,25	40,0		100,0		144,5		190,0		250,0		300,0	

Республиканские сети	10,8	8,5		21,0		30,4		150,0		200,0		290,0	
Дилеры, оптовики	133,3	31,0		100,0		144,5		170,0		200,0		250,0	
Промпереработка	8,4	8,0		10,0		14,5		16,0		30,0		40,0	
прочие	78,1	66,0		80,0		115,6		130,0		240,0		277,0	
<b>Мыло туалетное</b>													
<b>ИТОГО:</b>	<b>560,9</b>	<b>340,6</b>	<b>61%</b>	<b>559</b>	<b>164%</b>	<b>775,0</b>	<b>139%</b>	<b>1091,0</b>	<b>141%</b>	<b>1368,0</b>	<b>125%</b>	<b>1783,0</b>	<b>130%</b>
Розница	73,8	56,5		85		117,8		165,9		208,0		271,1	
Местные сети (в т.ч. потребкооперация)	75,3	56,9		88,0		122,0		171,7		215,4		280,7	
Республиканские сети	115	36,7		108,0		149,7		210,8		264,3		344,5	
Дилеры, оптовики	142,2	80,7		100,0		138,6		195,2		244,7		319,0	
Промпереработка	3,4	8,8		13,0		18,0		25,4		31,8		41,5	
прочие	151,2	100,9		165,0		228,8		322,0		403,8		526,3	
<b>Мыло хозяйственное</b>													
<b>ИТОГО:</b>	<b>1551,6</b>	<b>1377,0</b>	<b>89%</b>	<b>1495</b>	<b>109%</b>	<b>1978,0</b>	<b>132%</b>	<b>2623,0</b>	<b>133%</b>	<b>3447,0</b>	<b>131%</b>	<b>4566,0</b>	<b>132%</b>
Розница	195,9	151,5		195		258,0		342,1		449,6		595,6	
Местные сети (в т.ч. потребкооперация)	168,6	184,0		220,0		291,1		386,0		507,3		671,9	
Республиканские сети	490,4	494,9		500,0		661,5		877,3		1 152,8		1 527,1	
Дилеры, оптовики	454	277,1		280,0		370,5		491,3		645,6		855,2	
Промпереработка	12,2	28,2		45,0		59,5		79,0		103,8		137,4	
прочие	230,5	241,3		255,0		337,4		447,4		587,9		778,8	
<b>ВСЕГО:</b>	<b>7278,7</b>	<b>8500,6</b>	<b>116,8%</b>	<b>10240</b>	<b>120%</b>	<b>12220</b>	<b>119%</b>	<b>14847</b>	<b>121%</b>	<b>17647</b>	<b>119%</b>	<b>21295</b>	<b>121%</b>

Формат торговли	2020г	прогноз 2021 г	Темп роста 2021г. к 2020г.	прогноз 2022 г	Темп роста 2022г. к 2021г.	прогноз 2023 г	Темп роста 2023г. к 2022г.	прогноз 2024 г	Темп роста 2024г. к 2023г.	прогноз 2025 г	Темп роста 2025г. к 2024г.	прогноз 2026 г	Темп роста 2026г. к 2025г.
Розница	1128	949	84%	1272	134%	1601	126%	1890	118%	2102	111%	2581	123%
Местные сети (в т.ч. потребкооперация)	1154	1013	88%	1371	135%	1707	124%	2028	119%	2473	122%	3070	124%
Республиканские сети	2011	3618	180%	4126	114%	4797	116%	5677	118%	6636	117%	7932	120%
Дилеры, оптовики	1903	2023	106%	2298	114%	2594	113%	3056	118%	3485	114%	3993	115%
Промпереработка	284	179	63%	234	130%	298	127%	655	220%	897	137%	1164	130%
прочие	798	719	90%	939	131%	1223	130%	1541	126%	2054	133%	2555	124%
<b>ВСЕГО:</b>	<b>7278,7</b>	<b>8500,6</b>	<b>117%</b>	<b>10240</b>	<b>120%</b>	<b>12220</b>	<b>119%</b>	<b>14847</b>	<b>121%</b>	<b>17647</b>	<b>119%</b>	<b>21295</b>	<b>121%</b>

По форматам торговли в 2021 году планируется увеличение продукции на 117,0 % или 1221,8 тн.

в т. ч. :

Розница, местные сети (в т.ч. потребкооперация)- 85,9%

Республиканские сети – 180,0% ( 1607 тн)

Дилеры, оптовики-106 % ( 120 тн)

Промпереработка, прочие 82,9 %

Наибольший объем производимой продукции традиционно реализуется в Гомельской области, где продукция давно знакома потребителям и положительно себя зарекомендовала. В других областях продукция предприятия представлена слабо.

Перед предприятием стоит необходимость расширения рынков сбыта и увеличения объемов продаж в других регионах Республики Беларусь. В 2021 г предприятие намерено увеличить отгрузку продукции в Витебской области 126,6% , в Гродненской области 130,4%, Минской области на 145,8, в Могилевской области -134,7% .

В настоящий момент структура управления продаж предприятия разделена на 2 региона сбыта:

1. г.Гомель и Гомельская область (осуществляется отгрузка и координация работы всех региональных дилеров и представителей, за исключением г. Минска и Минской области).

2. г.Минск и Минская область (включая и работу с распределительными центрами республиканских сетей, откуда продукция распределяется по всем объектам сети в республике).

**Таблица 8.2.6 Сводная таблица по реализации продукции за период 2020-2026г., по областям (тн)**

Наименование	Объем, тн												
	2020 г	Прогноз 2021 г	темп роста 2020 к 2021, %	Прогноз 2022 г	темп роста 2022 к 2021, %	Прогноз 2023 г	темп роста 2023 к 2022, %	Прогноз 2024 г	темп роста 2024 к 2023, %	Прогноз 2025 г	темп роста 2025 к 2024, %	Прогноз 2026 г	темп роста 2026 к 2025, %
Брестская	726,7	822	113,1%	981	119,4%	1150	117%	1380	120%	1 629,1	118%	1 965,9	121%
Витебская	477,9	605	126,6%	745	123,1%	850	114%	1037	122%	1 224,2	118%	1 477,3	121%
Гомельская	3 523,7	3 886	110,3%	4 798	123,5%	5760	120%	7000	122%	8 363,0	119%	10 091,8	121%
Гродненская	405,2	528	130,4%	621	117,5%	750	121%	900	120%	1 083,0	120%	1 306,9	121%
Минская	813,2	1 186	145,8%	1 401	118,2%	1680	120%	2080	124%	2 455,5	118%	2 963,1	121%
Могилевская	345,6	466	134,7%	550	118,1%	650	118%	800	123%	944,4	118%	1 139,6	121%
г. Минск	986,5	1 008	102,2%	1 144	113,5%	1380	121%	1650	120%	1 947,8	118%	2 350,5	121%
<b>Итого РБ</b>	<b>7 278,8</b>	<b>8 500,6</b>	<b>116,8%</b>	<b>10 240,0</b>	<b>120,5%</b>	<b>12 220,0</b>	<b>119%</b>	<b>14 847,0</b>	<b>121%</b>	<b>17 647,0</b>	<b>119%</b>	<b>21 295,0</b>	<b>121%</b>
экспорт	156,5	97	62,0%	99	102,4%	100	101%	102	101%	103	101%	104	101%
<b>Общий итог</b>	<b>7 435,3</b>	<b>8 598</b>	<b>115,6%</b>	<b>10 339</b>	<b>120%</b>	<b>12 320</b>	<b>119%</b>	<b>14 949</b>	<b>121%</b>	<b>17 750</b>	<b>119%</b>	<b>21 399</b>	<b>121%</b>

В качестве основных мероприятий по наращиванию объема реализации на внутреннем рынке определим следующие задачи:

1. Усиление работы с Республиканскими сетями путем расширения полочного пространства, увеличения матриц. Так в 2021 г запланировано увеличить объем поставок на - 180% ( 1607 тн) готовой продукции .

