

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент  
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева

« 19 » 06 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

На тему: Разработка конкурентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»

Исполнитель  
Студент группы 672-об

19.06.2020  
(дата, подпись)

В. С. Жукова

Руководитель  
к.э.н., зав. кафедрой

19.06.2020 - А. Васильева  
(дата, подпись)

А. В. Васильева

Консультант  
по экономической части  
к.э.н. зав. кафедрой

19.06.2020 - А. Васильева  
(дата, подпись)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

19.06.2020 Н. Николаева  
(дата, подпись)

Н. А. Николаева

Благовещенск 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
- *A. B. Васильева* А. В. Васильева  
«02» 04 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Жуковой Виктории Сергеевны

1 Тема выпускной квалификационной работы: Разработка конкурентной стратегии в ЗАО «Агрофирма АНК» (утверждена приказом от 14.04.2020 № 77/)

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 19.06.2020

3 Исходные данные: Печатные издания, учебные пособия, научные статьи, отчетность ЗАО «Агрофирма АНК»

4 Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия, анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Агрофирма АНК», разработка конкурентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов): Бухгалтерский и Финансовая отчетность ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015-2019 гг., выписка по данным портала Zchestnyibiznes.ru, таблица бюджета движения денежных средств, таблица расчета эффективности проекта

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна.

7 Дата выдачи задания 9.04.2020

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна,  
доцент, кандидат экономических наук

Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 112 стр., 10 рисунков, 43 таблицы, 50 источников, 8 приложений.

### ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, РИСКИ, АНАЛИЗ, ВИОЛЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Объектом исследования выступает ЗАО «Агрофирма АНК», Агрохолдинг владеет более чем 40 тысячами гектаров земли в Амурской области. Ведущей для предприятия культурой является соя, также агрофирма выращивает пшеницу, ячмень, овес.

Целью бакалаврской работы является разработка конкурентной стратегии в ЗАО «Агрофирма АНК».

Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность, факторы конкурентной стратегии предприятия;
- изучить классификацию конкурентных стратегий предприятия;
- показать этапы и алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Агрофирма АНК»;
- оценить конкурентоспособность ЗАО «Агрофирма АНК»
- обосновать и выбрать конкурентную стратегию для повышения конкурентоспособности ЗАО «Агрофирма АНК»;
- разработать план по реализации виолентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»;
- экономически обосновать реализацию виолентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия	9
1.1 Понятие, сущность, факторы разработки конкурентной стратегии	9
1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия	14
1.3 Этапы и алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия	22
1.4 Особенности разработки виолентной стратегии предприятия	28
2 Анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Агрофирма АНК»	33
2.1 Краткая характеристика ЗАО «Агрофирма АНК»	33
2.2 Анализ внутренней среды ЗАО «Агрофирма АНК»	36
2.3 Анализ внешней среды ЗАО «Агрофирма АНК»	64
2.4 Оценка конкурентоспособности и анализ существующей стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»	70
3 Разработка конкурентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»	81
3.1 Обоснование и выбор конкурентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»	81
3.2 Разработка плана по реализации виолентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»	82
3.3 Экономическое обоснование виолентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»	99
Заключение	104
Библиографический список	108
Приложение А Устав ЗАО «Агрофирма АНК»	112
Приложение Б Данные об основных средствах ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.	136
Приложение В Бухгалтерский баланс ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.	140

Приложение Г Данные о персонале ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.	145
Приложение Д Схема завода по производству молочной продукции	151
Приложение Е Прогноз продаж молочной продукции	153
Приложение Ж Бюджет прибылей и убытков деятельности молочного завода	156
Приложение З Срок окупаемости проекта по производству молочной продукции	159

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день конкуренция считается неотъемлемой частью рыночных отношений и отношений между различными хозяйственными субъектами.

Рыночная экономика это сложный организм, который состоит из большого количества различных структур и сфер всей человеческой деятельности. Все сферы человеческой деятельности взаимодействуют между собой, так как их объединяет очень важное звено – рынок. Рынок – это некая структура, где могут существовать и существуют покупатели и продавцы, а также потребители и производители. При их взаимодействии появляются спрос и предложение. После чего устанавливаются цены на продажи и объем продаж. Рыночные отношения складываются между всеми участниками рынка. Основное понятие, выражающее сущность данных отношений – это понятие конкуренции. Конкуренцией принято считать наиболее действенный элемент рыночного механизма хозяйствования, с ее помощью осуществляется регулирование пропорций общественного производства. Между всеми участниками определенного рынка происходит соперничество за наиболее выгодные для себя условия производства, купли и продажи. На рынке принято считать соперничество как заключение сделок и доли участия в рыночных сферах. Из этого следует, что конкурентная борьба является повторяющимся и динамичным процессом.

Чтобы достичь превосходства над конкурентами нужно достичь преимуществ по всем коммерческим характеристикам и средствам их продвижения на рынке. При конкуренции необходимо выбирать приоритеты, стратегию, которые наилучшим образом используют сильные стороны организации и соответствуют тенденции рыночной ситуации.

Успех организации заключается в способности предложить те товары и услуги, которые соответствуют нуждам рынка и потребителям.

Объектом исследования выступает ЗАО «Агрофирма АНК», которая включает в себя полеводческие бригады, животноводческий комплекс «МилАнка», зерноперерабатывающий пункт в Заречном, ремонтно-технический отдел и автогараж.

Предметом исследования является разработка виолентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК».

Цель бакалаврской работы – разработка конкурентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК».

Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность, факторы конкурентной стратегии предприятия;
- изучить классификацию конкурентных стратегий предприятия;
- показать тапы и алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Агрофирма АНК»;
- оценить конкурентоспособность ЗАО «Агрофирма АНК»;
- обосновать и выбрать конкурентную стратегию для повышения конкурентоспособности ЗАО «Агрофирма АНК»;
- разработать план по реализации виолентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»;
- экономически обосновать реализацию виолентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК».

В ВКР используются следующие методы: Для проведения анализа внутренней среды использовались следующие методы: модифицированная матрица БКГ и АВС-анализ товарного ассортимента, методика «4Р». Для проведения анализа внешней среды использовались такие методы, как PEST–анализ, SWOT-анализ, модель 5 сил Майкла Портера.

Информационная база для подготовки ВКР: учебники по стратегическому менеджменту, комплексному анализу хозяйственной деятельности,

конкурентоспособности, материалы периодической печати, статьи журналов «Современные тенденции в экономике и управлении», «Менеджмент в России и за рубежом», а также финансовая отчетность ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 - 2019 гг.

В 1 главе изучены теоретические основы разработки конкурентной стратегии, а именно понятие, сущность и факторы разработки конкурентной стратегии, показана классификация конкурентных стратегий предприятия, этапы и алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия.

Во 2 главе проведен анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Агрофирма АНК», дана краткая характеристика ЗАО «Агрофирма АНК», а также произведена оценка конкурентоспособности ЗАО «Агрофирма АНК».

В 3 главе представлена разработка конкурентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК», а именно обоснование и выбор конкурентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК», разработан план по реализации стратегии, произведено экономическое обоснование конкурентной стратегии в ЗАО «Агрофирма АНК».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие, сущность, факторы разработки конкурентной стратегии предприятия

Принято считать, что на сегодняшний день конкуренция – это неотъемлемая часть рыночных отношений между различными хозяйственными субъектами.

Рыночная экономика это сложный организм, который состоит из большого количества различных структур и сфер всей человеческой деятельности. Все сферы человеческой деятельности взаимодействуют между собой, так как их объединяет очень важное звено – рынок. Рынок – это некая структура, где могут существовать и существуют покупатели и продавцы, а также потребители и производители. При их взаимодействии появляются спрос и предложение. После чего устанавливаются цены на продажи и объем продаж. Рыночные отношения складываются между всеми участниками рынка. Основное понятие, выражающее сущность данных отношений – это понятие конкуренции. Конкуренцией принято считать наиболее действенный элемент рыночного механизма хозяйствования, с ее помощью осуществляется регулирование пропорций общественного производства.<sup>1</sup> Между всеми участниками определенного рынка происходит соперничество за наиболее выгодные для себя условия производства, купли и продажи. На рынке принято считать соперничество как заключение сделок и доли участия в рыночных сферах. Из этого следует, что конкурентная борьба является повторяющимся и динамичным процессом.

Для достижения превосходства над конкурентами нужно достичь преимуществ по всем коммерческим характеристикам и средствам их продвижения на рынке. При конкуренции необходимо выбирать приоритеты, стратегию, которые наилучшим образом используют сильные стороны

---

<sup>1</sup> Сидоров В.А. «Экономическая теория» учебник для высших учебных заведений. Майкоп, 2017. С. 214.

организации и соответствуют тенденции рыночной ситуации.

Понятие стратегия является основным в концепции стратегического управления и планирования. Под стратегическим планированием подразумевается набор решений и действий, принятые руководством и ведущие к разработке специфических стратегий для того, чтобы организация достигла поставленных целей.

Существует два совершенно разных взгляда на понимание определения стратегии.<sup>2</sup>

1) Стратегия – долгосрочный конкретный план для достижения конкретной долгосрочной цели, который базируется на условии, что все изменения в среде предсказуемы и детерминированы, а также поддаются полному контролю и управлению.

2) Стратегия отвечает на вопрос: каким способом, с помощью каких действий организация достигнет своих целей в условиях изменяющейся среды и конкурентного окружения?

Данное понимание стратегии используется в стратегическом планировании и стратегическом управлении.

Рассмотрим ряд других трактовок понятия «стратегия», данные различными авторами.<sup>3</sup>

И. Ансофф трактует понятие стратегия следующим образом: стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми руководствуется компания в деятельности.

М. Портер определяет стратегию как создание посредством разнообразных действий – уникальной и ценной позиции.<sup>4</sup>

А.А Томпсон, А.Дж. Стрикленд определяют стратегию как план управления фирмой, который направлен на укрепление ее позиций,

---

<sup>2</sup> Акмаева, Р.И. Практикум по курсу «стратегический менеджмент». Москва, 2017. С. 18.

<sup>3</sup> Люлёв, А. В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» / А. В. Люлёв. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 10 (21). — С. 88-92.

<sup>4</sup> Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Е.М.; [пер. с англ. И. Минервин]. – Москва, 2018. С. 181.

удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей.<sup>5</sup>

Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс и В. Вонг трактуют понятие стратегия как системный подход к решению проблем ее развития и функционирования, что обеспечивает сбалансированность деятельности организации.<sup>6</sup>

Виханский О.С. «Стратегия - это долгосрочное, качественно определенное направление развития, которое приводит организацию к ее целям».

Зуб А.Т. определяет стратегию как обобщающую модель действий, необходимых для того, чтобы достичь все поставленные цели с помощью распределения и координации всех ресурсов организации.<sup>7</sup>

Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова пишут, что стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации организации к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления конкурентных позиций.<sup>8</sup>

Существует три уровня стратегий: корпоративная, конкурентная и функциональная.

Рассмотрим более подробно конкурентную стратегию. Термин «Конкурентная стратегия» впервые был введен в профессиональный оборот в 1970-1980 гг. Майклом Портером. Конкурентная стратегия определяет, как организация намерена конкурировать в определенной отрасли. Данная стратегия заключается в том, что каким образом организация создает для себя выгодное положение в отрасли.

Сущность конкурентной стратегии - нужно руководствоваться двумя факторами при разработке конкурентной стратегии (цели, которые преследует организация на рынке и основа конкурентного преимущества). Подход,

---

<sup>5</sup> Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк. – Москва, 2017. С. 163.

<sup>6</sup> Основы маркетинга / [Филип Котлер, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника]. – Москва, 2018. С. 185.

<sup>7</sup> Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Системный подход. Москва, 2017. С. 56.

<sup>8</sup> Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – Москва, 2017. С. 178.

которым руководствуется Майкл Портер определяет конкурентную стратегию как комбинации целей или результатов, которые преследует организация, а также средств или методов, при помощи которых будут достигнуты поставленные цели.<sup>9</sup>

Конкуренция на рынке в настоящее время имеет тенденцию увеличения, что связано с появлением товаров-аналогов или товаров-заменителей. Важная задача управления организацией – быстрая и своевременная реакция, а также отслеживание требований покупателей. Для достижения высокой конкурентоспособности предприятия нужно не только изучить потребности покупателей, но и исследовать все те факторы, оказывающие влияние на работу организации.

Факторы, влияющие на разработку конкурентной стратегии предприятия делятся на несколько видов по мнению Майкла Портера.<sup>10</sup>

1) Основные и развитые. Основные (природные) факторы - это те факторы, которые появились при слиянии природы и стали результатом длительного исторического развития. К ним можно отнести географическое положение, дороги, климат, природные ресурсы. К развитым (искусственным) факторам относятся те факторы, которые государство приобретает путем усиленных затрат. К ним можно отнести квалифицированные кадры, высокотехнологичное производство, современную инфраструктуру.

2) Общие и специализированные. К общим факторам относятся факторы, которые применяются для производства различной продукции в широком спектре отраслей. К ним можно отнести систему автомобильных дорог, персонал с высшим образованием. К специализированным факторам относят факторы, которые применяются для производства ограниченного вида товара или которые используют в одной отрасли. К ним относится венчурный капитал, узкоспециализированный персонал.

Р.А. Фатхудинов и многие авторы, которые изучают

---

<sup>9</sup> Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Е. Басовский. Москва, 2017. С. 146.

<sup>10</sup> Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. Москва, 2018. С. 131

конкурентоспособность, предлагают разделить факторы на внешние и внутренние, данные факторы влияют на повышение конкурентоспособности и в сторону уменьшения.<sup>11</sup>

К внешним факторам относятся организационные, экономические и социальные отношения, которые позволяют выпускать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более выгодна и привлекательна по сравнению с товарами конкурентов. Организация может воздействовать на данные факторы только косвенно, так как они находятся за пределами ее влияния.

Внешняя среда организации подразделяется на внешнюю среду прямого и косвенного действия, а внешние факторы делятся на прямые и косвенные.<sup>12</sup> Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на деятельность организации. К ним можно отнести потребителей, поставщиков, конкурентов, реализацию законодательных актов, которые непосредственно влияют на деятельность организации.

К внешним факторам косвенного воздействия относятся следующие факторы:

- экономическое окружение;
- политическое окружение;
- технологическое окружение;
- социально-культурное окружение;
- международное окружение.

К внутренним факторам, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, относятся:<sup>13</sup>

- конкурентоспособность производимой продукции;
- качество продукции или услуг;

---

<sup>11</sup> Печенкин А. В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. А. Печенкин. - Москва, 2017. С. 113.

<sup>12</sup> Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. – Москва, 2017. С. 65.

<sup>13</sup> . Печенкин А. В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. А. Печенкин. - Москва, 2018. С. 115.

- наличие эффективной маркетинговой стратегии;
- уровень менеджмента и управление персоналом;
- уровень эффективности организационной структуры.

В данном пункте был рассмотрен ряд понятий «стратегия», которые трактуются разными авторами. Рассмотрены уровни стратегии, а также описано более подробно про конкурентную стратегию. Рассмотрены и изучены факторы, которые влияют на разработку конкурентной стратегии. В следующем пункте рассмотрим подробно классификацию конкурентных стратегий.

## **1.2 Классификация конкурентных стратегий**

Целью конкурентной стратегии организации является создание долгосрочных конкурентных рыночных позиций с помощью формирования устойчивого конкурентного преимущества. Конкурентные стратегии обеспечивают организации различные положения на рынке, а также предусматривают подходы для управления бизнесом. Все стратегии строятся на существующих сильных сторонах, сосредотачиваются на деятельности, которая связана с риском.

Конкурентные стратегии классифицируются следующим образом:

- 1) Базовые стратегии конкуренции по Майклу Портеру.
- 2) Стратегии конкуренции по Томпсону и Стрикленду.
- 3) Стратегии конкуренции по Г.Л. Азоеву и А.П. Челенкову.
- 4) Типовые стратегии конкурентной борьбы по Юданову.
- 5) Конкурентные стратегии по Р.А. Фатхудинову.

Рассмотрим более подробно каждый вид классификации.

Майкл Портер считал, что для достижения стабильного растущего дохода в организации нужно достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише.<sup>14</sup>

На рисунке 1 представлена классификация базовых стратегий

---

<sup>14</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – Москва.: Альпина Бизнес Букс, 2016. С. 189.

конкуренции по Майклу Портеру.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ		Позиция низкого уровня издержек	Уникальность продукта, воспринимаемая потребителем
	В рамках всей отрасли	1. Лидерство в минимизации издержек	2. Дифференциация
	В рамках отдельного сегмента	3.1. Фокусирование на издержках	3.2. Фокусирование на дифференциации

Рисунок 1 – Базовые стратегии конкуренции по М. Портеру<sup>15</sup>

Базовые стратегии конкуренции по М. Портеру включают в себя стратегию лидерства по издержкам, (стратегия минимизации издержек), стратегию дифференциации и стратегию фокусирования (фокус стратегия), которая подразделяется на стратегию фокусирования на издержках и стратегию фокусирования на дифференциации.

Стратегия лидерство в минимизации издержек уделяет большое внимание созданию малозатратного производства. Обычно организация имеет широкую сферу деятельности, что позволяет ей добиться лидерства в минимизации издержек. Данную стратегию необходимо применять тогда, когда спрос на продукцию высокоэластичен и преобладает ценовая конкуренция. Данная стратегия важна в следующих случаях:

- сильная ценовая конкуренция среди продавцов;
- производимый в отрасли продукт стандартен;
- существенные различия в цене для покупателя;
- использование продукта одинаковым образом большинством покупателей;

<sup>15</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – Москва.: Альпина Бизнес Букс, 2016. С. 190.

- низкие затраты покупателей на переключение с одного товара на другой.

Стратегия дифференциации предполагает, что организация нацелена на уникальное положение в отрасли, продавая товары, которые будут высоко цениться потребителями и отличаться от товаров, которые предлагают конкуренты. Применение данной стратегии позволит организации увеличить шансы на успех при неэластичном спросе по цене. При реализации данной стратегии могут возникнуть следующие проблемы: слишком высокие затраты на имидж, ценовая конкуренция и появление товаров-аналогов или заменителей.<sup>16</sup>

Стратегия фокусирования предполагает, что организация сосредоточена на узком сегменте потребителей. Данная стратегия подразделяется на два вида: фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации. Стратегия фокусирования наиболее успешна в следующих случаях:

- когда существуют большие группы потребителей, в которых потребности в товаре значительно отличаются от среднестатистических;
- когда существуют небольшие группы клиентов, которые имеют нестандартные потребности, неудовлетворенные в должной мере;
- когда ограничены ресурсы организации и не дают возможности обслуживать большие группы потребителей.

Далее рассмотрим классификацию стратегий предприятия по Томпсону и Стрикленду. А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий спустя десять лет, которая включает пять подходов к стратегии конкуренции:<sup>17</sup>

1) Стратегия лидерства на основе низких издержек. Данная стратегия предполагает снижение издержек для привлечения большого количества покупателей.

2) Стратегия дифференциации, которая предполагает придание

---

<sup>16</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – Москва.: Альпина Бизнес Букс, 2016. С. 191.

<sup>17</sup> Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – Москва, 2017. С. 208.

продукции специфических черт для привлечения покупателей.

3) Стратегия оптимальных издержек или стратегия наилучшей стоимости, которая предполагает, что за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации будет большая ценность для покупателей.

4) Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек, в которой низкие издержки и узкий сегмент покупателей.

5) Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации, которая предполагает полное удовлетворение требований покупателей из определенного сегмента.

Далее рассмотрим стратегии конкуренции по Г.Л. Азоеву и А.П. Челенкову.

Стратегии конкуренции по Г.Л. Азоеву и А.П. Челенкову, включающие в себя такие виды стратегий как:

1) Стратегия снижения себестоимости продукции<sup>18</sup>, которая подразумевает снижение себестоимости за счет массового выпуска стандартной продукции. Снижение затрат означает не только снижение себестоимости продукции по сравнению с конкурентами, но и развитие способности компании разрабатывать, производить и продавать продукцию эффективнее, чем конкуренты. Для появления данного конкурентного преимущества организация должна организовывать цикл операций с меньшими затратами и в короткие сроки.

2) Стратегия дифференциации продукции<sup>19</sup>, которая подразумевает специализацию продукции, которая является модификацией стандартного изделия. С помощью данной стратегии организация сможет предоставить уникальные товары. Основная идея стратегии дифференциации – это концентрация усилий на товары с ограниченным спросом, благодаря чему появляется возможность уклониться от ценовой конкуренции с более сильными конкурентами.

---

<sup>18</sup> Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – Москва, 2017. С. 218.

<sup>19</sup> Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – Москва, 2017. С. 219.

3) Стратегия сегментирования рынка<sup>20</sup>, которая заключается в преимуществе организации над конкурентами в единственном сегменте. Данная стратегия предназначена для отдельного сегмента рынка, который выделяется на основе географического, психологического, поведенческого и демографического принципов. Стратегия заключается в том, что организация может обслуживать небольшой рынок более высококачественно, чем конкуренты, рассеивающие свои навыки по всему миру. После чего происходит преимущество над конкурентами за счет дифференциации продуктов на основе качественного удовлетворения потребностей целевой группы, а также с помощью снижения затрат при обслуживании выбранного сегмента. Стратегия сегментации предназначена для организаций, которые производят дифференцированные продукты.

4) Стратегия внедрения новшеств<sup>21</sup> предназначена для удовлетворения различных потребностей за счет улучшения качества своей продукции. Цель данной стратегии – охватить более широкий сегмент рынка для того, чтобы удовлетворить самые нестандартные вкусы потребителей. Компании смогут избежать конкуренцию за счет улучшения технологий и модернизации качества товаров, что требует больших усилий и соответствующего повышения цен на продукцию.

5) Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка<sup>22</sup>, которая подразумевает выбор и осуществление проектов, которые полагаются на оперативность, готовы к немедленному реагированию, изменив свой размер для максимизации прибыли за короткое время, не смотря на высокие затраты из-за отсутствия какой-либо специализации производства.

Далее рассмотрим стратегии конкурентной борьбы по Юданову. Юданов предлагает классифицировать конкурентные стратегии на четыре вида: виолентная, пациентная, коммутантная и эксплерентная стратегии. Рассмотрим более подробно каждую стратегию.

---

<sup>20</sup> Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – Москва, 2017. С. 221.

<sup>21</sup> Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – Москва, 2017. С. 223.

<sup>22</sup> Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – Москва, 2017. С. 225.

Виолентная (силовая) стратегия<sup>23</sup> заключается в том, что организация должна быть ориентирована на то, чтобы быть главной на большом рыночном пространстве с помощью высокой продуктивности труда, более низких издержек производства и за счет низкой производимой продукции. Для данной стратегии характерно создание массового производства товаров для среднего покупателя со среднестатистическими потребностями и возможностями.

Пациентные (нишевые) стратегии<sup>24</sup> – это стратегии конкурентной борьбы, которые основаны на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. Суть данной стратегии заключается в способности побеждать более сильных конкурентов не экономической мощностью, а умением определить и удовлетворить специфические потребности отдельных групп потребителей.

Коммутантные или соединяющие стратегии направлены на быстрое удовлетворение небольших по объему часто меняющихся потребностей рынка. Сила данной стратегии заключается в способности быстро изменять направление бизнеса.

Эксплерентные или пионерские стратегии – это стратегии конкурентной борьбы, при которой в качестве ключевых факторов успеха используются радикальные инновации. С помощью новых продуктов предприятия преобразовывают старые сегменты рынка или создают новые.

Далее рассмотрим классификацию конкурентных стратегий по Р.А. Фатхудинову, которые включают в себя следующие виды стратегий.<sup>25</sup>

- 1) Стратегия поведения фирмы на рынке.
- 2) Стратегия охвата рынка.
- 3) Разработка новых товаров.
- 4) Ресурсная стратегия.
- 5) Стратегия ценообразования.
- 6) Стратегия стимулирования сбыта.

---

<sup>23</sup> Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. С. 178.

<sup>24</sup> Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. С. 180.

<sup>25</sup> Фатхудинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб.и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. С. 98.

## 7) Стратегия рекламы товара.

Рассмотрим более подробно каждый вид стратегии.

Стратегия поведения фирмы на рынке предназначена для обеспечения максимизации прибыли. Для достижения данной цели организациям, которые проходят период адаптации, необходимо осуществить различные меры, с помощью которых повысится эффективность производства, конкурентоспособность выпускаемой продукции, рост производительности труда, улучшение финансово-экономических результатов, снижение издержек производства.

Стратегия охвата рынка подразумевает выбор одной модели поведения из трех:

- недифференцированный маркетинг, в случае если организация решается пренебречь различиями в сегментах и выходит на рынок с одним и тем же товаром, адресованным сразу всем потенциальным потребителям);
- дифференцированный маркетинг — конкретный товар на конкретный сегмент рынка;
- концентрированный маркетинг — комплекс маркетинга (товаров и услуг) фирмы на конкретный сегмент рынка.

Разработка новых товаров основана на том, что быстроменяющиеся вкусы потребителей, технологии изготовления и применения товаров (удовлетворения потребностей), конкурентная ситуация на рынке в соответствии с законом конкуренции. Поэтому, у каждой организации должна быть своя программа разработки новых товаров. Фирма может заполучить новинки двумя способами: с помощью приобретения их на стороне, т. е. купив целиком какую-то компанию, патент или лицензию на производство нужного товара или, благодаря собственным усилиям, т. е. создав у себя отдел исследований и разработок.

Ресурсная стратегия включает выполнение следующих работ:

- Анализ и оценка издержек, определяющих минимальную цену товара. Издержки включают издержки производства товара и затраты по его

распределению и сбыту. Издержки бывают условно-постоянными. (накладные расходы) и условно-переменными (затраты на комплектующие изделия, материалы).

- Анализ возможности покрытия издержек.

- Установление источников приобретения комплектующих изделий, сырья, материалов, энергии, рабочей силы.

Стратегия ценообразования связана с решением следующих проблем (выполнением работ):

- установление цен на новый товар;
- ценообразование в рамках товарной номенклатуры;
- установление цен по географическому принципу;
- установление цен со скидками и зачетами;
- установление цен для стимулирования сбыта;
- установление дискриминационных цен.

Стратегия стимулирования сбыта товаров основана на выполнении следующих видов работ:

1) Расчет общего бюджета на стимулирование по одному из методов: исходя из наличных средств (в процентах к сумме продаж, на базе конкурентного паритета), исходя из определенных целей и задач.

2) Формирование комплекса стимулирования, т. е. определение структуры затрат на рекламу, личные продажи, пропаганду, прямое стимулирование.

Стратегия рекламы товара включает:

- определение целей коммуникации и сбыта товара;
- определение метода расчета бюджета на рекламу и источников его покрытия;
- разработку решений о рекламном обращении;
- определение средств и организации распространения рекламной информации;
- оценку эффективности реализации рекламной стратегии.

В пункте 1.2 рассмотрена классификация конкурентных стратегий, а именно рассмотрены базовые стратегии конкуренции по Майклу Портеру, стратегии предприятий по Томпсону и Стрикленду, стратегии конкуренции по Г.Л. Азоеву и А.П. Челенкову, типовые стратегии конкурентной борьбы по Юданову и конкурентные стратегии по Р.А. Фатхудинову.

### 1.3 Этапы и алгоритм разработки конкурентной стратегии

Рассмотрим этапы стратегического анализа, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы стратегического анализа

Этапы	Задачи
1 - Анализ миссии и целей	Идентификация миссии и цели развития
2 - Анализ внутренней среды	Сильные и слабые стороны предприятия (отличительные компетенции)
3 - Анализ внешней среды	Угрозы и возможности во внешней среде (ключевые факторы успеха)
4 – Анализ существующей стратегии	Выявить какая существует стратегия в организации в настоящее время.
5 – Создание стратегии	Разработать более эффективную стратегию (рассмотреть сущность, обоснование стратегии)
6 – Оценка и выбор стратегии	Выявить социальную ответственность и ценности менеджмента
7 – Внедрение стратегии	Улучшить состояние деятельности организации при внедрении новой стратегии

Выделяют 4 этапа стратегического анализа. Первый этап стратегического анализа – выявление миссии и цели, следующие три – изучение среды фирмы. Здесь практиков ожидает трудности методического характера. Ряд книг, имеющих характер учебных пособий по стратегическому менеджменту, предлагает проводить анализ сначала внешней среды, затем внутренней в два этапа.

Каждый этап стратегического анализа требует соответствующего методического обеспечения.

Технология стратегического анализа на первой стадии включает разработку миссии и цели, оценку потенциала, климата (условий), позиции и конкурентного преимущества фирмы.

Вторая стадия состоит в подготовке альтернативных и каталога базовых (эталонных) стратегий, а также выбора и принятия предпочтительной цели (как правило, представляющей собой комбинацию разного вида и уровня задач).

Третья стадия предусматривает организационные меры по реализации выбранной стратегии: разработку проекта и плана, реструктуризацию, контроль (мониторинг) аналитического процесса, реализацию решений.

Создание стратегии и ее реализация осуществляются в соответствии со следующей схемой, которая представлена на рисунке 1.<sup>26</sup>



Рисунок 1 – Схема создания и реализации конкурентной стратегии

По данному рисунку видно, что при создании и реализации стратегии внешняя и внутренняя оценка осуществляется параллельно. С помощью внешней оценки можно выявить и проанализировать угрозы и возможности

<sup>26</sup> Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2017. С. 20.

внешней среды. Что дает возможность разработать ключевые факторы успеха организации. С помощью внутренней оценки можно определить сильные и слабые стороны организации. В результате можно увидеть отличительные характеристики организации.

Ключевые факторы успеха и отличительные компетенции используются при разработке стратегии. Также на создание стратегии существенное влияние оказывают социальная ответственность и ценности менеджмента. На заключительном этапе проводится оценка нескольких возможных альтернативных вариантов стратегии и осуществляется окончательный выбор стратегии организации. За выбором стратегии следует ее внедрение.

Рассмотрим алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия на рисунке 2.<sup>27</sup>

Разработка и реализация конкурентной стратегии осуществляется с помощью последовательного выполнения следующих этапов:

- 1) Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
- 2) Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
- 3) Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.
- 4) Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
- 5) Анализ выбранной стратегии.
- 6) Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
- 7) Анализ результатов реализации стратегии.
- 8) Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

В иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия,

---

<sup>27</sup> Медведев, Г. А. Конкуренция: сущность, методы и стратегии [Текст] / А. Б. Петров. – М.: Дашков и К, 2018. С. 256.

разработку конкурентной стратегии нужно начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии развития предприятия.

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные службы и функциональные подразделения, логично произвести деление алгоритма на фазы. Все восемь этапов распределяются по трем фазам:

- 1) Фаза подготовки (этапы 1 и 2).
- 2) Фаза разработки (этапы 3, 4, 5).
- 3) Фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Фаза подготовки находится в ведении департамента по стратегическому планированию и корпоративному развитию, или функционального подразделения, отвечающего за данные направления (этап 1). Разработанная конкурентная стратегия предприятия представляется к защите руководству и собственникам предприятия, которые уже в целом для предприятия окончательно определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предварительные задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития предприятия.

В фазе разработки задачи, которые были сформулированы руководством предприятия, доносятся до функционального подразделения, ответственного за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия (этап 3). На основе анализа производится выбор подходящей конкурентной стратегии (этап 4). Далее данная стратегия анализируется с точки зрения соответствия общекорпоративным задачам, которые были сформулированы руководством, а также с точки зрения возможностей предприятия.

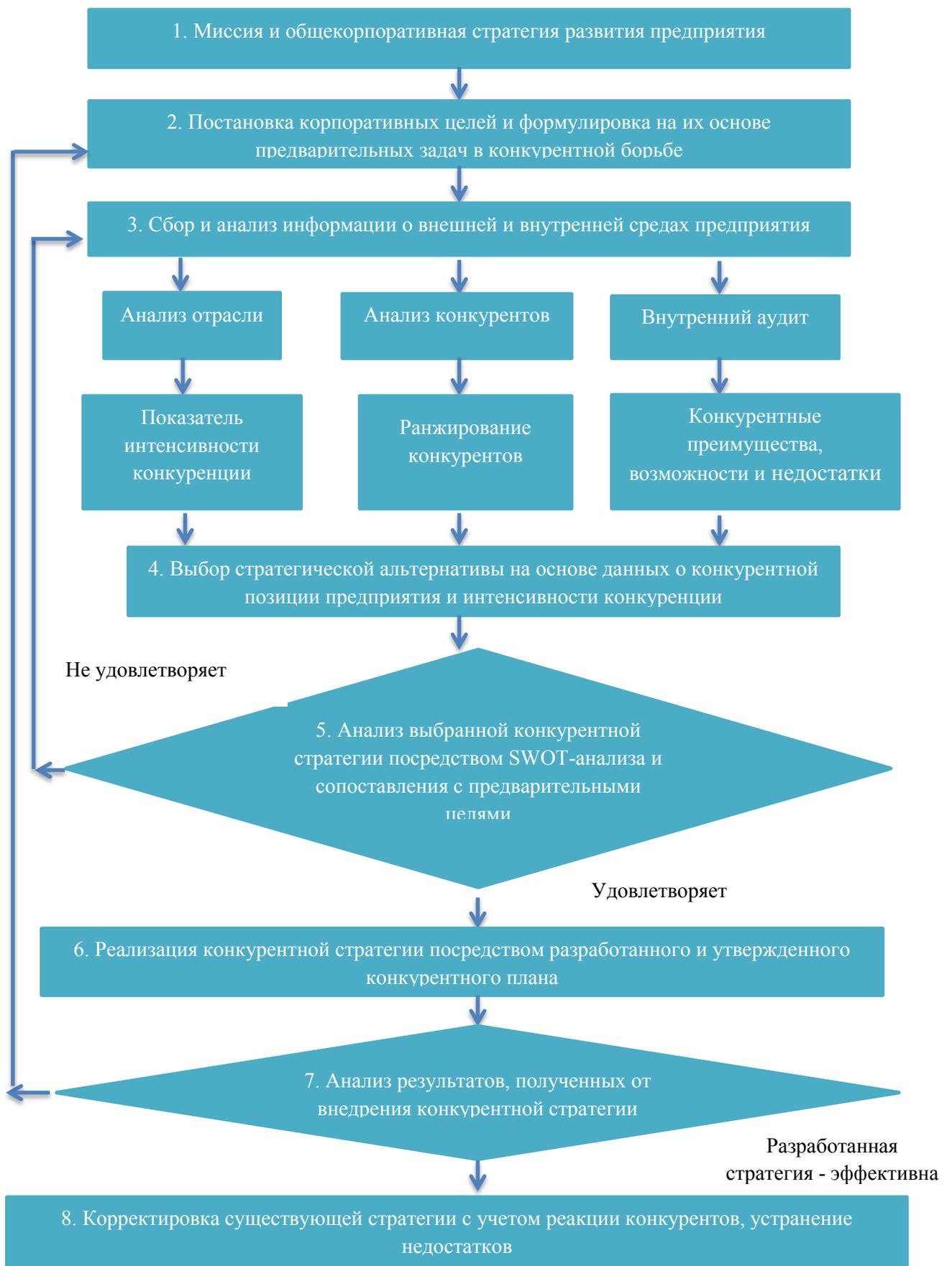


Рисунок 2 – Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется исходя из внешних факторов (анализа условий среды) и внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы). Для того чтобы получить ясную оценку внутренних возможностей предприятия и ситуации на рынке, можно воспользоваться SWOT-анализом.