**Таблица 8.2.7 - Отгрузка в Республиканские сети 2020-2026гг.**

№ п/п	именование торговой с	Ед. изм.	2020 г	Прогноз 2021 г	темп роста 2020 к 2021 ,	Прогноз 2022 г	темп роста 2022 к 2021 , %	Прогноз 2023 г	темп роста 2023 к 2022 , %	Прогноз 2024 г	темп роста 2024 к 2023 , %	Прогноз 2025 г	темп роста 2025 к 2024 , %	Прогноз 2026 г	темп роста 2026 к 2025 , %
1	в т.ч. ТС "Евроопт"	тн.	1106,6	1200,0	108%	1400	117%	1627,7	116%	1926,1	118%	2251,7	117%	2691,5	120%
2	ТС "Доброном" (ЗАО "Доброном")	тн.	190,4	370,0	194%	439	119%	510,4	116%	604,0	118%	706,1	117%	844,0	120%
3	ТС "Алми" (ЗАО «Юнифуд»)	тн.	59,1	62,0	105%	72	116%	83,7	116%	99,1	118%	115,8	117%	138,4	120%
4	ТС "Санга"+ ТС "Рублевский"	тн.	57,7	58,0	101%	67	116%	77,9	116%	92,2	118%	107,8	117%	128,8	120%
5	ТС "Соседи" (все юридические лица)	тн.	60,8	65,0	107%	75	115%	87,2	116%	103,2	118%	120,6	117%	144,2	120%
6	ТС "Гиппо" (ИУП БелВиллесден + ООО "БелМаркетКомпани")	тн.	66,7	69,0	103%	80	116%	93,0	116%	110,1	118%	128,7	117%	153,8	120%
7	ТС "Грин" (ООО «ГРИПрозница»)	тн.	12,1	45,0	372%	52	116%	60,5	116%	71,5	118%	83,6	117%	100,0	120%
8	ТС "Марцін" (ИООО «Март Инн Фуд»)	тн.	16,5	17,0	103%	20	118%	23,3	116%	27,5	118%	32,2	117%	38,4	120%
9	ТС "Корона" (ООО "Табак-инвест")	тн.	25,8	26,0	101%	30	115%	34,9	116%	41,3	118%	48,3	117%	57,7	120%
10	ТС "ProStore" (ООО «ПРОСТОРИТЕЙЛ»)	тн.	3,9	3,0	77%	4	133%	4,7	116%	5,5	118%	6,4	117%	7,7	120%
11	ТС "Светофор" (все юридические лица)		0	1345,0		1470	109%	1722,4	117%	2038,1	118%	2382,7	117%	2848,1	120%
12	ТС "Остров чистоты и вкуса"	тн.	44,2	45,0	102%	52	116%	60,5	116%	71,5	118%	83,6	117%	100,0	120%
13	Фабрика "Ромакс"	тн.	118,1	120,0	102%	135	113%	157,0	116%	185,7	118%	217,1	117%	259,5	120%
14	ООО "Рестрейд" (Дионис)		16	20,0	125%	23	115%	26,7		31,6		37,0		44,2	
15	ООО "Парфюм Трейд" (сеть Мила)	тн.	135,2	123,0	91%	140	114%	153,7	110%	181,9	118%	212,6	117%	254,1	120%
16	Иные республиканские сети		98,1	49,5	50%	67	136%	73,8	110%	87,3	118%	102,1	117%	122,0	120%
<b>Итого:</b>		<b>тн.</b>	<b>2011,2</b>	<b>3618</b>	<b>180%</b>	<b>4126,1</b>	<b>114%</b>	<b>4797,2</b>	<b>116%</b>	<b>5676,6</b>	<b>118%</b>	<b>6636,2</b>	<b>117%</b>	<b>7932,4</b>	<b>120%</b>

2. Усилить работу по увеличению объема реализации дилерами и оптовиками, с помощью оперативного решения на местах проблемных вопросов реализации продукции. Объем реализации дилерам и оптовым организациям продукции планируется увеличить к концу 2021 г. -106,0% (120 тн ) за счет проведения совместных активных маркетинговых мероприятий ( участие в акциях, ярмарках, распродажах, выставках).

**Таблица 8.2.8 - Отгрузка по оптовикам и дилерам 2020-2026гг.**

№ п/п	Наименование диллера	Ед. изм.	2020 г	Прогноз 2021 г	роста	Прогноз 2022 г	темпа	Прогноз 2023 г	роста	Прогноз 2024 г	роста	Прогноз 2025 г	темпа	Прогноз 2026 г	роста
					к 2021 , %		роста 2022 к 2021 , %		к 2022 , %		к 2023 , %		к 2024 , %		к 2025 , %
1	"НИКА" ОАО, г.Витебск, РБ	тн.	113,1	120,0	106%	132	110%	149,0	113%	175,5	118%	200,2	114%	229,4	115%
2	"ТД "Рогачевъ" ООО	тн.	371,9	400,0	108%	465	116%	524,4	113%	617,7	118%	704,6	114%	807,3	115%
3	"Белгалантерея" ОАО г.Минск РБ	тн.	239,8	230,0	96%	235	102%	265,3	113%	312,5	118%	356,4	114%	408,3	115%
4	"Бакалея" УП г. Гродно	тн.	78,6	85,0	108%	93	109%	105,0	113%	123,7	118%	141,0	114%	161,6	115%
5	"Витебский хладокомбинат" ОАО г. Витебск	тн.	160	190,0	119%	212	112%	239,3	113%	281,9	118%	321,5	114%	368,4	115%
6	Брестская областная база "Бакалея"	тн.	130,1	150,6	116%	170	113%	191,9	113%	226,0	118%	257,8	114%	295,4	115%
7	"ГродноКультторг" ТООУП г.Гродно РБ	тн.	29,4	35,0	119%	40	114%	44,9	113%	52,9	118%	60,3	114%	69,1	115%
8	"Продтовары" ОАО г.Брест РБ	тн.	116,1	100,0	86%	116	116%	130,9	113%	154,2	118%	175,9	114%	201,6	115%
9	УП "Торговый дом "Молочное кружево"	тн.	415	497,0	120%	566	114%	638,6	113%	752,2	118%	857,9	114%	983,0	115%
11	Иные Оптовики	тн.	249	215,4	87%	270	125%	304,8	113%	359,0	118%	409,5	114%	469,1	115%
<b>ИТОГО:</b>			<b>тн.</b>	<b>1903</b>	<b>2023,0</b>	<b>106%</b>	<b>2298,1</b>	<b>114%</b>	<b>2594,0</b>	<b>113%</b>	<b>3055,5</b>	<b>118%</b>	<b>3485,1</b>	<b>114%</b>	<b>3993,1</b>

В деятельности предприятия ключевыми вопросами, от которых зависит дальнейшее его развитие, на 2021 -2026 гг определены:

- сохранение и укрепление позиций на имеющихся рынках сбыта;
- поиск новых контрагентов, привлечение новых потребителей;
- использование новых каналов продвижения;
- наращивания объемов реализации продукции путем активизации работы по участию в процедурах закупок (тендерах), проводимых предприятиями и организациями Республики Беларусь по приобретению товаров для собственных нужд или производства.
- организация труда специалистов по продаже посредством модернизации процесса работы в системе Битрикс-24
- создание уникальных коммерческих предложений;
- использование интернет-ресурсов для продвижения продаж.

## Анализ реализации за пределы Республики Беларусь: стратегия на 2020-2026 гг.

В 2020 году была проведена работа по поиску новых клиентов и восстановлению отношений с существующими клиентами. В 2021 году продолжена работа в этом направлении. Основной экспортной позицией является мыло хозяйственное и туалетное, объёмы которого были значительно увеличены в сравнении с 2020 годом.