Применение SWOT-анализа нужно для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управленческих решений. Поэтому SWOT-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана (этап 5).

В случае того, если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. В данной фазе разработанная стратегия воплощается в жизнь — специалисты по маркетингу и продажам предприятия действуют на рынке сообразно утвержденной стратегии (этап 6). Основная сложность на данном этапе это то, что необходимо грамотно воплотить в жизнь разработанную стратегию и затем оценить ее эффективность. Реализации данной задачи может помочь план реализации конкурентной стратегии, структура которого предложена ниже.

По окончании отчетного периода анализируются результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, а также определяется полученный эффект (этап 7). На данном этапе основную роль играет конкурентный план, который, по сути, является источником накопления опыта предприятием. Анализируя свою деятельность в прошлых периодах, предприятие может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

В случае если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для компании, то рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде. После чего

разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если же конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или же имела негативные последствия, определяются причины и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Зачастую конкурентная стратегия является чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, между тем она непосредственно в него интегрирована и является его составной частью. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

В данном пункте рассмотрены этапы и алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии.

#### **1.4. Особенности разработки виолентной стратегии**

Виолентная стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства продуктов (товаров, услуг, интеллектуальной собственности). Виоленты — фирмы с наступательной «силовой» стратегией, действующие в сфере стандартного крупного бизнеса. Три важнейших разновидности фирм-виолентов получили запоминающиеся названия — «группа львов», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты».

Фундаментальный источник силы фирм, придерживающихся виолентной стратегии, заключен в том, что такое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий, сильно отличающихся друг от друга продуктов. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, связанными с разработкой новых продуктов, развитой сбытовой сетью и крупными рентабельными компаниями.

Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, фирма стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Она привлекает покупателей сравнительной дешевизной и добротностью (средний уровень качества) своих изделий. Причем забота о

покупателе — не благотворительность со стороны гигантов-виолентов, нередко занимающих на рынке позиции монополиста. Она — следствие понимания ими законов массового спроса: плохой или дорогой продукт такого спроса не порождает.

Критики крупных фирм часто говорят, что история выбила у тех основной козырь — тактическое превосходство. Раньше мелкие фирмы не имели совершенного оборудования. Теперь оно у них, как правило, ничем не уступает используемому гигантами. Доля правды в таких утверждениях есть — конкурентное давление со стороны мелких фирм усиливается во всем мире, а русские гиганты пока не адаптировались к рыночным условиям.

Нынешнее время — не лучшее для отечественных виолентов, к числу которых (обычно не подозревая об этом) относится большинство крупных предприятий. Мощное производительное оборудование — сильнейший козырь в их арсенале, но только когда оно загружено. А кризис структурной перестройки экономики снизил загрузку до недопустимого уровня. Тем не менее, в силу исторических особенностей развития хозяйства России именно крупные предприятия составляют костяк экономики страны, и от выработки или эффективной рыночной стратегии во многом зависит будущее России.

При реализации виолентной (силовой) стратегии фирма начинает доминировать за счет дешевизны и умеренной цены. При этом качество и надежность товара находятся на должном уровне

Сильные стороны фирм-виолентов:

- высокая производительность труда;
- низкие издержки;
- массовый выпуск стандартной продукции (например, хлебобулочные изделия, воды, сигареты, продукция массового спроса).

Исполняя эти три условия, фирмы-виоленты завоевывают все большее количество секторов рынка. Реклама и PR-технологии помогают им занимать выгодные позиции.

Этапы развития виолентов характеризует классификация швейцарского

специалиста Х.Фризевинкеля.

На начальном этапе виолент является «гордым львом». Компания активно развивается в выбранном перспективном направлении.

С течением времени развитие виолента замедляется, а его положение на рынке стабилизируется, «гордый лев» переходит в стадию «могучего слона». «Могучий слон» - фирма, обладающая широко развитой инфраструктурой, сетью филиалов.

Последняя стадия в эволюции виолентов – «неповоротливый бегемот». Виолент превращается в «неповоротливого бегемота» из-за чрезмерной диверсификации своей деятельности. Широко диверсифицированной компанией трудно управлять, появляются убыточные бизнесы, фирма теряет устойчивость. На данном этапе виолент должен предпринимать шаги по восстановлению своей финансовой устойчивости, включая действия по изменению структуры диверсифицированного портфеля.

В первой главе рассмотрены теоретические основы разработки конкурентной стратегии, а именно понятие, сущность, факторы разработки конкурентной стратегии предприятия, классификацию конкурентных стратегий, этапы и алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия.

В пункте 1.1 рассмотрен ряд понятий «стратегия», которые трактуются следующими авторами И. Ансофф, М. Портер, А.А Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг Виханский, О.С. Зуб. Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. Рассмотрены уровни стратегии, а также описано более подробно про конкурентную стратегию. Рассмотрены факторы, влияющие на разработку конкурентной стратегии. В следующем пункте рассмотрим подробно классификацию конкурентных стратегий.

В пункте 1.2 рассмотрена классификация конкурентных стратегий, а именно рассмотрены базовые стратегии конкуренции по Майклу Портеру, стратегии предприятий по Томпсону и Стрикленду, стратегии конкуренции по Г.Л. Азоеву и А.П. Челенкову, типовые стратегии конкурентной борьбы по Юданову и конкурентные стратегии по Р.А. Фатхудинову.

В пункте 1.3 рассмотрены этапы и алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии включают в себя:

- 1 - Анализ миссии и целей
- 2 - Анализ внутренней среды
- 3 - Анализ внешней среды
- 4 – Анализ существующей стратегии
- 5 – Создание стратегии
- 6 – Оценка и выбор стратегии
- 7 – Внедрение стратегии

Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии включает в себя выполнение следующих этапов:

- 1) Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
- 2) Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
- 3) Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.
- 4) Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
- 5) Анализ выбранной стратегии.
- 6) Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
- 7) Анализ результатов реализации стратегии.
- 8) Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Данные этапы распределяются по трем фазам:

- 1) Фаза подготовки (этапы 1 и 2).
- 2) Фаза разработки (этапы 3, 4, 5).
- 3) Фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

В пункте 1.4 рассмотрены особенности виолентной стратегии, которая предполагает конкурентную борьбу, которая ориентирована на

совершенствование производства, обеспечивающее снижение себестоимости единицы продукции за счет серийного производства.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЗАО «АГРОФИРМА АНК»

### 2.1 Краткая характеристика ЗАО «Агрофирма АНК»

Закрытое акционерное общество «АГРОФИРМА АНК» зарегистрировано 21 августа 2002 года по адресу 675503, Амурская обл., Благовещенский р-н, Грибское с. Компании был присвоен ОГРН 1022800511161 и выдан ИНН 2801070853. Основным видом деятельности является животноводство. Компанию возглавляет генеральный директор ООО «АНК-холдинг» Инюточкин Павел Николаевич.

На производстве сельхозпродукции заняты более 380 человек, из них 100 сотрудников агрохолдинга работают в крупнейшей молочной мега-ферме Приамурья «Миланке». Большим направлением в работе «Агрофирмы АНК» является молочное животноводство. Так, на мега-ферме «Миланка», практически полностью автоматизированной, содержится 1200 голов фуражного скота. В день здесь надаивают от 24,5 до 26 тонн молока.

Агрохолдинг владеет более чем 40 тысячами гектаров земли в четырех районах Амурской области. Ведущей для предприятия культурой является соя, также агрофирма выращивает пшеницу, ячмень, овес. В основном продукция реализуется в области, частично поставляется по Дальнему Востоку и Сибири. Все корма для молочной фермы АНК заготавливает самостоятельно.

С момента образования предприятия постоянно улучшается производственный потенциал, ежегодно наращивается валовое производство за счёт увеличения посевных площадей, роста урожайности вследствие соблюдения технологии возделывания и внедрения наиболее прогрессивных технологий по защите растений от вредителей и болезней.

В своей работе Агрофирма гармонично сочетает современные технологии растениеводства с традиционными методами обработки земли, используя новейшую сельскохозяйственную технику.

Земельные активы ЗАО «Агрофирма АНК»:<sup>28</sup>

- Благовещенский район – 10609 Га;
- Октябрьский район – 12751 Га;
- Тамбовский район 6493 Га.

В 2006 году АНК выиграла тендер на строительство мегафермы – самой крупной в Приамурье. Проектная мощность комплекса – 2200 голов, половина из которых – дойное стадо. Производительность – 6000 тонн молока в год. На сегодняшний день АНК имеет: 1200 голов двойного стада, средний надой составляет 4,6 тонн в год, 5500 тонн молока в год.

Для того чтобы повысить объемы производства, холдинг приобрел племенной скот в Красноярском крае красно-пестрой породы – эта порода оптимально подходит к местным условиям. Холдинг уже получил статус племрепродуктора, причем зарегистрирован он именно по красно-пестрой породе. Это даст возможность в будущем продавать, помимо молока и мяса, племенной скот на Дальний Восток и по Амурской области.

ЗАО «Агрофирма АНК» включает в себя:

- полеводческие бригады (одна работает на землях в с. Николо-Александровка Октябрьского района, вторая на землях сел Грибское, Волково, Дроново, Передовое Благовещенского района);
- животноводческий комплекс «МилАНКа» в с. Грибское;
- зерноперерабатывающий пункт (ХПП) в с. Заречное;
- ремонтно-технический отдел;
- автогараж с. Волково.

Основные направления деятельности:

- производство сои;
- производство зерновых культур - кукуруза на силос и на зерно;
- животноводство (производство молока, мяса и племенное воспроизводство);
- переработка и хранение зерна;

---

<sup>28</sup> <http://ankhold.ru>

- услуги по ремонту сельскохозяйственной техники и автоперевозке.

Таблица 2 – Динамика экономических показателей деятельности ЗАО «Агрофирма АНК»<sup>29</sup>

Финансовые показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста 2017/2016 %	Темп роста 2018/2017 %	Темп роста 2019/2018 %	Темп роста 2019/2016 %
Выручка от реализации, тыс. руб.	825787	879949	893887	989370	106,6	101,6	110,7	119,8
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	263858	285410	230446	263186	108,2	80,7	114,2	99,7
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	184051	203716	163928	179798	110,7	80,5	109,7	97,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	84259	56203	72563	64110	66,7	129,1	88,4	76,1
Экономические показатели деятельности сельскохозяйственного предприятия								
Наличие сельхозтехник и:								
Тракторы, шт.	58	62	70	72	106,9	112,9	102,9	124,1
Комбайны	26	38	41	44	146,2	107,9	107,3	169,2
Зерно и зернобобовые	109873	101810	130167	140167	92,7	127,9	107,7	127,6
Скот крупный рогатый молочный	2136	2359	2110	2115	110,4	89,4	100,2	99,0

Выручка от реализации, которая с 2016 - 2019 год увеличилась на 19,8 % и достигла к 2019 году 989370 тыс. руб. самый большой темп роста достиг в 2019 году по отношению к предыдущему году и составил 110,7%. Кредиторская задолженность уменьшилась в 2019 году по сравнению с 2016 годом на 0,3 %. А чистая прибыль в 2019 году по отношению к 2016 г. сократилась на 23,9% и составила 64110 тыс. руб., также машинно-тракторный парк увеличился, количество тракторов выросло в 2019 на 24,1% за

<sup>29</sup> <https://www.list-org.com/company/49776>

рассматриваемый период, количество зерноуборочных комбайнеров в 2019 году незначительно увеличилось, всего на 3 единицы. поголовье крупного рогатого скота сократилось в 2018 году по сравнению с 2017 годом, а производство зерна выросло в 2018 году 18,4 %.

## 2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Проведем анализ ассортимента в ЗАО «Агрофирма АНК». Ассортиментная политика заключается в том, что ассортимент продукции формируется благодаря потребностям рынка, финансовому состоянию организации, стратегических целей.

Анализ ассортимента проведем с помощью матрицы БКГ и ABC-анализа.

Таблица 3 – Исходные данные для построения модифицированной матрицы БКГ

Продукция	Выручка, тыс. руб.		Доля в сбыте		Темп роста доли	Относительная доля рынка	
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.		2019 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Соевый шрот	54768	56937	0,06	0,06	0,94	0,15	0,16
Экструдированная соя	56890	74397	0,06	0,08	1,18	0,16	0,20
Соевый жмых	25468	35098	0,03	0,04	1,25	0,07	0,10
Бобы сои	123879	128943	0,14	0,13	0,94	0,35	0,35
Соевое масло рафинированное	353897	367129	<b>0,40</b>	<b>0,37</b>	0,94	1,00	1,00
Семена сои	56765	12444	0,06	0,01	0,20	0,16	0,03
Соевый лецитин	5849	2098	0,01	0,00	0,32	0,02	0,01
Соевое масло гидратированное	7534	1211	0,01	0,00	0,15	0,02	0,00
Сырое молоко	208 837	311113	0,23	0,31	1,35	0,59	0,85

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Матрица позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия.

Основная задача матрицы БКГ состоит в том, что с помощью данной модели можно определить приоритеты развития ассортиментных единиц предприятия, определить в какие ключевые направления нужно инвестировать.

Для построения матрицы БКГ сначала необходимо составить список товаров, которые будут анализироваться.

По данным таблицы 3 построим пузырьковую диаграмму матрицы БКГ.

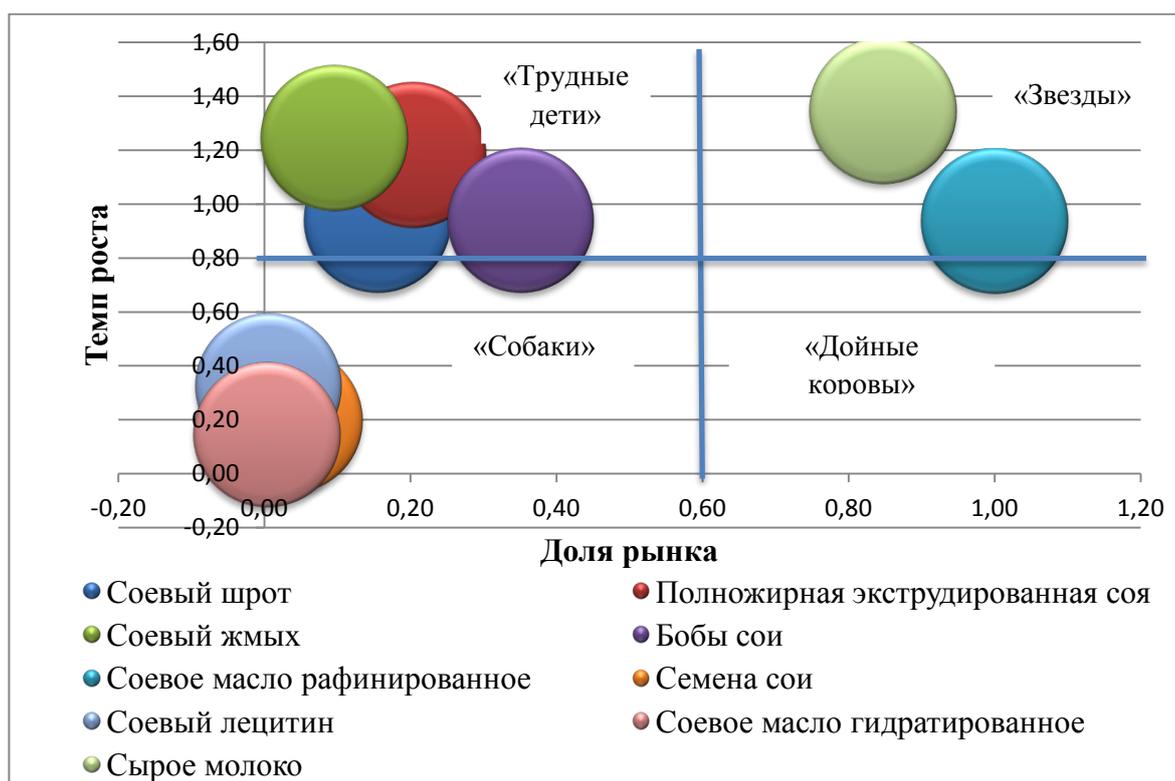


Рисунок 3 – Матрица БКГ ассортимента в ЗАО «Агрофирма АНК»

К первому квадранту относятся «трудные дети» - это направления

деятельности организации в быстрорастущих отраслях с низкой долей рынка. Данные виды деятельности нуждаются в высоком уровне инвестиций для укрепления положения на рынке и роста. Особенность данной группы заключается в небольших объемах продаж и прибыли, требуют больших инвестиций. В дальнейшем следует развивать данные виды продукции, вкладывая средства.

Ко второму квадранту относятся «звезды» - это направления деятельности организации, а именно лидеры в быстрорастущей отрасли. Фирма должна укреплять и поддерживать свой вид деятельности, вкладывая в него еще больше инвестиций. К данному квадранту относятся соевое масло рафинированное и сырое молоко. К категории «Звезды» относится соевое масло рафинированное. Данный вид продукции появился совсем недавно в деятельности ЗАО «Агрофирма АНК», поэтому данный вид продукции относится к двум квадрантам. Данный вид продукции приносит прибыль организации, поэтому целесообразно вкладывать денежные средства в данный вид продукции для увеличения доходов организации в будущем.

К третьему квадранту относятся «дойные коровы» - это направления деятельности организации, в которых высокая доля рынка и медленно растущий стагнирующий рынок. Представленная продукция в данном квадранте считается генератором прибыли. К данной группе относится соевое масло рафинированное.

К четвертому квадранту относятся «собаки» - направления деятельности организации, которые характеризуются низкой относительной долей рынка в медленно растущем рынке. Данные виды деятельности приносят немного прибыли и считаются неперспективными. В данной группе находится следующая продукция: полножирная экструдированная соя, семена сои, соевый лецитин. Данная продукция производится для собственного производства и не влечет за собой получение большой прибыли. Например, семена сои необходимы агрофирме для того, чтобы для посева не закупать семена у конкурентов.