Основной задачей в части отгрузки продукции на экспорт в 2020-2026 гг. является диверсификация рынков сбыта, экспорт товара на новые и перспективные рынки.

**Таблица 8.2.10 – План по развитию экспорта продукции**

2020г. (факт), тыс. долл.США	2021г. (прогноз), тыс. долл.США	Темп роста %	2022г. (прогноз), тыс. долл.США	Темп ро- ста%	2023г. (прогноз), тыс. долл.США	Темп роста %	2024г. (прогноз), тыс. долл.США	Темп роста %	2025г. (прогноз), тыс. долл.США	Темп роста %	2026г. (прогноз), тыс. долл.США	Темп роста %
<b>1047,00</b>	<b>940,80</b>	<b>89,9</b>	<b>4177,50</b>	<b>444,0</b>	<b>10235,70</b>	<b>245,0</b>	<b>7698,80</b>	<b>75,2</b>	<b>8103,70</b>	<b>107,7</b>	<b>9204,70</b>	<b>113,6</b>

В данной таблице показаны цифры за предшествующий период 2020г. и текущий 2021г. Темп роста поставок в 2021г. запланирован 89,9% по отношению к 2020г. В 2022-2026 гг. планируется постепенное увеличение результатов.

**Таблица 8.2.11 – План реализации на экспорт по ключевым товарным позициям**

Наименование показателя	Ед. изм.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.	2026г.
<b>Экспорт</b>	<b>тыс.долл.США</b>	<b>940,80</b>	<b>4 177,50</b>	<b>10 235,70</b>	<b>7 698,80</b>	<b>8 103,70</b>	<b>9 204,70</b>
<b>Объем реализации продукции по товарным группам в натуральном выражении, в т.ч.:</b>	<b>тн</b>	<b>801,12</b>	<b>3 239,91</b>	<b>6 130,49</b>	<b>6 131,61</b>	<b>6 760,89</b>	<b>8 143,92</b>
1. Маргариновая продукция	тн	0,82	0,84	0,96	1,08	1,24	1,40
2. Майонез	тн	4,10	4,12	4,28	4,36	4,44	4,52
3. Кетчуп	тн	0,15	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
4. Мыло хозяйственное	тн	71,42	71,40	72,12	72,84	73,56	74,28
5. Мыло туалетное	тн	16,98	17,84	18,00	18,16	18,32	18,48
6. Масло растительное бутилированное	тн	4,90	4,92	4,96	5,00	5,04	5,08
7. Масло нерафинированное	тн	703,41	3 140,63	6 030,01	6 030,01	6 658,13	8 040,00

Наибольшая отгрузка в разрезе товарных групп в 2021 – 2026гг. планируется по мылу хозяйственному и маслу нерафинированному.

География поставок экспортной продукции ОАО «Гомельский жировой комбинат» за 2018-2020 гг. и планируемый 2021г представлена в таблице 8.2.12

**Таблица 8.2.12– География поставок экспортной продукции**

2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.	2026г.
				Азербайджан	Азербайджан	Азербайджан
Армения						
Дания						
Израиль						
Казахстан						
		Китай	Китай	Китай	Китай	Китай
					Кыргызстан	Кыргызстан
Латвия						
Литва						
Молдова						
Польша						
РФ						
			Узбекистан	Узбекистан	Узбекистан	Узбекистан
Украина						
США						
						Таджикистан
	Эстония	Эстония	Эстония	Эстония	Эстония	Эстония
<b>Всего 11 стран</b>	<b>Всего 12 стран</b>	<b>Всего 13 стран</b>	<b>Всего 14 стран</b>	<b>Всего 15 стран</b>	<b>Всего 16 стран</b>	<b>Всего 17 стран</b>

В 2020-2021гг. была проведена работа по поиску новых клиентов и восстановлению отношений с существующими клиентами. Основной задачей реализации продукции на экспорт является наращивание объемов на рынке Казахстана и Российской Федерации. В то же время в виду географической близости перспективными рынками остаются и страны ЕС. В 2022-2026гг. планируется возобновить сотрудничество с Азербайджаном, Кыргызстаном, Узбекистаном, Таджикистаном, вести работу по присутствию нашей продукции на рынке Китая, а также увеличить свое присутствие на существующих рынках.

**Таблица 8.2.13– Распределение экспорта по странам в 2020-2026гг.**

Страна	Отгружено и планируется на экспорт, тыс. долл. США												
	2020г.	2021г. (прогноз)	Темп роста, %	2022г. (прогноз)	Темп роста, %	2023г. (прогноз)	Темп роста, %	2024г. (прогноз)	Темп роста, %	2025г. (прогноз)	Темп роста, %	2026г. (прогноз)	Темп роста, %
Азербайджан								19,99		21,53	107,7	24,46	113,6
Армения	1,67	2,00	119,8	8,032	401,6	19,68	245,0	14,46	73,5	15,58	107,7	17,70	113,6
Дания	461,54	399,64	86,6	1545,011	386,6	3765,28	243,7	2750,85	73,1	2940,72	106,9	3320,06	112,9
Израиль	7,59	8,00	105,4	32,128	401,6	78,71	245,0	57,85	73,5	62,31	107,7	70,78	113,6
Казахстан	16,33	17,00	104,1	68,272	401,6	167,27	245,0	122,94	73,5	132,41	107,7	150,41	113,6
Китай				60,00		147,83	246,4	108,66	73,5	117,02	107,7	132,94	113,6
Кыргызстан										19,50		22,15	113,6
Латвия	51,95	52,00	100,1	208,832	401,6	511,64	245,0	376,05	73,5	405,01	107,7	460,09	113,6
Литва	417,30	333,14	79,8	1737,081	401,6	4255,85	245,0	3300,25	77,5	3368,91	107,7	3827,08	113,6
Молдова	25,26	26,00	102,9	104,416	401,6	255,82	245,0	188,03	73,5	202,51	107,7	230,05	113,6
Польша	26,95	32,19	119,4	129,275	401,6	316,72	245,0	232,79	73,5	250,72	107,7	284,81	113,6
РФ	28,48	29,00	101,8	116,464	401,6	285,34	245,0	209,72	73,5	225,87	107,7	256,59	113,6
Узбекистан						19,99		14,69	73,5	15,82	107,7	17,98	113,6
Украина	2,47	4,86	196,8	19,51776	401,6	47,82	245,0	35,15	73,5	37,85	107,7	43,00	113,6
США	7,48	8,00	107,0	32,128	401,6	78,71	245,0	57,85	73,5	62,31	107,7	70,78	113,6
Таджикистан												19,50	
Эстония		28,97		116,3435	401,6	285,04	245,0	209,51	73,5	225,64	107,7	256,32	113,6
Итого	1047,02	940,80	89,9	4177,5	401,6	10235,70	245,0	7698,80	75,2	8103,70	107,7	9204,70	113,6

В географическом сегменте экспорта на 2022-2026 гг. следует выделить Российскую Федерацию.

**Таблица 8.2.14 - Информация по экспорту в Российскую Федерацию в разрезе областей в 2020-2026гг.**

Российская Федерация	Отгружено на экспорт, тыс. долл. США												
	2020г.	План 2021г.	Темп роста %	План 2022г.	Темп роста %	План 2023г.	Темп роста %	План 2024г.	Темп роста %	План 2025г.	Темп роста %	План 2026г.	Темп роста %
Брянская область (ООО «Белорусская косметика»)	8,17	8,20	100,4	8,28	101,0	8,36	101,0	8,45	101,0	8,53	101,0	8,62	101,0
Волгоградская область (ООО "Ронта")	1,63	1,65	101,2	1,67	101,0	1,68	101,0	1,70	101,0	1,72	101,0	1,73	101,0
Калининградская область (ИП Кравченко, ООО "Белая Русь")	13,48	13,50	100,1	13,64	101,0	13,77	101,0	13,91	101,0	14,05	101,0	14,19	101,0
Краснодарский край (ООО «Бел-Вита»)	4,75	4,99	105,0	5,04	101,0	5,09	101,0	5,14	101,0	5,19	101,0	5,24	101,0
Московская область (ИП Диден-		10,53		10,64	101,0	10,74	101,0	10,85	101,0	10,96	101,0	11,07	101,0

ков)													
Ставропольский край (ООО «Сорин»)	0,45	0,47	105,0	0,48	101,0	0,48	101,0	0,49	101,0	0,49	101,0	0,50	101,0
Итого:	28,48	39,34	138,1	39,73	101,0	40,13	101,0	40,53	101,0	40,94	101,0	41,35	101,0

Учитывая отпускные цены на мыло в ближайших приграничных областях, продукция ОАО «Гомельский жировой комбинат» приобретает для расширения имеющегося ассортимента и своего покупателя находит в большей степени в виду сформированного положительного имиджа на продукцию белорусского производства, производимую по ГОСТу (в РФ распространено производство продукции по ТУ).

В 2022-2026гг. предприятием выделены следующие приоритетные направления экспортных поставок:

### ***Российская Федерация***

Емкость рынка РФ по статистическим данным по мылу в 2020г. составила 1,20 кг на человека (в том числе хозяйственного 0,4 кг, туалетного 0,8 кг).

Основные конкуренты-производители мыла туалетного и хозяйственного в РФ:

- ООО «Московский мыловаренный завод» (Московская область);
- Мыловаренный завод «Финист» (Воронежская область);
- ООО «Белгородский мыловаренный завод» (Белгородская область);
- Группа компаний «НМЖК» (г.Нижний Новгород);
- ОАО «Невская косметика» (г.Санкт-Петербург);
- ОАО «Нэфис Косметикс» (г.Казань);
- ОАО «ПКК«Весна» (г.Самара);
- ЗАО «Аист» (г.Санкт-Петербург);
- Группа компаний «ЭФКО» (г.Воронеж, Белгородская область);
- ООО «Ростовский мыловаренный завод»;
- ООО «Меридиан» (Краснодарский край) и др.

Российская Федерация является основным стратегическим партнером Республики Беларусь в связи с ее географическим расположением и большой емкостью рынка. В 2022 – 2026гг. данное направление будет оставаться приоритетным для поиска новых клиентов и заключения договоров поставки. Планируется:

- укрепить существующие и создать новые партнерские отношения;
- восстановить деловые отношения с субъектами ТПС концерна «Белгоспищепром»;

- заключить договора поставок мыловаренной продукции в специализированные магазины.

### ***Республика Казахстан.***

Емкость рынка мыла по статистическим данным в 2020г. составила 2,5 кг на человека в год.

Казахстанский рынок моющих и чистящих средств монополизирован зарубежными производителями. Доля отечественной продукции на рынке Казахстана составляет 7%. Основными отечественными производителями туалетного и хозяйственного мыла в южном регионе Казахстана являются такие компании как ТОО " Арктур Со LTD " и Компания «AISHA» (Алматинская область); на севере Казахстана – Компания «КазБытХим» (г. Павлодар).

В 2020г. продажи мыла, производимого ОАО «Гомельский жировой комбинат» на рынок Казахстана составили 13,58 тонн

Наши представители находятся в таких городах как Актобе, Астана, Алматы. В Юго-Восточном регионе Казахстана нас представляет ТОО «Сеач» (г. Актобе). ИП «Гейзер» (Алматы) реализует продукцию ОАО «Гомельский жировой комбинат» в южной части Казахстана. ТОО «Сулу Ай» (г. Астана) охватывает почти всю территорию центральной и восточной части Казахстана.

Основными местами покупки мыла в Казахстане, также как и в России являются специализированные и хозяйственные магазины, а также супер- и гипермаркеты.

Пути развития:

- укрепление сотрудничества с контрагентами путем четкого определения системы продаж в адрес партнеров в части ассортимента и периодичности поставок, увеличения объемов отгрузок, расширения ассортимента поставок;
- поиск новых партнеров для работы под СТМ.

### ***Литва***

Ориентировочный объем потребления мыла, по статистическим данным в 2020г. составляет 3,7 кг на человека в год.

Основные литовские сети – Maxima, Iki, Rimi и Norfa.

Товаропроводящая сеть ОАО «Гомельский жировой комбинат» в Литве представлена ЗАО фирма «Кослита» и UAB «Darina».

Европейский рынок характеризуется высокой конкурентной борьбой и высокими требованиями к продукции. Планируется укрепление собственных позиций и проработка возможности поставок специального мыла.

Таким образом, основным направлением деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» в 2021 году на территории Литвы будет:

- увеличение объемов продаж мыла и масла рапсового действующим контрагентам;
- поиск новых клиентов на поставку масла рапсового.

### ***Латвия***

На сегодняшний день ведется работа с клиентами в Латвийской Республике по поставкам продукции:

- ООО «ЛИНК ВЕСТ» - подписан договор на поставку мыла туалетного и хозяйственного.

**SIA «AGERONA»** – сотрудничество по поставкам масла рапсового, отгружено по факту в 2020г., 65,5тонн., на общую сумму 51,95 тысяч долларов США.

Стратегические пути развития сотрудничества:

- поиск новых партнеров для поставок в данный регион продуктов питания;
- возобновление поставок мыловаренной продукции;
- увеличение объёмов масла рапсового.

### ***Молдова***

На рынке Молдовы отмечается высокая конкуренция, преданность покупателя определенному бренду, из-за чего остальным маркам тяжело заслужить его доверие. Существует несколько брендов, которые прочно закрепились на рынке и широко представлены во многом благодаря мощной рекламной поддержке.

В 2020 году объёмы поставок мыла хозяйственного, туалетного в SRL «Vilagro-Com» составили 20,14 тонн соответственно.

Основным направлением деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» в 2022 – 2026гг. на территории Молдовы будет расширение клиентской базы, укрепление партнерских отношений и увеличение объемов продаж действующим контрагентам.

### ***Республика Таджикистан***

Численность населения Республики Таджикистан составляет 8,7 млн. чел.

Пищевая и перерабатывающая промышленность Таджикистана производит все виды продовольственной продукции. Крупнейшими предприятиями отрасли являются масложировой и молочные комбинаты, консервные заводы, а также предприятия, производящие хлебобулочную и кондитерскую продукцию. Масложировая отрасль включает в основном предприятия по переработке хлопковых семян.

Реализация в 2020 – 2021 гг. не осуществлялась.

Одним из основных направлений деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» в 2022 – 2026 гг. является:

- возобновление старых связей;
- расширение ассортимента предлагаемой продукции;
- поиск новых клиентов.

### ***Кыргызстан***

Наибольшее развитие торговых сетей в Кыргызстане происходит в столице Республики Кыргызстан - в г. Бишкек. Лидером по охвату стал торговый центр "Народный", у которого в столице 42 магазина (5,6% объема розничной торговли столицы). Второе место по количеству точек продаж занимает сеть аптек "Неман" – 41 магазин и 4,4% объема розничной торговли. На третьем месте – "Газпром" с 36 автозаправками и 5,9% рынка. В десятку крупнейших торговых сетей Бишкека также вошли "7 дней", гипермаркет "Фрунзе", Sela, "Планета электроники", а также "БНК", "ШНОС" и "Бимед фарм".

Стратегические пути развития сотрудничества:

- поиск новых партнеров для поставок в данный регион продуктов питания;
- возобновление старых связей;
- поиск новых клиентов.

Таким образом, в 2022 – 2026 гг. стоит задача по расширению географии поставок и возобновлению работы с такими странами, как Таджикистан, Кыргызстан, Азербайджан, Узбекистан, Китай. Будет проводиться активная работа, направленная на укрепление созданных партнерских отношений и увеличение поставок в такие страны как Российская Федерация, Казахстан, Украина, Молдова, Армения, Латвия, Литва, Эстония, США, Израиль, Польша.