Далее проведем ABC-анализ. В основе ABC-анализа – известный принцип Парето, который гласит: 20% усилий дает 80% результата. Преобразованный и детализированный, данный закон нашел применение в разработке рассматриваемых методов.

Метод ABC позволяет рассортировать список значений на три группы, которые оказывают разное влияние на конечный результат.

Значения в перечне после применения метода ABC распределяются на три группы:

1. А – наиболее важные для итога (20% дает 80% результата (выручки, к примеру)).
2. В – средние по важности (30% - 15%).
3. С – наименее важные (50% - 5%).

Рассмотрим ABC-анализ товарного ассортимента ЗАО «Агрофирма АНК»<sup>30</sup>

Таблица 4 – ABC-анализ товарного ассортимента в ЗАО «Агрофирма АНК»

Продукция	Выручка за 2019 г., тыс. руб.	Удельный вес	Накопленная доля	Группа
Соевый шрот	56937	5,8	94,9	В
Полножирная экструдированная соя	74397	7,5	89,1	В
Соевый жмых	35098	3,5	98,4	С
Бобы сои	128943	13,0	81,6	В
Соевое масло рафинированное	367129	37,1	37,1	А
Семена сои	12444	1,3	99,7	С
Соевый лецитин	2098	0,2	99,9	С
Соевое масло гидратированное	1211	0,1	100	С
Сырое молоко	311113	31,4	68,6	А
Итого:	989370	100	-	

К наиболее важным видам продукции относится категория А, включающие в себя такие виды продукции как: сырое молоко и соевое масло

<sup>30</sup> [http://ankhold.ru/products\\_and\\_services/](http://ankhold.ru/products_and_services/)

рафинированное.

Средние по важности, к категории В относятся соевый шрот, полножирная экструдированная соя и бобы сои. В данном случае 30% производства данных видов продукции дает 15% выручки от всех видов продукции.

К наименее важным видам продукции, а именно к категории С следует отнести семена сои, соевый лецитин, соевое масло гидратированное. В данном случае 50% производства данных видов продукции дает всего 5% выручки от всех видов продукции. Что связано с тем, что данные виды продукции производятся для собственного производства.

Анализ ассортимента показал, что наиболее выгодными видами продукции для ЗАО «Агрофирма АНК» являются соевое масло рафинированное и сырое молоко. Такие виды продукции как семена сои, соевый лецитин, соевое масло гидратированное приносят всего 5% прибыли для организации, так как эти виды продукции нужны для собственного производства. Семена сои нужны для дальнейшего посева, соевое масло гидратированное нужно для производства соевого масла рафинированного. Соевый лецитин используют для масложирного производства.

Далее рассмотрим *производственный процесс*.

Следующим этапом произведем *анализ основных и оборотных средств* в ЗАО «Агрофирма АНК».

С помощью приложения Б проведем анализ динамики и структуры основных средств в ЗАО «Агрофирма АНК».

Практически все виды основных средств увеличились с 2015 по 2019 год кроме производственного и хозяйственного инвентаря, данное значение уменьшилось на 179 тыс. руб. за рассматриваемый период. Больше всего увеличился такой вид основных средств как машины и оборудование, на 41,6 %, что составило 98953 тыс. руб., здания и сооружения увеличились на 18,2 %, что составляет 97674.

Таблица 5 – Анализ динамики и структуры основных фондов ЗАО «Агрофирма АНК»

Вид основных средств	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение за 2019-2015 гг. (+,-)	Темп роста, %	Темп прироста, %
Здания и сооружения, тыс. руб.	538132	538895	539069	639231	635806	97674	118,15	18,2
Машины и оборудование, тыс. руб.	237967	220483	252692	391347	336920	98953	141,58	41,6
Рабочий скот, тыс. руб.	-	186	144	102	60	60	0	-100
Транспортные средства, тыс. руб.	5838	3873	2497	10079	6175	337	105,77	5,8
Сельскохозяйственный инвентарь, тыс. руб.	187	103	31	20	8	-179	4,27	-95,7
Другие виды, тыс. руб.	143683	143857	146959	162750	188851	45168	131,43	31,4
<b>Итого, тыс. руб.:</b>	<b>925807</b>	<b>907397</b>	<b>941392</b>	<b>1203529</b>	<b>1167820</b>	<b>242013</b>	<b>126,14</b>	<b>26,1</b>
<i>в том числе активная часть, тыс. руб.</i>	<i>243992</i>	<i>224645</i>	<i>255364</i>	<i>401548</i>	<i>343163</i>	<i>99171</i>	<i>140,64</i>	<i>40,6</i>

В 2019 году по отношению к 2015 году наблюдается увеличение основных средств на 242013 тыс. руб., что составило 26,1% за счет увеличения всех видов основных средств кроме производственного и хозяйственного инвентаря. Активная часть основных средств увеличилась на 99171 тыс. руб., что составило 40,6%. Активная часть составляет почти половину из всех представленных видов основных средств.

Рассмотрим показатели, характеризующие движение основных средств. С помощью анализа движения основных средств можно узнать о наличии всех необходимых активов для полноценной работы, а также посмотреть, насколько

эффективно они используются. Для данного анализа используют специальные показатели – показатели движения основных средств. Для наглядности построим вспомогательную таблицу. Данные для построения таблицы для расчета показателей движения основных средств взяты с приложения Б.

Таблица 6 – Вспомогательная таблица для расчета показателей движения ОС

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Поступило основных средств, тыс. руб.	154249	125355	165638	417956	131751
Основные средства на конец года, тыс. руб.	925807	907397	941 392	1 203 529	1 167 820
Выбыло основных средств, тыс. руб.	59804	51670	29555	34748	30153
Основные средства на начало года, тыс. руб.	911166	925807	907 397	941 392	1 203 529
Прирост основных средств, тыс. руб.	14641	-18410	33995	262137	-35709
Выбыло основных средств в результате износа, тыс. руб.	34849	52891	10979	28017	32890

За рассматриваемый период наибольшее значение по поступлению основных средств в организацию максимальное значение в 2018 г., что составляет 417956 тыс. руб. за рассматриваемый период выбыло основных средств больше в 2015 году, чем за другие года. Прирост основных средств в 2016 и 2019 гг. отрицательный, это обусловлено тем, что основных средств на начало года больше, чем основных средств на конец года. В результате износа выбыло основных средств больше всего в 2016 году.

Далее рассчитаем показатели, характеризующие движение основных средств с помощью вспомогательной таблицы.

Коэффициент поступления основных средств за 2015 – 2018 гг. увеличился на 0,18, рост данного показателя в динамике является положительным явлением. С 2018 по 2019 гг. данный показатель снизился на 0,24, что характеризуется тем, что в 2019 году по отношению к 2018 году поступило основных средств меньше на 286205 тыс. руб.

Таблица 7 – Показатели, характеризующие движение основных средств

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
$K_{\text{поступления}}$	0,17	0,14	0,18	0,35	0,11
$K_{\text{выбытия}}$	0,07	0,06	0,03	0,04	0,03
$K_{\text{прироста}}$	1,61	-1,99	3,75	27,85	-2,97
$K_{\text{интенсивности обновления}}$	2,58	2,43	5,60	12,03	4,37
$K_{\text{масштабности обновления}}$	0,17	0,14	0,18	0,44	0,11
$K_{\text{замены}}$	0,23	0,42	0,07	0,07	0,25
$K_{\text{расширения парка}}$	0,77	0,58	0,93	0,93	0,75

Коэффициент выбытия показывает, насколько основных средств стало меньше по сравнению со значением на начало периода расчета. С 2015 по 2019 гг. наблюдается снижение данного показателя, данное явление считается положительным моментом в деятельности организации. С 2015 по 2016 гг. наблюдается снижение данного показателя за счет того, что за рассматриваемый период основных средств выбыло меньше, с 2016 по 2018 гг. значение данного показателя увеличивается до 27,85, что считается неблагоприятным моментом за счет того, что количество выбывших основных средств увеличивается. С 2018 по 2019 гг. данный показатель уменьшился до значения -2,97.

Коэффициент интенсивности обновления показывает насколько интенсивнее осуществляется процесс обновления. Чем меньше данное значение, тем интенсивнее осуществляется процесс обновления. Значение данного показателя с 2015 по 2016 гг. снизилось, с 2016 по 2018 гг. значение показателя увеличилось до 12,03, это говорит о менее интенсивном осуществлении процесса обновления. С 2018 по 2019 гг. значение показателя снизилось на 7,66 и составило 4,37. Данное явление считается благоприятным событием и говорит о том, что в 2019 году по сравнению с 2018 годом процесс

обновления осуществлялся интенсивнее. Коэффициент масштабности обновления показывает долю новых фондов по отношению к их уровню на начало года. Значение данного показателя с 2015 по 2016 гг. снизилось на 0,03, а с 2016 по 2018 гг. увеличилось на 0,3 и составило 0,44. С 2018 по 2019 гг. данный показатель снизился до 0,11, это говорит о том, что доля новых фондов по отношению к предыдущему году снизилась. Коэффициент замены показывает, с какой скоростью осуществляется замена ликвидированных основных средств на новые основные средства. Значение данного показателя с 2015 по 2016 гг. увеличилось на 0,19 и составило 0,42. С 2016 по 2018 гг. значение данного показателя снизилось на 0,35 и составляет 0,07, данное явление говорит о том, что за рассматриваемый период быстрее происходит замена ликвидированных основных средств на новые. С 2018 по 2019 гг. значение показателя увеличилось на 0,18 и составляет 0,25, что показывает о том, что в 2019 году по отношению к предыдущему году замена ликвидированных ОС на новые основные средства осуществляется медленнее.

В целом рассмотрев анализ основных средств можно сделать следующие выводы о том, что почти все виды основных средств увеличились с 2015 по 2019 год кроме производственного и хозяйственного инвентаря, данное значение уменьшилось на 179 тыс. руб. за рассматриваемый период. Больше всего увеличился такой вид основных средств как машины и оборудование, на 41,6 %, что составило 98953 тыс. руб., здания и сооружения увеличились на 18,2 %, что составляет 97674. В 2019 году по отношению к 2015 году наблюдается увеличение основных средств на 242013 тыс. руб., что составило 26,1% за счет увеличения всех видов основных средств кроме производственного и хозяйственного инвентаря. Активная часть основных средств увеличилась на 99171 тыс. руб., что составило 40,6%. Активная часть составляет почти половину из всех представленных видов основных средств. Значение показателя ОС достигло максимального значения в 2018 г. и составило 1 203 529 тыс. руб., в этом году больше всего поступило ОС в организацию за рассматриваемый период. В целом в ЗАО «Агрофирма АНК»

значения показателей движения ОС имеют положительную динамику до 2018 года по сравнению с 2019 годом, это связано с тем, что за данный период времени поступило ОС больше, чем в 2019 году. Также прирост ОС за данный период достиг максимального значения и составил 262137 тыс. руб.

Произведем анализ финансового положения в ЗАО «Агрофирма АНК».

Рассмотрим структуру имущества и источники его формирования в ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015-2016 гг. (Приложение В)

Таблица 8 - Источники формирования имущества в ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015-2019 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				
	2015	2016	2017	2018	2019
1. Внеоборотные активы, Итого по разделу I	927024	909678	1063050	1212510	1205682
в том числе: ОС	925807	907397	941392	1203530	1167820
2. Оборотные, всего, Итого по разделу II	477438	585229	677957	778905	2157382
в том числе: запасы	255446	340455	405455	498017	525402
дебиторская задолженность	124517	184051	203716	163928	179798
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	4437	2184	896	23023	4208
1. Собственный капитал, Итого по разделу III	645343	716305	748602	762145	756313
2. Долгосрочные обязательства, Итого по разделу IV	299680	112072	276994	369137	427883
в том числе: заемные средства	151401	52756	237326	313061	382346
3. Краткосрочные обязательства, Итого по разделу V	459439	666530	715410	860137	2157382
в том числе: заемные средства	272000	402553	430000	62969	710000
Валюта баланса	1404460	1494910	1741010	1991420	2157382

По состоянию на 31 декабря 2019 года в активах ЗАО «Агрофирма АНК» доля внеоборотных средств составляет 55,89%, что больше половины, доля текущих активов составляет 44,11%. Активы в организации за 2015 – 2019 гг. увеличились на 0,54%. Собственный капитал увеличился на 0,17%. Заемных средств за рассматриваемый период больше в 2019 году, что составляет 710000 тыс. руб.

Таблица 9 - Структура имущества в ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015-2019 гг.

Показатель	В % к валюте баланса		Абсолютное отклонение за 2019-2015 гг. (+,-)	Темп роста, %
	2015 г.	2019 г.		
<b>Актив</b>				
1. Внеоборотные активы	66,01	55,89	278658	0,30
в том числе: ОС	65,92	54,13	242013	0,26
2. Оборотные активы	33,99	44,11	474262	0,99
в том числе: запасы	18,19	24,35	269956	1,06
дебиторская задолженность	8,87	8,33	55281	0,44
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	0,32	0,20	-229	-0,05
<b>Пассив</b>				
1. Собственный капитал	45,95	35,06	110970	0,17
2. Долгосрочные обязательства	21,34	19,83	128203	0,43
в том числе: заемные средства	10,78	17,72	230945	1,53
3. Краткосрочные обязательства	32,71	45,11	1697943	3,70
в том числе: заемные средства	19,37	32,91	438000	1,61
<b>Валюта баланса</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>752922</b>	<b>0,54</b>

Валюта баланса показывает имущественную силу организации, за рассматриваемый период значение показателя увеличилось на 0,54%, что

говорит о том, что ЗАО «Агрофирма АНК» надежное предприятие. Увеличение активов предприятия произошло за счет увеличения внеоборотных активов на 278658 тыс. руб. или на 0,3 %. А также за счет увеличения основных средств на 242013 тыс. руб. или на 0,26 %. Доля оборотных активов за рассматриваемый период увеличилась на 0,99 % или на 474262 тыс. руб. Увеличение оборотных активов произошло за счет увеличения запасов и дебиторской задолженности, так наибольший удельный вес приходится на запасы, которые увеличились за рассматриваемый период на 269956 тыс. руб. или на 1,06 %.

Основной источник формирования совокупных активов предприятия за рассматриваемый период – это собственные средства. За анализируемый период произошло увеличение собственного капитала на 110970 тыс. руб. или 0,17 %. Заемные средства увеличились на 230945 тыс. руб. или 1,53 %, что говорит о возможной финансовой неустойчивости предприятия и о повышении степени зависимости от кредиторов и внешних инвесторов.

На рисунке 4 наглядно представлено соотношение основных групп активов в ЗАО «Агрофирма АНК» по состоянию на 31.12.2019 г.



Рисунок 4 - Соотношение основных групп активов в ЗАО «Агрофирма АНК» по состоянию на 31.12.2019 г.

Увеличение активов в организации связано с ростом таких позиций актива в бухгалтерском балансе как:

Внеоборотные активы - 55,89 278658 тыс. руб., что составляет 55,89%.

Основные средства - 242013 тыс. руб., что в процентном соотношении составляет 54,13%.

Оборотные средства - 474262 тыс. руб. (44,11%).

Также в пассиве наблюдается прирост по таким строкам как:

Долгосрочные обязательства - 128203 тыс. руб. (19,83%).

Краткосрочные обязательства - 1697943 тыс. руб. (45,11%).

Также можно выделить статьи баланса, которые достигли отрицательного значения за рассматриваемый период – это денежные средства и краткосрочные финансовые вложения в активе (-229 тыс. руб.). За рассматриваемый период с 2015 по 2019 гг. собственный капитал увеличился в 0,17 раза до значения 110970 тыс. руб., что в процентном соотношении составляет 35,06%.

Рассмотрим анализ финансовой устойчивости в ЗАО «Агрофирма АНК». Финансовой устойчивостью принято считать характеристику стабильности финансового положения предприятия, которая обеспечивается высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых финансовых средств. Анализ финансовой устойчивости произведен на основе данных в приложении В.

За рассматриваемый период значение коэффициента автономии соответствовало в 2015-2016 гг. нормативному значению. С 2017 по 2019 гг. значение данного показателя составляет 0,4, что меньше на 0,1 нормативного значения, что обусловлено недостатком собственного капитала (40% от общего капитала) ЗАО «Агрофирма АНК» зависит от кредиторов, финансовая устойчивость организации снижается. Значение коэффициента автономии за 4 года снизилось на -0,1. Показатель индекс постоянного актива равен отношению стоимости ВНА к величине СК организации. Значение данного показателя за рассматриваемый период увеличилось на 0,2, что является положительной тенденцией.

Таблица 10 – Основные показатели финансовой устойчивости в ЗАО «Агрофирма АНК»

Показатель	Анализируемый период					Изменение показателя 2015-2019 гг.	Нормативное значение показателя
	2015	2016	2017	2018	2019		
1. Коэффициент автономии	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	-0,1	0,5-0,7
2. Коэффициент финансового левериджа	1,2	1,1	1,3	1,6	1,9	0,7	≤ 1,8
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,6	-0,3	-0,5	-0,6	-0,5	0,1	-0,216
4. Индекс постоянного актива	1,4	1,3	1,4	1,6	1,6	0,2	-
5. Коэффициент покрытия инвестиций	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	-0,1	1,312
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,4	-0,3	-0,4	-0,6	-0,6	-0,2	0,2-0,5
7. Коэффициент мобильности имущества	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,1	0,530
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	-
9. Коэффициент обеспеченности запасов	-1,1	-0,6	-0,8	-0,9	-0,9	0,2	0,6 – 0,8
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,6	0,9	0,7	0,7	0,7	0,1	-

Коэффициент финансового Левериджа равен отношению заемного капитала к собственному. В данной отрасли нормальным значением является показатель меньше 1,8. За 2015 – 2018 гг. значение показателя соответствовало оптимальному значению, что является положительным моментом. В 2019 году значение данного коэффициента увеличилось на 0,1 и составило 1,9. Увеличение данного коэффициента говорит об увеличении риска предпринимательской деятельности, о снижении инвестиционной привлекательности, а также это говорит о том, что большая часть пассивов в ЗАО «Агрофирма АНК» это заемные средства. Оптимальное значение для

данной отрасли коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами составляет -0.216. В ЗАО «Агрофирма АНК» за рассматриваемый период значение данного показателя отрицательное. В 2016 году значение коэффициента почти соответствует нормальному значению, за остальные года значение коэффициента снизилось. Это обусловлено тем, что снизился собственный капитал, в связи с этим увеличивается риск возникновения просроченной задолженности и наблюдается рост риска потери финансовой устойчивости.