Наибольший объем экспорта в натуральном выражении планируется по хозяйственному и туалетному мылу, растительному маслу.

А также планируется увеличение реализации на экспорт майонезной продукции, маргарина, кетчупа, горчицы.

В 2022 – 2026 гг. прорабатывается вопрос сотрудничества с наиболее перспективными субъектами ТПС концерна (ООО «Белорусская сахарная компания», ООО «Белорусская продовольственная компания» «Белорусские консервы», ТОО «Белорусская аграрная компания», ООО «Белорусские продукты»).

### **8.3. Политика продвижения**

Стратегия маркетинга, позиционирования и продвижения продукции, выработанная на период санации, ориентирована:

- на обеспечение спрогнозированных объемов продаж, прибыли в целях восстановления платежеспособности, стабильного и устойчивого развития предприятия,

- на укрепление и расширение налаженных каналов сбыта продукции за счет поддержания и развития деловых партнерских отношений непосредственно с потребителями продукции завода;

- на обновление и расширение базы данных по внутренним и внешним рынках (информация, получаемая из региональных выпусков специализированных печатных изданий, сети Интернет, в ходе участия в специализированных выставках и семинарах онлайн и оффлайн, национальных выставках на территории Республики Беларусь и за рубежом);

- на проведение рекламных компаний, включающих:

- а) систематическое размещение информации о выпускаемой продукции на сайте завода;

- б) вложение денежных средств в рекламу выпускаемой заводом продукции;

- в) публикацию информации о заводе и выпускаемой продукции в специализированных периодических изданиях и каталогах выставок, а так же на порталах Flagma, Export.by, AllBiz, Deal.by и прочие.

- г) участие в специализированных выставках, проводимых в Республике Беларусь, Российской Федерации, Украине, Узбекистане, Казахстане, Кыргызстане, в других странах СНГ, в странах Прибалтики (Литва, Латвия, Эстония) и т.д.;

- д) проведение на постоянной основе дегустаций продукции завода;

- е) обновление информации на web-сайте завода, социальных сетях и в сети интернет.

- на проведение работ по сбору и последующему анализу, с отображением в соответствующих отчетах, информации о ближайших конкурентах по различным группам товаров;

- на применение более гибкого подхода при заключении договоров на поставку продукции – стимулирования закупки непищевой продукции;

- на предложение непосредственному потребителю продукции наиболее выгодных условий по цене, применение различных форм оплаты в соответствии с возможностями заказчика (безналичные платежи, отсрочка платежей и аккредитивные формы расчетов).

**Таблица 8.3.1 – Сводный план по продвижению на 2020-2026 гг.**

Канал коммуникации	Мероприятия	Направление деятельности
BTL	Промо-мероприятия	Проведение дегустаций, рекламных акций, презентаций, сэмплинг, игры, конкурсы и т.п., которые являются одним из наиболее эффективных методов продвижения продукта на рынке.
	Акции по снижению цены	Продажа продукции по конкурентным ценам
	Оформление мест продаж	Размещение баннеров, шелфтокеров и других видов POSM) будет способствовать привлечению внимания, популяризации существующей торговой марки, формированию лояльности более широкого круга потребителей ОАО «Гомельский жировой комбинат».
BTL	SEO – продвижение, SMM- продвижение	<p>Реклама в сети Интернет обеспечит приток новых пользователей сайта, обеспечит расширение количества заинтересованной аудитории. Модернизация собственного Интернет-сайта позволит выступать инструментом информирования заказчиков продукции обо всех новинках и изменениях в организации и будет являться важным каналом обратной связи с потребителем.</p> <p>Кроме обычной рекламы, рекламодателю доступна контекстная реклама. Это показ объявления в тех случаях, когда пользователь задает запрос, интересующий рекламодателя.</p> <p>Реклама в поисковиках ( с помощью контекстной рекламы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>по расположению на странице:</i> платные ссылки над результатами поиска, объявления в правой части страницы, баннеры и текстовые ссылки внутри списка результатов, и т. д.;</li> <li>• <i>по способу выбора ключевых слов:</i> тематические пакеты или отдельные слова;</li> <li>• <i>по степени автоматизации:</i> автоматические системы размещения и показа объявлений (<a href="#">Google AdWords</a>, <a href="#">Яндекс.Директ</a>) и способы, требующие переписки с рекламными отделами.</li> </ul> <p>Реклама в социальных сетях и группах: одноклассники, инстаграмм, вконтакте, ютуб-канал.</p> <p>Размещение статей о продукции ОАО «Гомельский жировой комбинат» на интернет - порталах (например, tut.by и т.п.)</p>
	Участие в выставках	Выставка как многофункциональное мероприятие, позво-

		<p>ляет выполнить следующее:</p> <p>получение новых клиентов/выход на новые рынки, поддержание деловых отношений с постоянными заказчиками, продвижение новой продукции, построение сети сбыта, договор с дистрибьютором, увеличение узнаваемости бренда, улучшение доверия к бренду целевой аудитории, поддержание имиджа бренда</p>
	Участие в ярмарках	Ярмарки дают возможность широкому кругу изготовителей, потребителей, посредников вступать в непосредственные коммерческие контакты, способствуя регулированию спроса и предложения.
ATL	Размещение рекламы в телевидении (например, в кулинарных ТВ передачах)	Размещение видеороликов на ТВ с кулинарными рецептами с продукцией ГЖК, с указанием конкурентных преимуществ и пользе.
	Публикации в прессе (газеты, журналы)	Размещение статей о продукции ОАО «Гомельский жировой комбинат» в местных газетах и республиканских изданиях будет способствовать созданию благоприятной информационной среды для роста продаж и улучшения репутации организации.
	Реклама на транспорте и внутри	Размещение листовок с описанием продукции и указанием конкурентных преимуществ сможет привлечь внимание и вызвать интерес потенциальных потребителей. Баннерная реклама (растяжки) в автобусах – эффективный рекламный инструмент для привлечения новых клиентов, для информирования и для создания позитивного имиджа. Брендирование транспорта (автобус, троллейбус)
ATL	Радиореклама, реклама в местах продаж	Радиореклама дает хорошие результаты для представителей малого и среднего бизнеса и более молодых возрастов населения. Особенно эффективен охват людей, едущих на работу и с работы, находящихся на работе.
Стимулирование сбыта	Установка оборудования для выкладки продукции с элементами «брендирования»	Позволяет значительно повысить уровень продаж определенного товара, так визуально продукция выделяется и отличается от аналогичного товара
	Размещение продукции в акционных листовках крупных сетевых организаций	Информируют потребителей о акционной цене и представляют визуальное изображение продукта

## **9. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

### **9.1. План производства и характеристика производственных мощностей**

Конечной целью деятельности ОАО «Гомельский жировой комбинат» на этапе санации является восстановление платежеспособности предприятия. Для достижения данной цели планируется организовать эффективную производственно-хозяйственную деятельность по операционной, и финансовой деятельности.

Основное направление в деятельности предприятия на период санации - это наращивание объемов выпуска продукции и обеспечение прибыльной деятельности в соответствии с финансовым планом.

В связи с вышеизложенным производственная программа на предприятии сформирована в натуральном и стоимостном выражении.

Программа производства продукции ОАО «Гомельский жировой комбинат» на период санации составлена на основании заключенных и прогнозируемых к заключению договоров, с учетом возможностей производственных мощностей и прогнозируемых цен на продукцию и представлена в **Приложении № 3**.