Коэффициент покрытия инвестиций рассчитывается как отношение СК и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормативное значение для данной отрасли 1,312. Значение данного показателя за рассматриваемый период ниже нормативного значения. Организация нестабильно способна оплачивать свои текущие счета, также есть возрастание рисков, которые связаны с определенными трудностями при реализации активов в организации. Коэффициент маневренности СК равен соотношению СОС к источникам собственных средств. За 2015 -2019 гг. значение данного показателя не соответствует нормативному значению и за весь рассматриваемый период значения отрицательные. Это говорит о низкой финансовой устойчивости из-за того, что средства вложены в медленно реализуемые активы, а именно в ОС, а оборотный капитал сформировали за счет заемных средств.

Коэффициент мобильности имущества рассчитывается как отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Значение показателя в данной отрасли считается оптимальным при значении 0,530. За рассматриваемый период значение меньше нормативного. Коэффициент мобильности оборотных средств равен соотношению наиболее мобильной части оборотных средств (денежные средства и финансовые вложения) к общей стоимости оборотных активов. Значение данного показателя с 2015 по 2019 гг. снизилось на 0,1, что говорит об уменьшении оборачиваемости имущества. Коэффициент обеспеченности запасов равен отношению СОС к стоимости запасов. Нормативное значение 0,6-0,8. Значение показателей не соответствует

нормативному значению, тем не менее, показатель с 2015 по 2019 гг. увеличился на 0,2, что положительно влияет на финансовую устойчивость в ЗАО «Агрофирма АНК». За рассматриваемый период значение коэффициента краткосрочной задолженности увеличилось на 0,1, это говорит о том, что увеличивается зависимость организации от краткосрочных обязательств, также следует увеличить ликвидность активов, чтобы обеспечить платежеспособность и финансовую устойчивость.

Определим тип финансовой устойчивости в ЗАО «Агрофирма АНК» по состоянию на 2019 год. Можно выделить несколько видов финансовой устойчивости в организации:

1) абсолютная финансовая устойчивость. Она наблюдается в том случае, если имеется излишек собственных средств для формирования запасов (З):  $Z < СОС$ .

2) нормальная финансовая устойчивость, когда имеется излишек собственных и долгосрочных заемных источников (ДО) для формирования запасов:  $СОС < Z < СОС+ДО$ .

3) неустойчивое финансовое состояние, когда имеется излишек общих источников для формирования запасов:  $СОС+ДО < Z < СОС+ДО+КЗС$ .

4) кризисное финансовое состояние, когда имеется недостаток общих источников для формирования запасов:  $Z > СОС+ДО+КЗС$ .

Таблица 11 – Определение типа финансовой устойчивости ЗАО «Агрофирма АНК»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6
Запасы и ДНС по приобретенным ценностям (стр.1210+1220) – (З)	264312	349649	413610	552339	544779
Долгосрочные обязательства (ДО)	299680	112072	276994	369137	427883
Краткосрочные заемные средства (КЗС)	459439	666530	715410	860137	710000

1	2	3	4	5	6
Собственные оборотные средства (СОС)	-671578	-193373	-314448	-450365	-449369
Определение типа финансовой устойчивости					
Абсолютная финансовая устойчивость: $З < СОС$ .	<del>264312</del> -671578	<del>349649</del> 193373	<del>413610</del> 314448	<del>552339</del> 450365	<del>544779</del> 449369
Нормальная финансовая устойчивость $СОС < З < СОС+ДО$	- <del>671578</del> 264312 <- 371898	-193373< <del>349649</del> 81301	- 314448<41 <del>3610</del> 37454	- 450365<55 <del>2339</del> 81228	- 449369<54477 9 <del>-21486</del>
Неустойчивое финансовое состояние $СОС+ДО < З < СОС+ДО+КЗС$	-371898 < <del>264312</del> < 87541	-81301< 349649 < 585229	-37454< 413610 < 677956	-81228< 552339 < 778909	- 21486<544779 <688514
Кризисное финансовое состояние $З > СОС+ДО+КЗС$	264312 > 87541	349649 / 585229	413610 / 677956	552339 / 778909	544779 / 688514 4

В ЗАО «Агрофирма АНК» за рассматриваемый период с 2015 по 2019 гг. в 2015 году было кризисное финансовое состояние, а с 2016 по 2019 гг. неустойчивое финансовое состояние.

Проведем анализ ликвидности в ЗАО «Агрофирма АНК». Понятие ликвидность означает способность активов быть быстро проданными по цене, которая близка к рыночной или же ликвидность – это способность обращаться в деньги.

Рассчитаем показатели ликвидности в ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг. Построим вспомогательную таблицу для проведения расчетов показателей ликвидности, используя приложение В.

Таблица 12 – Вспомогательная таблица для расчетов показателей ликвидности в ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.

Группа активов и пассивов, в тыс. руб.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
A1	27789	2184	896	23023	4208
A2	124517	184051	203716	163928	179798
A3	325132	398994	473345	591954	767694
A4	927024	909678	1063050	1212510	1205682
П1	187439	263858	285410	230446	263186
П2	272000	402553	430000	629691	710000
П3	299680	112072	276994	369137	427883
П4	645343	716305	748602	762145	756313

В группе активов наиболее ликвидные активы (A1) за рассматриваемый период сократились, быстро реализуемые активы (A2) с 2015 по 2017 гг. увеличились, а с 2017 по 2019 гг. сократились, медленно реализуемые активы (A3) за анализируемый период увеличились, труднореализуемые активы (A4) также увеличились за рассматриваемый период. В группе пассивов наиболее срочные обязательства (П1) за рассматриваемый период увеличились на 75747 тыс. руб., краткосрочные пассивы (П2) за 2015 – 2019 гг. увеличились, долгосрочные пассивы (П3) за анализируемый период увеличились на 128203 тыс. руб., постоянные пассивы (П4) за 2015-2019 гг. увеличились.

Таблица 13 - Показатели ликвидности в ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.

Показатели ликвидности	Расчет	Значение показателя				
		2015	2016	2017	2018	2019
1. Общей ликвидности	$\frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
2. Абсолютной ликвидности	$\frac{A1}{П1 + П2}$	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Промежуточной ликвидности	$\frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
4. Текущей ликвидности	$\frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0

В ЗАО «Агрофирма АНК» за рассматриваемый период коэффициент общей ликвидности меньше единицы, что показывает высокий финансовый риск, а именно организация не в состоянии постоянно, стабильно оплачивать текущие счета. Коэффициент абсолютной ликвидности за рассматриваемый период также ниже нормативного, что показывает то, что денежных средств и краткосрочных финансовых вложений предприятия недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств. Коэффициенты промежуточной ликвидности не соответствуют нормальному значению, что указывает на неспособность предприятия в непродолжительный срок оплатить от 70 до 100% краткосрочных долгов. Коэффициент текущей ликвидности за 2015 и 2019 гг. соответствует нормальному значению, что отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. В целом по анализу ликвидности ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг. имеет удовлетворительное состояние.

Коэффициенты деловой активности характеризуют эффективность использования капитала предприятием.

Таблица 14 – Анализ деловой активности ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.

Коэффициент	Анализируемый период				
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
$K_{\text{оборачиваемости активов}}$	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5
$K_{\text{оборачиваемости основных средств}}$ (Фондоотдача)	0,8	0,9	1,0	0,8	0,8
Фондоемкость	1,3	1,1	1,1	1,2	1,2
$K_{\text{оборачиваемости оборотного капитала}}$	1,5	1,6	1,4	1,2	1,1

Коэффициенты деловой активности не имеют нормативного значения. Коэффициент оборачиваемости активов увеличился с 2015 по 2016 гг. на 0,1, это свидетельствует о том, капитал оборачивается в 2016 году по отношению к 2015 году быстрее и то, что каждый рубль актива ЗАО «Агрофирма АНК»

приносит больше прибыли. С 2016 по 2019 гг. значение показателя снизилось до 0,5, это обусловлено тем, что увеличилась сумма используемых активов. Коэффициент оборачиваемости основных средств (ФО) за рассматриваемый период увеличился с 2015 по 2017 гг., это говорит о том, что произошло увеличение производительности оборудования, а именно обновилась производственные мощности, произошло техническое перевооружение, также за счет улучшения использования мощностей предприятия и времени его работы. С 2017 по 2019 гг. значение данного показателя снизилось до значения 2015 года, это обусловлено вводом новой техники, ростом затрат на технику. Фондоемкость - показывает, какая сумма основных средств приходится на каждый рубль готовой продукции. За 2015 – 2019 гг. произошел спад данного показателя на 0,1, что говорит о положительной тенденции в развитии предприятия. В ЗАО «Агрофирма АНК» за рассматриваемый период фондоемкость снижается, а фондоотдача остается неизменной, что говорит о том, что производственные мощности используются рационально. Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала с 2015 по 2019 гг. снизился и это говорит о том, что замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах.

Анализ деловой активности ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг. показывает удовлетворительное состояние организации.

Анализ возможности банкротства. Результаты финансового анализа предприятия позволяют сделать выводы о его возможном банкротстве. Признание предприятия банкротом осуществляется в законодательном порядке.

При анализе возможности банкротства первым показателем является коэффициент текущей ликвидности. Структура баланса считается неудовлетворительной, если коэффициент меньше единицы, в нашем случае в ЗАО «Агрофирма АНК» за рассматриваемый период структура баланса удовлетворительная в 2015 и 2019 году, за 2016 – 2018 гг. структура считается неудовлетворительной.

Таблица 15 – Анализ возможности банкротства ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.

Коэффициент	Анализируемый период					Нормальное ограничение
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
$K_{\text{обеспеченности собств. обор. средствами}}$	-0,6	-0,3	-0,5	-0,6	-0,5	>0,1
$K_{\text{текущей ликвидности}}$	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	>1-2
$K_{\text{прогноза банкротства}}$	0,013	-0,054	-0,022	-0,041	-0,010	>0

Вторым показателем является коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Структура баланса считается неудовлетворительной, если коэффициент меньше 0,1. В нашем случае структура баланса неудовлетворительная за все года, это связано с уменьшением собственного капитала, с появлением возникновения риска просроченной задолженности, с ростом риска потери финансовой устойчивости. Коэффициент прогноза банкротства за рассматриваемый период больше 0 только в 2015 году, что свидетельствует о низкой опасности банкротства. За остальные года значение коэффициента отрицательное, что говорит о высокой степени банкротства.

Анализ возможности банкротства ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг. показывает высокую опасность банкротства.

Оценка платежеспособности осуществляется на основе анализа ликвидности текущих активов организации, они способны превращаться в денежную наличность.

Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных резервов) за рассматриваемый период ниже нормативного, что говорит о том, что денежных средств и краткосрочных финансовых вложений предприятия недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств. Коэффициент промежуточной ликвидности («критической оценки») не соответствует нормальному значению,

что указывает на неспособность предприятия в непродолжительный срок оплатить от 70 до 100% краткосрочных долгов.

Таблица 16 – Анализ платежеспособности ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.

Коэффициент	Анализируемый период					Нормальное ограничение
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
$K_{\text{абсолютной ликвидности}}$	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1-0,3
$K_{\text{промежуточной ликвидности}}$	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	>0,7-1
$K_{\text{текущей ликвидности}}$	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	>1-2
$K_{\text{обеспеченности собств.оборотными средствами}}$	-0,6	-0,3	-0,5	-0,6	-0,5	>0,1
$K_{\text{маневренности}}$	-0,44	-0,27	-0,42	-0,59	-0,59	>0,1

Коэффициент текущей ликвидности (покрытия долгов) за рассматриваемый период соответствовал нормальному значению, что отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Коэффициент маневренности имеет отрицательные значения, это говорит о низкой финансовой устойчивости, так как средства вложены в медленно реализуемые активы, а именно в основные средства, оборотный капитал формируется за счёт заемных средств. Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее финансовой устойчивости. Структура баланса считается неудовлетворительной, если коэффициент меньше 0,1. В нашем случае структура баланса неудовлетворительная за все года, это связано с уменьшением собственного капитала, с появлением возникновения риска просроченной задолженности, с ростом риска потери финансовой устойчивости. Анализ платежеспособности ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 –

2019 гг. показывает неспособность покрыть свои обязательства.

В ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг. анализ финансовой устойчивости показал, что по исходному балансу предприятие является финансово неустойчивым. Анализ ликвидности баланса позволил сделать следующие выводы: исходный баланс не является ликвидным, так как краткосрочные пассивы значительно превышают денежные средства предприятия. Коэффициент абсолютной ликвидности является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия. Он показывает, какая часть краткосрочных заемных средств может быть погашена немедленно. Плановый коэффициент меньше рекомендуемого значения, однако, данный риск неплатежеспособности в ближайшей перспективе связан с финансированием инвестиций, то есть является оправданным. В ходе анализа деловой активности были сделаны следующие выводы: в ЗАО «Агрофирма АНК» за рассматриваемый период фондоемкость падает, а фондоотдача возрастает, что говорит о том, что производственные мощности используются рационально.

*Проведем анализ персонала.*

В таблице 17 представлены данные о трудовых ресурсах в ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг. (Приложение Г).

За рассматриваемый период в ЗАО «Агрофирма АНК» среднесписочная численность персонала сократилась на 23 человека. Численность работников, занятых в производстве увеличилась на 58 человек и составляет в 2019 году 203 человека, в том числе увеличилась численность постоянных рабочих на 12 человек за рассматриваемый период. Из них трактористов-машинистов стало больше на 7 человек, операторов машинного доения на 2 человека, скотников крупного рогатого скота на 3 человека. В 2019 году нет категории рабочих сезонных и временных. Численность категории служащие увеличилась на 34 человека и составляет в 2019 году 59 человек. Начисление заработной платы за рассматриваемый период увеличилось на 212065 тыс. руб.

Таблица 17 – Данные о трудовых ресурсах ЗАО «Агрофирма АНК» за 2015 – 2019 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %			
						2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Среднесписочная численность персонала, чел.	314	281	285	342	291	89,5	101,4	120,0	85,1
в том числе: Работники, занятые в производстве – всего	145	147	157	193	203	101,4	106,8	122,9	105,2
в том числе: Рабочие постоянные	102	101	114	117	144	99,0	112,9	102,6	123,1
из них: трактористы-машинисты	62	59	69	64	84	95,2	116,9	92,8	131,3
операторы машинного доения, дояры	12	13	14	18	21	108,3	107,7	128,6	116,7
скотники крупного рогатого скота	28	29	31	35	39	103,6	106,9	112,9	111,4
Служащие	25	27	25	57	59	108,0	92,6	228,0	103,5
Рабочие сезонные и временные	18	19	18	19	0	105,6	94,7	105,6	0,0
из них: руководители	5	5	4	17	15	100,0	80,0	425,0	88,2
специалисты	20	22	21	40	44	110,0	95,5	190,5	110,0
Работники торговли и общественного питания	5	5	1	0	0	100,0	20,0	0,0	0,0
Работники, занятые прочими видами деятельности	164	129	127	149	88	78,7	98,4	117,3	59,1
Начислено за год заработной платы, тыс. руб.	255 415	235 264	335 628	437 469	467 480	92,1	142,7	130,3	106,9

В таблице 18 представлены коэффициенты движения персонала в ЗАО

«Агрофирма АНК» ЗА 2015 – 2019 гг.

По данным таблицы можно сделать следующие выводы о том, что коэффициент оборота по приему снизился в 2 раза. Коэффициент оборота по выбытию увеличился на 3, 58 раза. Коэффициент постоянства кадров снизился на 0,87. Коэффициент общего оборота увеличился на 1,8. Текучесть кадров увеличилась на 3, 58.

Таблица 18 – Движение персонала в ЗАО «Агрофирма АНК» ЗА 2015 – 2019 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста 2016/2015	Темп роста 2017/2016	Темп роста 2018/2017	Темп роста 2019/2018
Коэффициент оборота по приему,%	8,28	8,90	2,11	19,59	4,12	1,1	0,2	9,3	0,2
Коэффициент оборота по выбытию,%	6,05	20,64	0,70	2,92	21,65	3,4	0,0	4,2	7,4
Коэффициент постоянства кадров,%	85,67	70,46	97,19	77,49	74,23	0,8	1,4	0,8	1,0
Коэффициент общего оборота	14,33	29,54	2,81	22,51	25,77	2,1	0,1	8,0	1,1
Текучесть кадров	6,05	20,64	0,70	2,92	21,65	3,4	0,0	4,2	7,4
Коэффициент замещения	2,23	-	1,40	16,67	-17,53	-5,3	-0,1	11,9	-1,1

*Факторы, связанные с маркетингом, предусматривают сбор информации о рынке, выбор рынка и его доли, изучение отношения покупателей к качеству, создание имиджа организации и повышение репутации продукта, разработка рекламы и ее размещение, продвижение товара на рынок, ценообразование, установление обратной связи с покупателями.*

Оценим конкурентоспособность ЗАО «Агрофирма АНК» по методике «4Р».

Методика «4Р» помогает разработать маркетинговую политику

предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение.