**Таблица 9.1.1 – Программа производства продукции ОАО «Гомельский жировой комбинат» в натуральном выражении по основным видам продукции на 2020– 2026 гг.**

Показатель	ед. изм.	2020 г. (факт)	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год
Маргариновая продукция	тонн	1 075	1 144	1 361	1 679	2 305	2 819	3 551
темп к предыдущему году	%	87,0	106,4	119,0	123,4	137,3	122,3	126,0
Майонез, кетчуп, горчица	тонн	3 444	5 419	6 414	7 194	7 985	8 893	9 962
темп к предыдущему году	%	100,7	157,3	118,4	112,2	111,0	111,4	112,0
Мыло хозяйственное	тонн	1 708	1 460	1 568	2 054	2 701	3 526	4 646
темп к предыдущему году	%	101,0	85,5	107,4	131,0	131,5	130,5	131,8
Мыло туалетное	тонн	550	349	585	799	1115	1392	1807
темп к предыдущему году	%	88,4	63,5	167,6	136,6	139,5	124,8	129,8
Масло растительное	тонн	421	226	411	594	843	1120	1433
темп к предыдущему году	%	67,1	53,7	181,9	144,5	141,9	132,9	127,9
Переработка маслосемян	тонн	19837,5	9361,9	25 000	26 500	32 000	32 000	32 000
темп к предыдущему году	%	110,5	47,2	267,0	106,0	120,8	100,0	100,0

## **9.2. План материально - технического обеспечения**

Сырье и материалы занимают значительный удельный вес в себестоимости продукции предприятия – 60-63%.

Основные и вспомогательные материалы предусмотрено закупать ежемесячно согласно плану производства организации в соответствии с ГОСТами, техническими условиями для последующего изготовления готовой продукции. ОАО «Гомельский жировой комбинат» имеет отработанный годами механизм снабжения производства основными и вспомогательными материалами. Качественные характеристики ресурсов удовлетворяют требованиям технологии производства.

В текущих условиях поставщики ведут себя очень осторожно, требуют предоплату или дополнительные гарантии для обеспечения поставок, сокращают сроки проведения оплаты. В такой ситуации отсутствие дополнительного рычага в виде внешнего финансирования (в частности, авансов потребителей, заказчиков) может негативно отразиться на собственной деятельности.

Перечень основных поставщиков материалов приведен в таблице 9.2.1.

**Таблица 9.2.1 - Перечень основных поставщиков материалов**

№ п/п	Наименование поставщика	Наименование сырья
1	ЗАО «Даймас» Литва	Пальмовое масло
2	ООО «Оил Партнерс» Россия	Пальмовое, пальмоядровое масло
3	ИП Жилюк Т.В. Беларусь	Пальмовое масло
4	Корпорация «Союз» Россия	Переэтрифицированные жиры
5	АО «Эфко Каскад» Россия	Мыльная стружка
6	ООО «Дары полей»	Подсолнечное масло
7	ООО «РДМ-агро» Беларусь	Подсолнечное масло
8	АО «Орел масло» Россия	Подсолнечное масло
9	ООО «Экомит»	Подсолнечное масло
10	ООО «Агропродукт»	Рапсовое масло
11	ОАО «Бобруйский комбинат растительных масел»	Рапсовое масло
12	ОАО «Оршанский мясокомбинат»	Жир животный
13	ОАО «Бобруйский мясокомбинат»	Жир животный
14	ОАО «Гродненский мясокомбинат»	Жир животный
15	ОАО «Гомельский мясокомбинат»	Жир животный
16	ОАО «Волковысский мясокомбинат»	Жир животный
17	ОАО «Жлобинский мясокомбинат»	Жир животный
18	ОАО «Ошмянский мясокомбинат»	Жир животный
19	ОАО «Минский мясокомбинат»	Жир животный
20	ОАО «Слонимский мясокомбинат»	Жир животный

21	ОАО «Слуцкий мясокомбинат»	Жир животный
22	ОАО «Могилевский мясокомбинат»	Жир животный
23	ОАО «Калинковичский мясокомбинат»	Жир животный
24	ОАО «Витебский мясокомбинат»	Жир животный
25	ОАО «Борисовский мясокомбинат»	Жир животный
26	ОАО «Пинский мясокомбинат»	Жир животный
27	ОАО «Березовский мясокомбинат»	Жир животный
28	ОАО «Столбцовский мясоконсервный комбинат»	Жир животный
29	ОАО «Белыничский протеиновый комбинат»	Жир технический 3 сорта
30	ОАО «Биоват Лида»	Жир технический 3 сорта
31	ОАО «Можелит»	Жир технический 3 сорта
32	Гомельский белково-жировой комбинат	Жир технический
33	ООО «Сария»	Жир технический
34	ООО «Широких»	Жир пищевой
35	ОАО «Биозира»	Подсолнечное масло
36	ОАО «Ника»	Жир пищевой, масло сливочное
37	ОАО «Табаквинторг»	Томатная паста, жир пищевой
38	ОАО «Сахарторг»	Жир пищевой
39	ООО «Агропалс»	Гелеон, яичный желток
40	ООО «Экотрэйд»	Томатная паста, лицетин, камедь, горчичный порошок, эмульгатор
41	ООО «Элсофуд»	Гуаровая камедь, крахмал, лецитин, сорбат, эмульгатор
42	ООО «Химмедсинтез»	Желчь
43	ООО ТД «Рогачев»	Масло сливочное
44	ООО ТД «Молочное кружево»	Сметана, молоко сухое цельное, молоко сухое обезжиренное, сыворотка сухая подсырная
45	ОАО «Белгалантерея»	Сода каустическая
46	ОАО «Могилевоблресурсы»	Сода кальцинированная
47	ООО «Альфа Ресэл»	Сода кальцинированная
48	ООО «Промхимцентр»	Сода кальцинированная
49	ООО «Рольфтрэйд»	Яичный меланж, сухое молоко
50	СОАО «Слуцкий уксусный комбинат»	Уксус 9%
51	ЗАО «Белхимсервис»	Перекись, гипохлорит натрия
52	СООО «РОСКОРМ»	Сыворотка сухая побсырная
53	ИЗАО «Банг энд Бонсомер»	Гуаровая, ксантановая камедь, крахмалы
54	УПП «Глубокский молочноконсервный комбинат»	Масло сливочное
55	УП «Калинковичский молочный комбинат»	Молоко сухое, сметана, масло
56	ЧТУП «Спецальянсбел»	Ароматизаторы
57	ЧТУП «Микродил»	Сорбат калия, молочная кислота

58	ОАО «Городейский сахарный комбинат»	Сахар
59	ООО «Провент-Инвест»	Сок лимонный
60	ООО Белга-Пром»	Лецитин
61	СООО «Ароматик»	Смесь подсластителей
62	ПТЧУП «Пряный Дом»	Специи, приправы
63	СООО «ПСБел»	крахмалы
64	ООО «Единая Торговая Система – Бел»	Лимонная кислота
65	ЧТУП «Лесли 2005»	Ароматизатор
66	ОАО «Бобруйский комбинат биотехнологий»	Спирт этиловый
67	ТУП «Брестская межрайонная торговая база»	Крахмал, сахар
68	ОАО «Продтовары» Брест	Масло оливковое рафинированное
69	ООО «Атакли»	Масло оливкоове экстра вирджен
70	ООО «Микродил»	Молочная кислота
71	ООО «Станлюкс»	Молочная кислота
72	РУП «Бобруйская укрупненная типография им.Непогодина»	Пленка для упаковки майонезов, Фольга для упаковки маргаринов
73	ЗАО «Унифлекс»	Упаковка дой-пак для кетчупов
74	ОАО «Борисовский комбинат полимерной та- ры «Полимиз»	Пленка для упаковки майонезов, Фольга для упаковки маргаринов
75	ООО «Аланпакт»	Фольга для упаковки маргаринов
76	ООО «Дэфош»	Краситель бета-каротин
77	ООО «МастерФлекс»	Упаковка для мыла
78	ООО «Печатная фабрика «Полипринт»	Упаковка для мыла
79	ООО «Харвист-Милк»	Пробка для дой-паков
80	ОДО «Поликонта»	Диоксид титана
81	ОАО «Химический альянс»	Глицерин
82	ООО «Белхимсеть»	Диоксид титана, глицерин
83	ОАО «Светлогорский ЦКК»	Ящики из гофрированного картона
84	ООО «ОптимГофроПак»	
85	ООО «Гофроколор»	
86	КУП «ЛПМ»	Лоток №4 (для майонезных ведерок)
87	АО «РЕТАЛ»	Преформа и двухком. пробка
88	ОАО «Полеспечать»	Бланочная продукция (этикетка бум. мыло )
89	ГОУПП «Гроднотипография»	Бланочная продукция (этикетка бум. мыло )
90	УО «БелГут»	Бланочная продукция (этикетка трансп. журналы)
91	ЧТУП «Белграунд»	отдушка
92	ЧП «Тера-трейд»	отдушка
93	ИООО «ТЭЛКО»	отдушка
94	ООО «Красное Эхо»	Стеклобанка (410г. 160г)
95	ОАО «Магол»	Крышка твист-офф (410г, 160г)
96	ООО «Спектр-Лайн»	Этикетка самоклейка (майонез900г)

		,соус 410г )
97	ООО «Лонакс»	Емкость полимерная (ведерко майонезное)
98	ПУП «Алкопак»	дозаторы – для жидкого мыла
99	УнипластБел	Бутылка под жидкое мыло
100	ПК «Биогель»	экстракты
101	ОАО «Белхим»	Крахмал картофельный

Наиболее значимыми поставщиками основного сырья являются: мясокомбинаты РБ – поставка пищевых жиров, АО «Эфко Каскад» Россия – поставка мыльной стружки, ОАО «Гомельский белково-жировой комбинат», ОАО «Можелит», ОАО «Бельничский протеиновый комбинат», ООО «Сария» - поставка технического жира, ООО «Оил Партнерс» Россия, ИП Жилюк Т.В. Беларусь - поставки пальмового масла.

Отдельное внимание стоит уделить поставкам животного жира, который используется в том числе и для производства социально значимой продукции. В настоящее время в Республике Беларусь действует Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23.02.2021 №100 «О временных мерах по стабилизации цен на социально значимые товары первой необходимости», которое ограничивает рост цен на социально значимые товары первой необходимости до 0,2% в месяц. Предприятие выпускает ряд товаров, относящихся к данной группе. Это маргарин, масло бутилированное, мыло хозяйственное и туалетное. Для производства маргарина и мыла туалетного используются животные жиры. Однако, мясокомбинаты республики реализуют указанные жиры на экспорт, а если и на внутреннем рынке, то по экспортным ценам. А это, с учетом упомянутого постановления, делает производство нерентабельным. То же самое относится и к техническому жиру. Руководство предприятия не инициировало введение квот для производителей социально значимых товаров на приобретение указанных жиров по ценам, которые регулировались бы в соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 23.02.2021 №100 «О временных мерах по стабилизации цен на социально значимые товары первой необходимости».

Так, в таблице 9.2.2 показана динамика цен на основное сырье для производства маргарина и мыла туалетного.

**Таблица 9.2.2 – Цены на основное жировое сырье для маргарина и мыла туалетного**

Наименование жирового сырья	Цены декабрь 2020г, руб/кг	Цены июнь 2021г, руб/кг	Темп роста цен %
Жир свиной	1,69	2,86	169,2
Жир костный в/с	1,44	2,13	147,9

Жир говяжий	2,93	4,2	143,3
Масло пальмовое	2,71	3,68	135,8
Масло пальмоядровое	3,32	3,81	114,8

Планом санации также предусмотрено, что ОАО «Гомельский жировой комбинат» будет закупать маслосемена рапса как государственный заготовитель, либо при отсутствии госзаказа по гражданско-правовым договорам с сельскохозяйственными организациями в объеме 24 000 тонн в 2022г., а с 2023г. и далее в количестве 32 000 тонн.

### **9.3. Потребность и экономия топливно-энергетических ресурсов**

Расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах запланирован в зависимости от роста объемов производства промышленной продукции с учетом сохранения цен на электроэнергию, природный газ в 2023-2026гг. аналогичным как в 2022г.

Внедрение мероприятий по программе энергосбережения позволит снизить потребление энергоресурсов не менее чем на -4.6 % по отношению к 2020г.

На период санации разработаны мероприятия по энергосбережению, снижению потребления электроэнергии на производство товарной продукции.

Энергетическое обследование ОАО «Гомельский жировой комбинат» проведено в 2017 г. В результате проведения энергообследования был составлен проект программы энергосбережения на 2018-2022гг. Предлагаемая экономия ТЭР - 939 т.у.т.

Разработанная программа энергосбережения составлена с учетом заданий и обеспечивает их выполнение. Основными направлениями энергосбережения являются:

- внедрение частотно-регулируемых электроприводов на механизмах с переменной нагрузкой;

- Замена изношенных теплотрасс с внедрением эффективных трубопроводов (предварительно изолированных труб);

- внедрение энергоэффективных осветительных устройств, секционного разделения освещения;

- прочие мероприятия по повышению эффективности использования топливно-энергетических ресурсов (использование конденсата для производственных нужд).

## **10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН**

Органами Общества являются органы управления Общества и его контрольный орган. Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- наблюдательный совет;
- исполнительный орган (директор).

Контрольным органом Общества является ревизионная комиссия.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества. Общее руководство деятельностью Общества в период между общими собраниями акционеров осуществляет наблюдательный совет.

Исполнительный орган подотчетен общему собранию акционеров и наблюдательному совету и организуют выполнение решений этих органов.

В настоящее время в ОАО «Гомельский жировой комбинат» действует структура управления, сложившаяся на основе разграничения функций по соответствующим органам управления, наделенным полномочиями и располагающими материально-технической базой для осуществления эффективного управления всеми сферами деятельности общества.

Во главе управления предприятием – антикризисный управляющий, который руководит предприятием и несет полную ответственность за результаты деятельности.

Антикризисный управляющий в соответствии со структурой штатов имеет заместителей по отдельным направлениям производственно-хозяйственной и социальной деятельности и аппарат управления, состоящий из управлений, отделов, цехов, бюро. Во главе каждого структурного подразделения стоит руководитель, который несет ответственность за деятельность подчиненного ему подразделения.

Координация работы аппарата управления и цехов достигается соблюдением положений о структурных подразделениях, в которых указаны задачи и функции, подчиненность, права и ответственность, взаимные связи между отделами и службами.

### **Кадровая политика предприятия.**

От достаточной обеспеченности предприятия работниками и эффективности их использования во многом зависят объем и своевременность выполнения работ, степень использования оборудования, машин, механизмов, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и другие экономические показатели работы предприятия.

Важнейшим фактором, влияющим на организационную структуру предприятия, является кадровая политика, которой принадлежит значительная

роль в регулировании социально-трудовых отношений в обществе.

На комбинате созданы службы по управлению персоналом на базе отдела кадров, что позволяет решать задачи по реализации грамотной современной кадровой политики и координации деятельности по управлению персоналом общества. В период санации кадровая политика направлена на сохранение рабочего потенциала и оптимизацию количества работников, на создание благоприятных условий для мотивации трудовой деятельности и профессионального роста, то есть тех условий, при которых мастерство и талант каждого работника применяются с максимальной отдачей.

В ОАО «Гомельский жировой комбинат» предусмотрено поощрять своих работников за значительный личный вклад в развитие организации, образцовое выполнение служебных обязанностей, проявленную инициативу в работе и высокие достижения, продолжительный добросовестный труд, высокий профессионализм и исполнительность в форме занесения сведений о них на доску Почета организации, которая учреждена с целью распространения идеи о положительном отношении руководства к трудовым достижениям работников и демонстрации глубокого уважения к ним. На доску Почета заносятся работники, внесшие наиболее весомый вклад в производственную и хозяйственную деятельность предприятия, добившиеся стабильных высоких результатов, особо отличившиеся в служебной и трудовой деятельности.