Таблица 19 – Лист оценки конкурентоспособности по методике «4Р» по 5-ти бальной шкале

Факторы конкурентоспособности	Конкурент А - ООО «МИСС АГРО» Серышевский р-н	Анализируемое предприятие – ЗАО «Агрофирма АНК» Благовещенский р-н	Конкурент Б -АО «Димское» Тамбовский р-н	Конкурент Б - АО «ЛУЧ» Ивановский р-н
1	2	3	4	5
<b>«1Р» Продукт (product)</b>				
1. Надежность	Высокая - 5	Средняя - 4	Средняя - 3	Средняя - 4
2. Срок службы продукции	9 месяцев - 5	2 года - 5	2 года - 5	2 года - 5
3. Ассортимент	Широкий – 5	Широкий – 5	Универсальный - 4	Универсальный - 4
4. Сопутствующие товары	Молочная продукция, колбасные и мясные деликатесы, хлебобулочные и кондитерские изделия, полуфабрикаты - 5	Производство масел и жиров, молочная продукция, растениеводство - 5	Молочная продукция, растениеводство - 3	Молочная продукция, растениеводство - 4
5. Престиж торговой марки	Торговая марка Серышевский- 5	Торговая марка «Жемчужина Амура» - 4	Обычная упаковка - 2	Оригинальная марка - 2
6. Стиль	Удобная упаковка - 5	Удобная и эргономичная упаковка масла - 4	Удобная упаковка – 4	Удобная упаковка - 4
7. Широта ассортимента	5	5	4	4
<i>Сумма баллов</i>	35	32	25	27
<b>«2Р» Цена (price)</b>				
1. Розничная	Оптовая и розничная - 5	79,89 Р за 1 литр масла розничная- 4, также есть оптовая	Оптовая и розничная цена - 2	Оптовая и розничная - 4
2. Наличие скидок	Возможно предоставление скидки от объема заказа- 5	Возможно предоставление скидки от объема заказа- 5	Нет скидки -1	Возможно предоставление скидки от объема заказа -1
3. Оптовая	67,90 Р - 5	Минимальная сумма заказа 5000 рублей! - 4	Нет оптовой цены - 1	Нет оптовой цены - 1
4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)	Сотрудником можно приобрести продукцию под заработную плату - 5	Оптовики оплачивают заказ полностью, а кто приобретает в розницу – в момент получения - 4	Предоплата - 2	Предоплата - 2
<i>Сумма баллов</i>	20	17	6	6
<b>«3Р» Регион и каналы сбыта (place)</b>				
1. Стратегии сбыта	Интенсивный - 5	Селективный - 3	Селективный - 3	Селективный - 3
2. Вид распределения продукта	Смешанные каналы - 5	Смешанные каналы - 5	Прямые каналы -3	Прямые каналы -3

1	2	3	4	5
3. Наличие дилеров	Есть -5	Есть -5	Нет - 1	Нет - 1
4. Наличие дистрибьюторов	Есть -5	Есть -5	Нет - 1	Нет - 1
5. Степень охвата рынка	концентрированный маркетинг - 5	концентрированный маркетинг - 5	концентрированный маркетинг - 4	концентрированный маркетинг - 4
6. Регион сбыта	Амурская область - 3	Россия, КНР, Япония, Вьетнам и Южная Корея Амурская область – 4	Амурская область - 3	Амурская область - 3
<i>Сумма баллов</i>	<i>30</i>	<i>27</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<b>«4P» Продвижение на рынке (promotion)</b>				
1. Формы рекламы	телевизионная реклама; реклама на радио; реклама в печатных изданиях; интернет-продвижение; наружная реклама; - 3	телевизионная реклама; реклама на радио; реклама в печатных изданиях; интернет-продвижение; наружная реклама; реклама в местах продаж; участие в Event-мероприятиях; дегустации; проведение акций по стимулированию сбыта; участие в выставках, ярмарках - 4	Интернет реклама – 3	Интернет реклама – 3
2. Где размещается реклама	По телевизору, в СМИ, на баннере, по радио - 5	По телевизору и в интернете -4	В интернете - 3	В интернете - 3
3. Участие в выставках	Принимает активное участие в выставках - 5	Принимает участие в выставках - 5	Нет участия – 1	Принимает активное участие в выставках – 5
4. Упоминание в СМИ	Частое упоминание в СМИ - 5	Частое упоминание в СМИ - 4	Сезонное упоминание в СМИ - 4	Сезонное упоминание в СМИ - 4
<i>Сумма баллов</i>	<i>20</i>	<i>17</i>	<i>11</i>	<i>11</i>
<b><i>Общая сумма баллов</i></b>	<b><i>105</i></b>	<b><i>93</i></b>	<b><i>57</i></b>	<b><i>59</i></b>

При оценке конкурентоспособности по методике «4P» ЗАО «Агрофирма АНК» занимает 3 конкурентное положение, набрав 59 баллов. На первом месте конкурент А - ООО "МИС АГРО", который набрал 105 балла, на втором месте ЗАО «Агрофирма АНК», набравший 93 балла, на 3 месте Конкурент Б - АО «ЛУЧ» Ивановский р-н (59 баллов) и на четвертом месте конкурент В - АО "ДИМСКОЕ" Тамбовского района, набравший 57 баллов. В большое разнообразие предлагаемых видов продукции, наличие собственного ЖД тупика. Продвижение продукции производится с помощью телевизионной рекламы; рекламы на радио; рекламы в печатных изданиях; интернет-продвижение; наружной рекламы; рекламы в местах продаж; участие в Event-

мероприятиях; дегустации; проведение акций по стимулированию сбыта; участие в выставках, ярмарках.

Интерпретацию полученных данных изобразим в многоугольнике конкурентоспособности, в котором графически представлено расхождение позиции ЗАО «Агрофирма АНК» по отношению к его основным конкурентам.

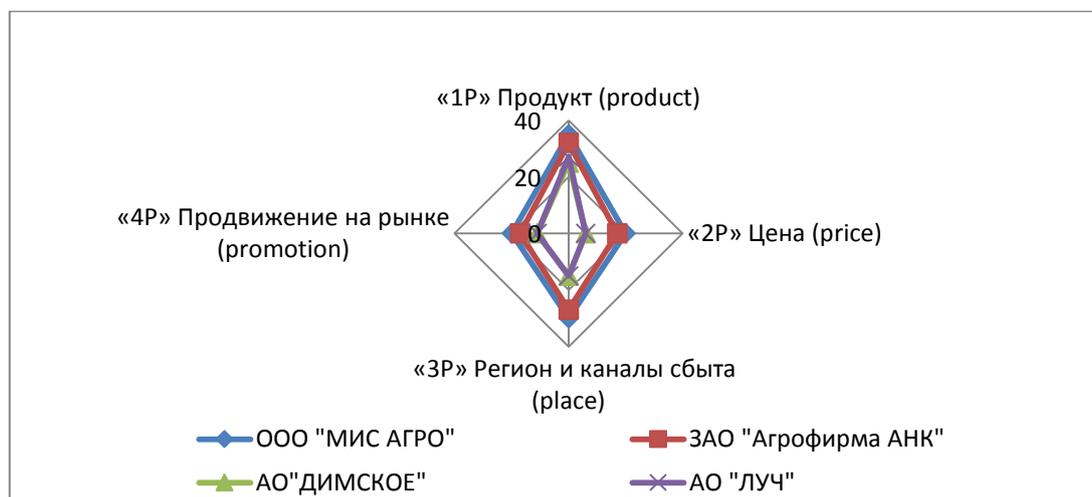


Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности ЗАО «Агрофирма АНК»

Многоугольник конкурентоспособности также показывает конкурентное положение ЗАО «Агрофирма АНК» по четырем факторам конкурентоспособности, где занимает второе место. ЗАО «Агрофирма АНК» имеет большой вид предлагаемой продукции, за счет чего имеет второе конкурентное положение по продукту «1Р», так как организация занимается производством масла, молочной продукции, растениеводством. По «2Р» цене организация занимает также вторую позицию, цена 1 литра соевого масла составляет 79,89 руб., при оптовой торговле покупателям предоставляются скидки. По месту продвижения «4Р» занимает 2 место так как соевое масло и соевая продукция «Жемчужина Амура» поставляется по России, а также в КНР, Японию, Вьетнам и Южная Корея Амурская область. По продвижению «4Р» занимает также 2 место за счет частого участия в выставках, разнообразия форм рекламы. Конкурентные преимущества «ЗАО Агрофирма АНК»: широкий

ассортимент, эффективное продвижение товара, большое разнообразие форм рекламы. Недостатки ЗАО «Агрофирма АНК»: упоминание в СМИ реже чем у ключевого конкурента.

### **2.3 Анализ внешней среды ЗАО «Агрофирма АНК»**

Внешний анализ проводится для того, чтобы выявить факторы окружающей среды, оказывающие наибольшее влияние на деятельность организации и её рост. Внешний анализ предназначен для выявления различных угроз и возможностей.

Рассмотрим анализ отрасли по промышленному производству соевой продукции.

Амурская область является лидером по посевным площадям и объемам производства сои в России. Площадь сои, посеянной в области, составляет 43 % от общероссийского объема и 75 % от посеянной сои в Дальневосточном федеральном округе.

В Амурской области в 2014 году собрали рекордный урожай сои - миллион тонн (44 % от общероссийского урожая бобовых), посевные площади этой культуры увеличились до 874 тысячи гектаров, что является историческим максимумом. В 2019 году более 780 тысяч тонн сои собрали аграрии с амурских полей.

На сегодняшний день существуют тенденции на рынке сои и соевой продукции такие как:

- 1) Переработка на масло и шроты или жмыхи на маслоэкстракционных и прессовых заводах.
- 2) Производство пищевых соевых белков (соевые изоляты, концентраты, мука, текстурированные соевые белки).
- 3) Производство традиционных соевых продуктов (соевое молоко, тофу и др.).
- 4) Косметология.
- 5) Фармацевтика.
- 6) Мыловарение.

## 7) Изготовление лаков и красок.

Основная проблема в отрасли по производству соевой продукции – это неблагоприятные климатические условия. Так как недобор урожая сои в неблагоприятные по погодным условиям годы резко сказывается на всей растениеводческой отрасли Амурской области в части снижения стоимости, произведенной сельхозпродукции и повышения себестоимости.

Отрасль по промышленному производству соевой продукции считается привлекательной во многих странах рынка. Территории Амурской области занимает лидирующее месторасположение по выращиванию данной культуры. Поэтому для Амурской области соя является неким золотом или достопримечательностью среди других регионов России. ЗАО «Агрофирма АНК» заключила крупные договоры о поставке соевой продукции с зарубежными странами (например, 28 сентября 2019 года в Корею была отправлена первая партия нефасованного рафинированного соевого масла, маслоэкстракционного завода ООО «Соя АНК». В марте 2019 г. ООО «Соя АНК» подписала многолетний контракт на поставку соевого масла во Вьетнам).

Анализ макроокружения предполагает использование PEST-анализа. Данный метод включает в себя четыре группы факторов для внешнего анализа: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Факторы для проведения PEST – анализа в ЗАО «Агрофирма АНК»:

Таблица 20 - PEST – анализ в ЗАО «Агрофирма АНК»

Политические факторы	Экономические факторы
1	2
<ul style="list-style-type: none"><li>- изменение налогового, трудового или экологического законодательства самым неожиданным образом могут изменить внешнюю среду;</li><li>- наличие политической стабильности;</li><li>- критические ситуации и войны в других странах;</li><li>- защита государства в обеспечении продовольственной безопасности;</li><li>- экологические проблемы;</li><li>- сокращение государственной поддержки.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- наличие налаженной инфраструктуры;</li><li>- увеличение доходов населения увеличивает спрос;</li><li>- рост показателя ВВП и его доли на душу населения повышают жизненный уровень населения, а, следовательно, сотрудников организации;</li><li>- уровень безработицы;</li><li>- стоимость и наличие сырья;</li><li>- банковская политика;</li><li>- наличие энергоносителей.</li></ul>
1	2

1	2
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- влияние жизненных ценностей общества;</li> <li>- возрастная структура населения;</li> <li>- демографические изменения;</li> <li>- уровень смертности и рождаемости;</li> <li>- продолжительность жизни;</li> <li>- распределение ВВП среди населения;</li> <li>- образовательный уровень;</li> <li>- здоровье населения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокоразвитая технология производства, благодаря которой производительность завода по переработке сои составляет 200 тонн в сутки, а в год – 70 тысяч тонн сои;</li> <li>- высокоразвитая технология производства молока, благодаря которой надаивают в сутки 24500-26000 литров молока;</li> <li>- развитая технология по выращиванию сои;</li> <li>- наличие большого собственного парка техники;</li> <li>- наличие собственной лаборатории;</li> <li>- наличие железнодорожного тупика</li> </ul>

Анализ микроокружения предполагает при помощи анализа угроз и возможностей, а также с помощью метода 5 сил Майкла Портера изучить движущие силы конкуренции. Согласно Портеру на рынке действуют пять сил, которые являются движущими силами конкуренции. Рассмотрим более подробно движущие силы конкуренции Портера.

Таблица 21 - Анализ пяти сил конкуренции

Силы конкуренции	Характеристика угрозы	Оценка влияния
Конкуренция внутри отрасли	На рынке производства сельскохозяйственной продукции имеется значительное количество предприятий, имеющих высокие мощности.	4
Сила поставщиков	Перейти от одного поставщика к другому трудно или дорого.	2
Сила потребителей	Покупателей в отрасли немного. В основном – это крупные покупатели, которые покупают товар большими партиями. Товар является важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя Товар стандартизирован (низкая дифференциация).	3
Сила новых участников	Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли высока. Эффективный масштаб производства не может быть достигнут достаточно быстро.	1
Сила товаров-заменителей	Существуют альтернативные товары (оливковое, льняное, кунжутное масла) Товары-заменители (как правило, растительного происхождения) имеют более низкую стоимость. Предрасположенность потребителей к переключению проявляется умеренно	1

Таким образом, анализ конкурентных сил, действующих на рынке производства сельскохозяйственной продукции ЗАО «Агрофирма АНК» по модели М. Портера, выявил, что основные силы, влияющие на предприятия данной отрасли это конкуренты. Кроме того, существенное влияние оказывают поставщики, поскольку они поставляют те товары и ту продукцию, которая необходима, главным образом, для предприятий сельского хозяйства. Конкуренция в отрасли невелика, поскольку большинство предприятий не имеет четко выраженной стратегии и платежеспособность предприятий низкая. Высокие барьеры проникновения на рынок обуславливают низкую вероятность появления новых конкурентов на рынке. В перспективе данная ситуация вряд ли изменится. Представим 5 сил Майкла Портера в ЗАО «Агрофирма АНК» на рисунке.

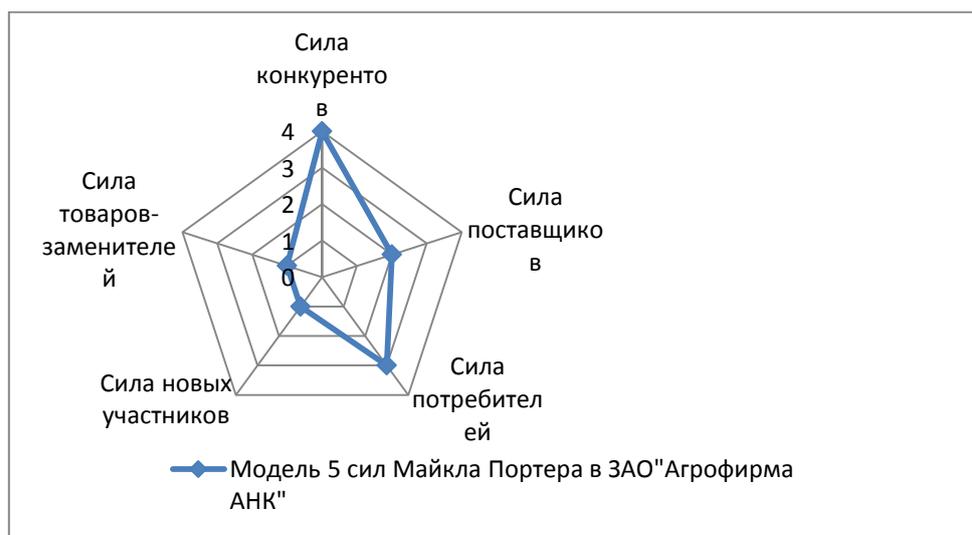


Рисунок 9 – Модель 6 сил Майкла Портера в ЗАО «Агрофирма АНК»

По данным рисунка видно, что большое влияние на деятельность ЗАО «Агрофирма АНК» играет сила конкурентов, на втором месте сила потребителей, на третьем месте сила поставщиков и одинаковое количество баллов набрали силы новых участников и товаров-заменителей.

Изучив влияние внешних и внутренних факторов, которые оказывают

влияние на деятельность ЗАО «Агрофирма АНК» построим таблицу SWOT-анализ.