Основой при разработке должностных инструкций, определяющих конкретные обязанности исполнителей с учетом особенностей организации производства, труда и управления, их права и ответственность служит квалификационный справочник.

Планом санации предусмотрена аттестация руководителей и специалистов предприятия в целях:

- улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда;

- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатом труда;

- формирования резерва кадров предприятия.

Руководство предприятия персонал интересуется в качестве двигателя развития предприятия, работники - основа предприятия. Тактика и стратегия руководителя предприятия по отношению к управлению персоналом, поддержание социального партнерства, опирается на возможности экономического развития, сложившиеся на протяжении многих лет традиции. Организация режима труда и отдыха работников будет осуществляться в полном соответствии с законодательством Республики Беларусь.

**В период санации выплату заработной платы работникам**

**предприятия производить не позднее 25 числа месяца следующего за отчетным месяцем.**

## **11. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

Разработка финансового раздела плана санации (восстановления платежеспособности) ОАО «Гомельский жировой комбинат» осуществлена на основании анализа текущего финансового состояния предприятия, анализа эффективности использования производственного потенциала и маркетинговых исследований.

Оборотные активы предполагается увеличить за счет увеличения деловой активности предприятия, роста выпуска продукции, сокращения затрат на производство и реализацию продукции, привлечения денежных средств в виде предоплаты, погашения просроченной дебиторской задолженности, частичной распродажи долгосрочных активов.

Перечень имущества, подлежащего реализации, представлен в **Приложении № 17**. Данное имущество будет реализовано в соответствии с требованиями закона Республики Беларусь.

Расчет на перспективу для всех статей производственных затрат и готовой продукции, цен на энергоресурсы, заработной платы и прочего произведен в условиях декабря 2018г. и скорректирован с учетом сложившегося среднегодового уровня инфляции.

Программа производства и реализации продукции в натуральном выражении представлена в **Приложении № 3**.

Программа производства и реализации продукции в стоимостном выражении представлена в **Приложении № 4**.

Расчет затрат на производство и реализацию продукции и себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг приведен в **Приложении № 9**.

Расчет финансовых результатов приведен в **Приложении № 12**.

Расчет налогов представлен в **Приложении № 13**.

Основные показатели развития предприятия в **Приложении № 1**.

Проектно - балансовая ведомость **Приложение № 15**.

Формирование прибыли, исходя из заданных объемов производства и реализации продукции, приведено в таблице 11.1 в соответствии с **Приложением № 12**.

**Таблица 11.1 - Прогнозный расчет прибыли ОАО «Гомельский жировой комбинат» на 2021 - 2026 гг.**

Показатель	Прогноз					
	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.	2026г.

Выручка от реализации продукции	37 597	64 795	93 846	114 495	126 869	143 089
Себестоимость реализованной продукции	31 019	51 031	74 427	89 642	97 500	109 413
Прибыль (убыток) от реализации продукции	928	5 124	8 061	10 970	13 551	15 295
Чистая прибыль (+) (убыток (-))	196	1 406	6 649	8 895	10 602	9 982

Среднегодовой прирост выручки от реализации продукции за вычетом налогов в соответствии с прогнозом на 2021-2026 гг. составит 136,8%; себестоимости продукции – 135,7%. Разница данных показателей определила на перспективу среднегодовой темп роста прибыли от реализации продукции от 928 тыс.руб в 2021г до 15 295 тыс.руб в 2026г.

Полученная чистая прибыль в рассматриваемом временном интервале на перспективу рассмотрена в дальнейшем как один из источников финансирования требований кредиторов и текущей деятельности комбината.

Источником погашения требований кредиторов является также частичная продажа имущества должника. В этих целях будет продолжена целенаправленная работа по продаже неиспользуемого в хозяйственных и производственных целях имущества. Перечень имущества, предлагаемого для реализации, представлен в **Приложении № 17**.

Календарный план-график погашения кредиторской задолженности приведен в таблице 11.2.

**Таблица 11.2. - Календарный график погашения требований кредиторов**

Очередность требований	Требования кредиторов к удовлетворению, тыс.руб	Погашение требований кредиторов					
		2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.	2026г.
Третья очередь	13 364		1 246	7 489	4 629		
Четвертая очередь	17 496				6 106	11 390	
Пятая очередь	15 851					5 052	10 800
<b>ВСЕГО</b>	<b>46 711,5</b>	0,0	1 246	7 489	10 735	16 442	10 800

План - график накопления доходов в ходе процедуры санации для расчета с кредиторами обобщен в таблице 11.3.

**Таблица 11.3 - План-график накопления доходов в ходе процедуры санации для расчетов с кредиторами, тыс. руб.**

Показатель	Прогнозируемый период					
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.
1. Чистая прибыль	196	1 406	6 649	8 895	10 602	9 982
2. Реализация имущества			1 000	2 000	6 000	1 000
<b>3. Итого доходов</b>	<b>196</b>	<b>1 406</b>	<b>7 649</b>	<b>10 895</b>	<b>16 602</b>	<b>10 982</b>
Из них направлено:						

3.1 на текущую деятельность	196	160	160	160	160	182
3.2 на расчеты с кредиторами	0	1 246	7 489	10 735	16 442	10 800

Расчеты показывают, что погашение требований кредиторов ожидается с 2022г. за счет чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия и продажи не используемых зданий, оборудования и транспортных средств. В расчетах учтен поток финансирования текущей деятельности предприятия.

Перспективный анализ потоков денежной наличности ОАО «Гомельский жировой комбинат» на 2021 - 2026 гг. представлен в **Приложении №14**.

В соответствии с проектно - балансовой ведомостью (**Приложение №15**) произведен перспективный анализ показателей платежеспособности за 2021 - 2026 гг. (таблица 11.4).

**Таблица 11.4- Проектный профиль показателей диагностики банкротства ОАО «Гомельский жировой комбинат»**

Показатель	2021 год	2022 год	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Коэффициент текущей ликвидности	0,41	0,67	0,89	1,07	1,18	1,31
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,41	-0,49	-0,12	0,06	0,15	0,24
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,88	0,87	0,79	0,69	0,58	0,51

Данные таблицы 11.4 показывают, что все коэффициенты платежеспособности в период санации с апреля 2019 по сентябрь 2026гг. имеют значения в пределах нормы и к концу анализируемого периода превышают нормативные значения.

**Таким образом, можно сделать вывод, что к завершению 60-ти месячного срока санации (с сентября 2021г. по сентябрь 2026г.) по состоянию на 31.09.2026г. обеспечивается восстановление платежеспособности ОАО «Гомельский жировой комбинат».**

**Реализация предлагаемого плана санации ОАО «Гомельский жировой комбинат» позволит сохранить имеющуюся численность рабочих мест на предприятии, организовать эффективное использование имеющихся основных средств предприятия, сохранить само предприятие как единый имущественный комплекс.**

**Расчеты показывают, что в течение срока санации будут удовлетворены в полном объеме требования всех кредиторов.**

**Рабочая группа по разработке плана санации:**

Антикризисный управляющий	Д.И. Борейко
Первый заместитель директора	И.Г.Можанов
Главный инженер	Н.М.Дуброва
Заместитель директора по идеологической и кадровой работе и быту	Е.В.Ковалева
Главный бухгалтер	Е.К.Цылько
Главный технолог	Д.П.Соловей
Начальник ПЭО	А.Н. Назаревич
Начальник ОМТС	Р.И. Гореликов
Начальник УОПиМ	Н.М.Жукова
Начальник производства	Б.А. Велибегов
Начальник ФО	И.И.Архипова

# ПРИЛОЖЕНИЯ