Таблица 22 - SWOT-анализ деятельности ЗАО «Агрофирма АНК»

	<b><u>ВОЗМОЖНОСТИ</u></b>	<b><u>УГРОЗЫ</u></b>
	<p>1) заключение выгодных контрактов на поставку соевой продукции и соевого масла;</p> <p>2) интеграция с поставщиками;</p> <p>3) возможность обновления оборудования и технопарка;</p> <p>4) расширение границ поставок;</p> <p>5) завоевание новых сегментов покупателей – бюджетного сегмента;</p>	<p>1) появление новых конкурентов;</p> <p>2) снижение спроса на соевую продукцию;</p> <p>3) неблагоприятный климат, из-за которого будет небольшой урожай;</p> <p>4) изменение предпочтений покупателей;</p> <p>5) изменение политики государства;</p> <p>6) усиление конкуренции на рынке;</p> <p>7) изменение условий поставок продукции поставщиками.</p>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b><u>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</u></b>	<b><u>ПОЛЕ СИВ</u></b>	<b><u>ПОЛЕ СИУ</u></b>
<p>1) наличие нового высокотехнологического оборудования;</p> <p>2) высокий уровень внедрения новых технологий;</p> <p>3) высокое качество продукции;</p> <p>4) высокий уровень обслуживания;</p> <p>5) наличие эффективного продвижения продукции;</p> <p>6) широкий ассортимент соевой продукции;</p> <p>7) выгодное месторасположение;</p> <p>8) наличие собственных посевных площадей;</p> <p>9) наличие собственного парка техники;</p> <p>10) наличие собственной производственной базы;</p> <p>11) наличие своей лаборатории и ЖД тупика;</p> <p>12) наличие скидок;</p> <p>13) наращивание объемов производства.</p>	<p>- с помощью нового технологического оборудования увеличить объем выпускаемой продукции и тем самым расширить границы поставок;</p> <p>- используя выгодное месторасположение и ЖД тупик, появляется возможность заключать новые выгодные контракты и отправлять продукцию в срок до 100 вагонов в месяц по всей РФ;</p> <p>- благодаря высокому качеству продукции можно легко интегрировать с поставщиками и заключать выгодные сделки;</p> <p>- наличие собственных посевных площадей (45 000 га плодородных земель) позволяет увеличивать урожайность, что способствует наращиванию объемов производства;</p> <p>- наличие эффективного продвижения товара позволяет обновлять оборудование и технопарк;</p> <p>- наличие скидок позволит завоевать новый сегмент покупателей – бюджетный сегмент.</p>	<p>- наличие эффективного продвижения продукции для борьбы с конкурентами;</p> <p>- наличие собственной производственной базы и ЖД тупика позволит снизить риски на изменение условия поставок продукции поставщиками;</p> <p>- учет деятельности политики государства в работе организации;</p> <p>- забота о клиенте предотвратит изменение предпочтений покупателей;</p> <p>- наличие собственных посевных площадей, на которых сотрудники холдинга увеличивают урожайность, позволят бороться с неблагоприятным климатом тем самым, повышая урожайность;</p> <p>- высокое качество продукции и эффективное продвижение позволит увеличить спрос на соевую продукцию;</p> <p>- выгодное месторасположение, наличие собственных посевных площадей, собственного парка техники, собственной производственной базы, своей лаборатории и ЖД тупика при появлении новых конкурентов будет незначительное влияние на деятельность организации.</p>

1	2	3
<p><b><u>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</u></b>            1) трудно найти высококвалифицированных специалистов для маслоэкстракционного завода;            2) дорогое обслуживание и ремонт нового оборудования;            3) несоответствие многих финансовых показателей с нормальным уровнем;            4) отсутствие логистики;            5) сложность захода в торговые сети;            6) неустойчивое финансовое положение.</p>	<p><b><u>ПОЛЕ СЛВ</u></b>            - заключение выгодных контрактов на поставку соевой продукции и соевого масла позволит предотвратить проблемы со сложность захода в торговые сети и решить трудности с адаптацией продукции;            - интеграция с поставщиками и заключение выгодных контрактов позволит решить проблему с финансовыми показателями, которые в будущем будут соответствовать нормальным значениям всех показателей;            - возможность обновления оборудования и технопарка решит в будущем проблему с дорогим обслуживанием и ремонтом;            - расширение границ поставок будет способствовать решению проблемы отсутствия логистики;            - завоевание новых сегментов покупателей – бюджетного сегмента позволит решить проблему с трудностью захода в торговые сети;            - наращивание объемов производства способствует решению проблемы нехватки высококвалифицированных специалистов.</p>	<p><b><u>ПОЛЕ СЛУ</u></b>            - проведение эффективного продвижения продукции для борьбы с конкурентами;            - решить трудности с адаптацией продукции и захода в торговые сети для повышения спроса на соевую продукцию;            - решение проблемы несоответствия многих финансовых показателей позволит при появлении новых конкурентов ослабить их влияние на деятельность организации;            - с помощью дорогого и высокотехнологического оборудования можно повысить урожайность, тем самым решить проблему с неблагоприятным климатом, из-за которого будет небольшой урожай;            - с помощью эффективного продвижения продукции решатся проблемы с трудностью захода в торговые сети и изменение предпочтений покупателей;            - изменение политики государства позволит решить трудности с адаптацией продукции;            - решив проблему с отсутствием логистики, решится проблема изменения условий поставок продукции поставщиками.</p>

В ЗАО «Агрофирма АНК» главная задача на ближайшую перспективу – это улучшить финансовое состояние деятельности многих показателей организации, тем самым увеличить объем реализованной продукции и сократить затраты. На данный момент в ЗАО «Агрофирма АНК» существуют такие стратегии как усиление позиции на рынке и стратегия развития рынка, но в невыраженной форме.

Проблемы в ЗАО «Агрофирма АНК» связаны с тем, что очень трудно найти высококвалифицированных специалистов для маслоэкстракционного завода, а именно специалистов по масложировой категории, по обслуживанию оборудования. Для решения этой проблемы организация приглашает специалистов по масложировой категории и по обслуживанию оборудования из других регионов или обучает работников на заводе.

Также есть такая проблема как выход новой продукции на рынок, сложность захода в торговые сети, так как на рынке г. Благовещенска высокая конкуренция. Устранением данной проблемы занимается отдел маркетинга. Для продвижения торговая марка «Жемчужина Амура» используются эффективные каналы продвижения: телевизионная реклама; реклама на радио; реклама в печатных изданиях; интернет-продвижение; наружная реклама; реклама в местах продаж; участие в Event-мероприятиях; дегустации; проведение акций по стимулированию сбыта; участие в выставках, ярмарках.

Также существуют трудности с реализацией продукции, так как приходится собирать большой пакет документов для экспорта продукции. А именно для того чтобы осуществить поставку соевой продукции за пределы РФ, следует собрать большой пакет документов, которые заказываются с других городов и тратится на это время и деньги, что не очень удобно и выгодно как для ЗАО «Агрофирма АНК», так и для покупателей соевой продукции.

#### **2.4 Оценка конкурентоспособности и анализ существующей стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»**

В ЗАО «Агрофирма АНК» существуют такие стратегии как:

Стратегия дифференциации, которая предполагает придание продукции специфических черт для привлечения покупателей. Так торговая марка «Жемчужина Амура» имеет удобную и эргономичную упаковку.

Стратегия поведения фирмы на рынке предназначена для обеспечения максимизации прибыли. Для достижения данной цели организациям, которые проходят период адаптации, необходимо осуществить различные меры, с помощью которых повысится эффективность производства, конкурентоспособность выпускаемой продукции, рост производительности труда, улучшение финансово-экономических результатов, снижение издержек производства.

Стратегия охвата рынка за счет конкретного товара на конкретный сегмент рынка. Соевое масло «Жемчужина Амура» изготавливалось объемом

1 и 5 литров для экономного сегмента, руководство организации приняло решение о привлечении нового сегмента населения – бюджетного с помощью нового объема соевого масла – 0,4 литра.

Стратегия стимулирования сбыта товаров основана на выполнении следующих видов работ за счет формирования комплекса стимулирования, т. е. определение структуры затрат на рекламу, личные продажи, пропаганду, прямое стимулирование.

Стратегия рекламы товара. Стратегия рекламы товара очень развита и эффективна. Она включает в себя: телевизионную рекламу, рекламу на радио, рекламу в печатных изданиях, интернет-продвижение; наружную рекламу, рекламу в местах продаж, участие в Event-мероприятиях, дегустации, проведение акций по стимулированию сбыта, участие в выставках, ярмарках.

Рассмотрим основных конкурентов компании, а также определим рыночные доли ведущих сельскохозяйственных предприятий благовещенского района на рынке

К основным конкурентам ООО «Агрофирма АНК» относятся следующие компании: ЗАО агрофирма «Партизан»;

- АО «Луч»;
- ООО «Приамурье»;
- ФГУП «Садовое»;
- ООО «МиС Агро».

Оценим показатели конкурентоспособности ЗАО «Агрофирма АНК» с учетом весовых коэффициентов.

Уровни конкурентоспособности предприятий определены по формуле 1:

$КС_{пред1} = 0,888+0,582+0,668+0,417+0,555+0,249+0,224+0,112 = 3,695$   
балла;

$КС_{пред2} = 0,666+0,97+0,334+0,695+0,444+0,415+0,224+0,14 = 3,888$  балла;

$КС_{пред3} = 1,11+0,582+0,668+0,556+0,444+0,332+0,168+0,112 = 3,972$  балла;

$КС_{пред4} = 0,666+0,776+0,501+0,417+0,444+0,332+0,112+0,112 = 3,36$  балла.

Таблица 23 – Оценка показателей конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций с учетом весовых коэффициентов

Показатели	Г <sub>n</sub>	a <sub>i</sub>	ЗАО «Агрофирма АНК»		АО «Луч»		ООО «Мис Агро»		АО «Димское»	
			β <sub>i</sub>	a <sub>i</sub> *β <sub>i</sub>	β <sub>i</sub>	a <sub>i</sub> *β <sub>i</sub>	β <sub>i</sub>	a <sub>i</sub> *β <sub>i</sub>	β <sub>i</sub>	a <sub>i</sub> *β <sub>i</sub>
Качество продукции	1	0,222	4	0,888	3	0,666	5	1,11	3	0,666
Ассортимент	2	0,194	3	0,582	5	0,97	3	0,582	4	0,776
Ценовая политика	3	0,167	4	0,668	2	0,334	5	0,668	3	0,501
Производственные возможности	4	0,139	3	0,417	5	0,695	4	0,556	3	0,417
Технологический уровень	5	0,111	5	0,555	4	0,444	4	0,444	4	0,444
Дилерская сеть	6	0,083	3	0,249	5	0,415	4	0,332	5	0,332
Маркетинг и реклама	7	0,056	4	0,224	4	0,224	3	0,168	2	0,112
Репутация или имидж	8	0,028	4	0,112	5	0,14	4	0,112	4	0,112
Итоговый бал	-	1	-	3,695	-	3,888	-	3,972	-	3,36

Для определения весовых коэффициентов каждому показателю присваивается ранг в соответствии с его значимостью. Результаты ранжирования показателей представляются в колонке 3 таблицы 10. Далее по формуле 3 рассчитаем значение S<sub>n</sub>:

$$S_n = \frac{(1+8)*8}{2} = 36.$$

Найденное значение S<sub>n</sub> подставляем в формулу 2 для определения удельного веса показателей:

$$a_1 = \frac{(8-1+1)}{36} = 0,222, \text{ или } 22,2 \%;$$

$$a_2 = \frac{(8-2+1)}{36} = 0,194 \text{ и т.д.}$$

Сумма весовых коэффициентов показателей конкурентоспособности должна быть равна 1 (100 %).

На основе данных о балльной оценке показателей таблицы 10 построены профили конкурентов (рисунок 10).

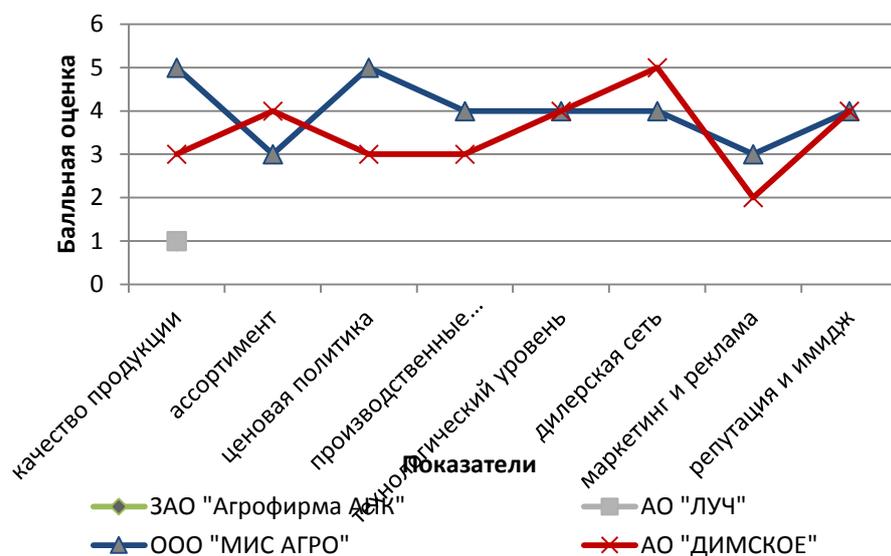


Рисунок 7 – Профиль конкурентов

На рисунке 7 изображен профиль конкурентов (многоугольники конкурентоспособности) анализируемых фирм по значениям конкурентоспособности каждого показателя с учетом их веса. При изображении многоугольника конкурентоспособности на каждой оси графика откладываются в определенном масштабе достигнутые значения оцениваемого показателя каждого предприятия с учетом удельного веса показателей. Полученные точки на осях графика соединяются линией, получают для каждого предприятия многоугольник, позволяющий провести анализ, как отдельной составляющей конкурентоспособности, так и предприятия в целом.

На основе многоугольника конкурентоспособности создаются площадь каждого сектора и общая площадь радара для каждого оцениваемого предприятия. Чем больше площадь круга занимает предприятия, тем выше его конкурентоспособность. Данный рисунок говорит о том, что ЗАО «Агрофирма АНК» занимает третье конкурентное положение, уступив таким конкурентам как ООО «Мис Агро» Серышевского района и АО «Луч» Ивановского района.

Построим многоугольник конкурентоспособности предприятий.

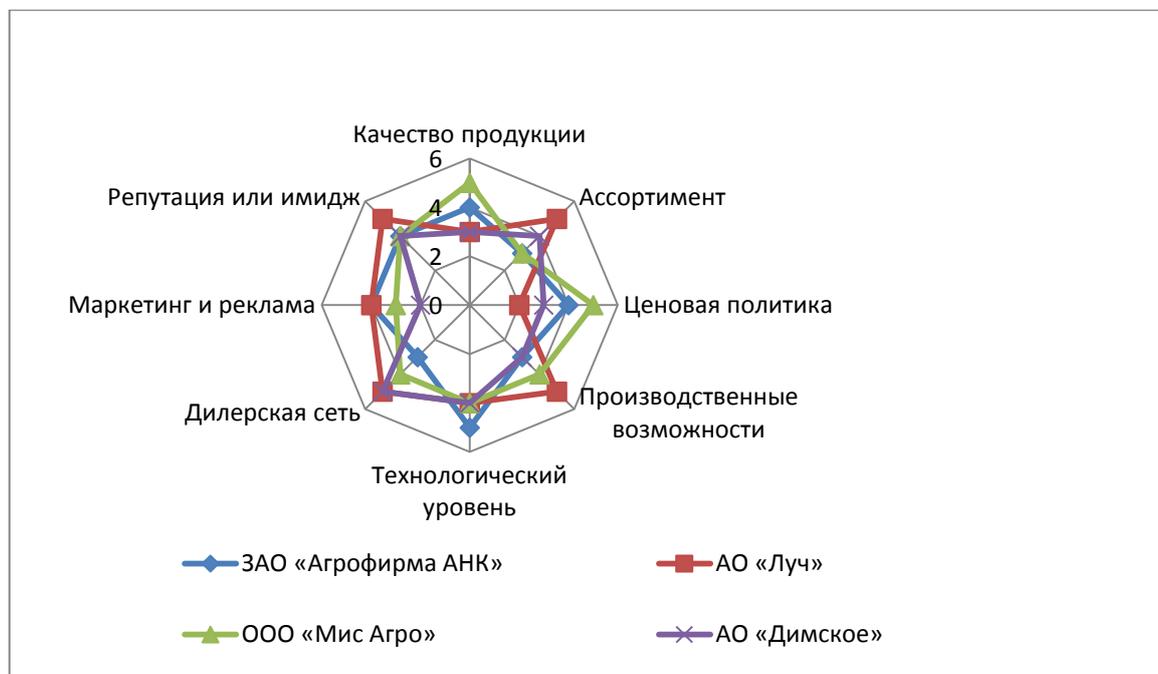


Рисунок 8 – Многоугольники конкурентоспособности предприятий

Из профилей и многоугольников видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Преимущества ЗАО «Агрофирма АНК»: технологический уровень.

Преимущество АО «Луч»: разнообразие ассортимента, производственные мощности, дилерская сеть.

Преимущество ООО «Мис Агро»: качество продукции, ценовая политика.

Преимущество АО «Димское»: дилерская сеть.

При этом каждая фирма имеет недостатки в деятельности.

Из таблицы 10 и рисунков видно, что ООО «Мис Агро» превосходит ЗАО «Агрофирма АНК» качеством продукции, ценовой политикой, производственными возможностями, дилерской сетью. АО «Луч» превосходит ЗАО «Агрофирма АНК» ассортиментом, производственными возможностями, дилерской сетью, репутацией и имиджем.

В дальнейшем ЗАО «Агрофирма АНК» следует серьезное внимание уделить второму, четвертому, шестому показателям (ассортимент, производственные возможности, дилерская сеть). По этим показателям

предприятие имеет меньшие значения. Ассортимент планируется увеличить за счет внедрения завода по производству молочной продукции, производственные возможности также за счет молочного завода и за счет обновления основных средств.

Таким образом, ЗАО «Агрофирма АНК» занимает третье место на рынке сельскохозяйственных предприятий в Приамурье по состоянию на 14 мая 2020 года.

Заключительным этапом исследований конкурентов является построение конкурентной карты рынка. Она представляет собой классификацию конкурентов по занимаемым ими позиций на рынке.

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:

- занимаемой рыночной доли;
- динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений предприятия на рынке:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией;
- предприятия со слабой конкурентной позицией;
- аутсайдеры рынка.

Рассмотрим рыночные доли компаний за 2015-2019 гг. в таблице 8.

Таблица 24 – Рыночные доли сельскохозяйственных предприятий Благовещенского района за 2015 - 2019 гг.

Организация	$D_i^b$ (рыночная доля)	
	2015	2019
ЗАО «Агрофирма АНК»	0,16	0,18
ЗАО агрофирма «Партизан»	0,39	0,38
АО «Луч»	0,24	0,22
ООО «Приамурье»	0,11	0,12
ФГУП «Садовое»	0,06	0,08
ООО «МиС Агро»	0,04	0,05
Итого	1	1

Рыночная доля ЗАО «Агрофирма АНК» за рассматриваемый период увеличилась на 0,02 %. ЗАО Агрофирма «Партизан» занимает ведущую позицию за анализируемый период.

Расчет распределения рыночных долей:

$$D_i^b = \frac{D_i^b}{n} = \frac{1}{6} = 0,17.$$

Разделим на 2 сектора, таблица 9.

Таблица 25 – Сектора

$\bar{D}_i^b < \bar{D}_i^b$	$\bar{D}_i^b = 0,17$	$\bar{D}_i^b > \bar{D}_i^b$
ООО «Приамурье» ФГУП «Садовое» ООО «МиС Агро»	–	ЗАО «Агрофирма АНК» ЗАО агрофирма «Партизан» АО «Луч»
I сектор		II сектор

ООО «Приамурье», ФГУП «Садовое», ООО «МиС Агро» относится к I сектору, а ЗАО «Агрофирма АНК», ЗАО агрофирма «Партизан», АО «Луч» относится ко II сектору.

Расчет среднеквадратического отклонения долей:

$$D_i^b \text{ I} = \frac{0,15+0,12+0,08+0,05}{4} = 0,1$$

$$\sigma \text{ I} = \sqrt{\frac{(0,15-0,1)^2+(0,12-0,1)^2+(0,08-0,1)^2+(0,05-0,1)^2}{4}} = 0,038$$

$$D_i^b \text{ II} = \frac{0,38+0,22}{2} = 0,3$$

$$\sigma \text{ II} = \sqrt{\frac{(0,38-0,3)^2+(0,22-0,3)^2}{2}} = 0,08$$

Определим границы классификационных групп:

- нижняя граница=  $D_i^b \text{ min} = 0,05$ ;
- верхняя граница=  $D_i^b \text{ max} = 0,38$ ;
- промежуточная граница I = 0,132;
- промежуточная граница II = 0,25.

Расчет T пр. рыночных долей:

$$T_1 = \frac{1}{2} \times \frac{0,38-0,39}{0,39} = -1,3$$

$$T_2 = \frac{1}{2} \times \frac{0,22-0,24}{0,24} = -4,2$$

$$T_3 = \frac{1}{2} \times \frac{0,15-0,16}{0,16} = -3,1$$

$$T_4 = \frac{1}{2} \times \frac{0,12-0,11}{0,11} = 4,5$$

$$T_5 = \frac{1}{2} \times \frac{0,08-0,06}{0,06} = 16,7$$

$$T_6 = \frac{1}{2} \times \frac{0,05-0,04}{0,04} = 12,5$$

Определим среднее-арифметическое  $\bar{T}$ :

$$\bar{T} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n} = \frac{-1,3-4,2-3,1+4,5+16,7+12,5}{6} = 4,2$$

Разделим на 2 сектора, таблица 26.

Таблица 26 - Сектора

$T_i < \bar{T}$	$\bar{T} = 4,2$	$T_i > \bar{T}$
ООО «Приамурье» ФГУП «Садовое» ООО «МиС Агро»	—	ЗАО «Агрофирма АНК» ЗАО агрофирма «Партизан» АО «Луч»
I сектор		II сектор

ООО «Приамурье», ФГУП «Садовое», ООО «МиС Агро» относятся к I сектору, а ЗАО «Агрофирма АНК», ЗАО агрофирма «Партизан», АО «Луч» относятся ко II сектору.

Расчет среднеквадратического отклонения в каждом из секторов:

$$T_i \text{ I} = \frac{-1,3+(-4,2)+(-3,1)}{3} = -2,87$$

$$\sigma \text{ I} = \sqrt{\frac{(-1,3+2,87)^2+(-4,2+2,87)^2+(-3,1+2,87)^2}{3}} = 1,20$$

$$T_i \text{ II} = \frac{4,5+16,7+12,5}{3} = 11,23$$

$$\sigma \text{ II} = \sqrt{\frac{(4,5-11,23)^2+(16,7-11,23)^2+(12,5-11,23)^2}{3}} = 5,06$$

$$T_{i \min} = -4,2$$

$$\max = 16,7$$

$$T_i - \sigma_1 = 4,2 - 1,20 = 3$$

$$T_i + \sigma_2 = 4,2 + 5,06 = 9,26$$

Построим конкурентную карту рынка, таблица 27.

Таблица 27 – Конкурентная карта рынка

Темп прироста рыночных долей, $T_i$		Рыночная доля, $D_i$ Классификационные группы			
		1	2	3	4
		аутсайдеры	предприятия со слабой конкурентной позицией	предприятия с сильной конкурентной позицией	лидеры
		$D_{min}; \bar{D} - \sigma_1$	$\bar{D} - \sigma_1; \bar{D}$	$\bar{D}; \bar{D} + \sigma_2$	$\bar{D} + \sigma_2; D_{max}$
		0,05; 0,132	0,132; 0,17	0,17; 0,25;	0,25; 0,38;
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	$T_{max}; \bar{T} + \sigma_2$ 16,7; 9,26				ЗАО агрофирма «Партизан»
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	$\bar{T} + \sigma_2; \bar{T}$ 9,26; 4,2			АО «Луч»	
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	$\bar{T}; \bar{T} - \sigma_1$ 4,2; 3;	ООО «Приамурье»	ЗАО «Агрофирма АНК»		
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	$\bar{T} - \sigma_1; T_{min}$ 3; -4,2	ФГУП «Садовое» ООО «МиС Агро»			

Оценка внешней среды, говорит о том, что из всего списка сельскохозяйственных предприятий, наиболее значимыми являются конкуренты, чья позиция очень быстро улучшается. Лидирующую позицию по состоянию на 2019 год занимает ЗАО агрофирма «Партизан». Следовательно, для ЗАО «Агрофирма АНК» самыми сильными конкурентами являются ЗАО агрофирма «Партизан» и АО «Луч». Эти организации представляют

наибольшую угрозу для деятельности ЗАО «Агрофирма АНК». А наименьшую угрозу для деятельности организации будут представлять такие организации как ООО «Приамурье», ФГУП «Садовое», ООО «МиС Агро».

Анализ внутренней среды ЗАО «Агрофирма АНК» показал, что организация имеет ключевые компетенции, которые позволяют производить продукцию высокого качества, завод оснащен самым современным оборудованием и технологиями, позволяющими выпускать качественный продукт. При производстве продукции на всех этапах технологической линии осуществляется жесткий контроль качества продукции, начиная с лабораторной проверки сырья по всем требованиям ГОСТА, заканчивая конечным продуктом. С помощью маркетингового анализа организации можно сделать вывод о том, что ЗАО «Агрофирма АНК» занимает третье положение среди конкурентов и использует эффективные виды продвижения своей продукции. Финансовый анализ говорит о том, что ЗАО «Агрофирма АНК» по состоянию на 2019 год имела неустойчивое финансовое состояние. Анализ банкротства показал, что в организации средняя опасность банкротства. Благодаря проведенному анализу платежеспособности ЗАО «Агрофирма АНК» видно, что за 2015 – 2015 гг. есть неспособность покрыть свои обязательства в срок. Неустойчивое финансовое положение говорит о том, что большую часть средств организация тратила на приобретение оборудования. С 2018 г. ЗАО «Агрофирма АНК» занимает 3 место по производству соевого масла в РФ.

Анализ внешней среды деятельности ЗАО «Агрофирма АНК» показал сильное влияние четырех движущих сил по Майклу Портеру: влияние конкурентов, влияние покупателей, влияние поставщиков, влияние товаров-заменителей и сила появления новых конкурентов. Среднее влияние оказала сила – появление новых конкурентов. Анализ возможностей и угроз показал, что в деятельности существует много возможностей и угроз. Главной возможностью является заключение выгодных контрактов на поставку соевой продукции и соевого масла. Главными угрозами являются неблагоприятный климат, из-за которого будет небольшой урожай и появление новых

конкурентов.

Анализ существующей стратегии говорит о том, что в ЗАО «Агрофирма АНК» главная задача на ближайшую перспективу – это улучшить финансовое состояние деятельности многих показателей организации, тем самым увеличить объем реализованной продукции и сократить затраты. В деятельности данной организации существуют такие проблемы, как: трудно найти высококвалифицированных специалистов для маслоэкстракционного завода, а именно специалистов по масложировой категории, по обслуживанию оборудования; сложность захода в торговые сети с новым продуктом, так как на рынке г. Благовещенска высокая конкуренция; трудности с адаптацией продукции, так как приходится собирать большой пакет документов для экспорта продукции.

Проведя внутренний и внешний анализ деятельности ЗАО «Агрофирма АНК» можно сделать вывод о том, что в данной организации существуют такие стратегии как стратегия дифференциации, стратегия поведения фирмы на рынке, стратегия охвата рынка, стратегия стимулирования сбыта товаров основана на выполнении следующих видов работ за счет формирования комплекса стимулирования и стратегия рекламы товара.

### 3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ В ЗАО «АГРОФИРМА АНК»

#### 3.1 Обоснование и выбор разработки конкурентной стратегии ЗАО «Агрофирма АНК»

Проанализировав деятельность ЗАО «АГРОФИРМА АНК» следует разработать виолентную стратегию для повышения конкурентоспособности предприятия. Данная стратегия будет реализована за счет создания завода по производству молочной продукции.

В данном случае в ЗАО «Агрофирма АНК» существует 2 направления, это растениеводство и животноводство. Сырое молоко ЗАО «Агрофирма АНК» сдает ООО «Хладокомбинату». Для повышения конкурентоспособности и усиления позиции на рынке принято разработать бизнес-план по производству молочной продукции. Сырье – сырое молоко, которое производится в организации.

В работе разработан бизнес-план завода по производству молочной продукции. Для данного бизнес-плана характерно то, что он предполагает производство молочной продукции, которая характеризуется высоким спросом среди населения. Кроме того, предполагается, что снижения себестоимости продукции молочная продукция, изготовленная на данном предприятии, будет в будущем увеличивать объемы производства и тем самым расширять ассортимент, что позволит конкурировать с лидерами рынка.

При составлении бизнес-плана по производству молочной продукции предполагается, что для начала будет составлен бизнес-план по производительности 10000 литров в сутки, остальное молоко будет также сдаваться, так как это является основным источником финансирования.

Предполагается, что на данном заводе будут следующие виды продукции, которые пользуются большим спросом:

- 1) Молоко пастеризованное МДЖ 3,2 %.
- 2) Молоко пастеризованное МДЖ 2,5 %.

- 3) Кефирный напиток МДЖ 2,5%.
- 4) Творог МДЖ 5%.
- 5) Масло сливочное МДЖ 72,5 %.
- 6) Сыр Адыгейский МДЖ 45 %.
- 7) Сметана МДЖ 20%.

### 3.2 Разработка плана по реализации стратегии

*Цели маркетинга.* Конечная цель концепции маркетинга молочного завода является получение прибыли путем удовлетворения потребностей клиентов.

Ставя перед собой долговременные задачи, завод по производству молочной продукции стремится быть лидером по доле рынка, который оно охватывает своими товарами. С этой целью в расчете на высокие прибыли в перспективе можно снизить текущие цены на некондиционные товары и увеличить цены на высококачественный и свежий товар. Наладить торговые связи с крупными компаниями, получить сертификат международного стандарта ISO. Стать поставщиком продукции в крупнейшие учреждения, как в России, так и за рубежом. На рисунке 9 представлены цели организации.

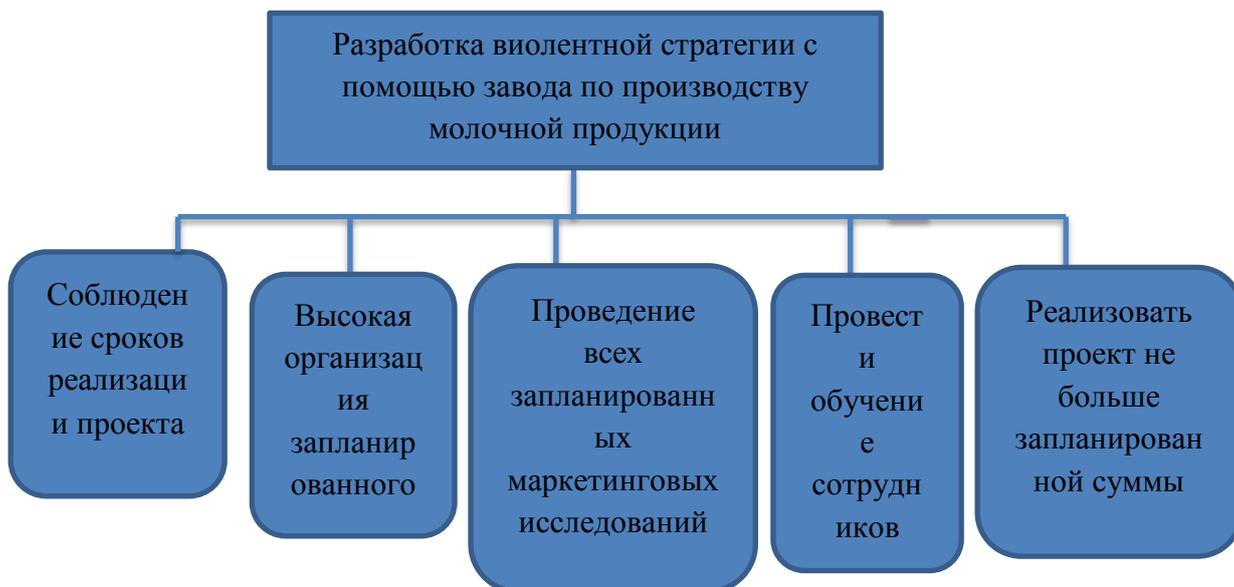


Рисунок 9 – «Дерево целей»

*Анализ рынка и конкурентов.*

Оценка состояния конкурентной среды на товарном рынке в результате изучения сложившихся характеристик товарного рынка в Амурской области.

Проведенный анализ товарного рынка молока в Амурской области за 2017-2019 года показал, что по количественным показателям данный рынок является развивающимся от высоко концентрированного к умеренно концентрированному. Наибольший удельный вес на протяжении 2017-2019 годов занимало ОАО «Благовещенский молочный комбинат», что говорит о том, что хозяйствующий субъект занимает устойчивое доминирующее положение на данном товарном рынке.

Перспективами развития конкуренции и снижения уровня концентрации на рынке молока Амурской области, является дальнейшее увеличение количества новых хозяйствующих субъектов производящих сырье и потребляющих сырье для последующей переработки, преодоление барьеров входа новых хозяйствующих субъектов на рассматриваемый рынок, привлечение инвестиций, создание и поддержка эффективных проектов, направленных на развитие производственной инфраструктуры, развитие взаимодействия, сотрудничества производителей и переработчиков сельскохозяйственной продукции.

*Сведения об основных конкурентах:*

На рынке города Благовещенска существует большое разнообразие молочной продукции, как производимой местными предприятиями, так и привозной. В настоящее время основными производителями молочной продукции в городе являются ОАО «Молочный комбинат «Благовещенский» и ОАО «Хладокомбинат», конкуренция между ними постоянно возрастает, также существует ряд других конкурентов. Сегодня удержаться на рынке молочной продукции можно, только завоевав симпатии покупателей. Поэтому так важно постоянно отслеживать конкурентоспособность производимой продукции, и постоянно искать пути ее повышения, устраняя существующие недостатки.

Рассмотрим четыре конкурента по производству молочной продукции в Амурской области:

- 1) ОАО «Хладокомбинат» на рынке 29 лет.
- 2) АО «Молочный комбинат Благовещенский» на рынке 79 лет.
- 3) ОАО «Маслосыркомбинат Серышевский» на рынке 18 лет.
- 4) ООО «Амурский Партизан» на рынке 8 лет.

С целью объективной оценки конкурентов проведём оценку уровня организации деятельности основных конкурентов по укрупнённым показателям, представленную в таблице 3. Значения весов показателей определены экспертным путём, а показатели уровня – с помощью проведённого анкетирования.

Анализ таблицы 30 позволяет сделать вывод о том, что согласно проведённого анализа основными конкурентами планируемого к реализации предприятия будут такие фирмы, как ОАО «Хладокомбинат» и АО «Молочный комбинат «Благовещенский». Кроме того, «Маслосыркомбинат Серышевский» также имеет высокие оценки конкурентоспособности, что указывает на то, что все эти компании будут существенно влиять на деятельность планируемого к реализации предприятия.

Таблица 28 – Анализ основных конкурентов планируемого предприятия

Показатель	Уд. вес, %	АО «Молочный комбинат «Благовещенский»		ООО «Амурский Партизан» ОАО		«Маслосыркомбинат Серышевский»		ОАО «Хладокомбинат»	
		балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.
1 Цена товара	10	85	8,5	100	10,0	95	9,5	75	7,5
2 Качество товара	25	95	23,8	80	20,0	95	23,8	100	25,0
3 Ассортимент	15	90	13,5	60	9,0	100	15,0	100	15,0
4 Репутация на рынке	15	95	14,3	70	10,5	80	12,0	100	15,0
5 Система сбыта и закупки	15	90	13,5	60	9,0	40	6,0	90	13,5
6 Менеджмент	20	100	20,0	60	12,0	80	16,0	90	18,0
Итого	100,0	-	93,5	-	71,5	-	82,3		94,0

*Определение предварительного объема продаж предприятия представлено в таблице 29.*

Таблица 29 - Определение предварительного объема продаж

Вид продукции	1 год	2 год	3 год
молоко 3,2%	855720	941292,00	1129550
молоко 2,5%	887040,00	975744,00	1170893
кефирный напиток	360000	396000,00	475200
творог	84600	93060,00	111672
сметана	176760	194436,00	233323
масло	17280	19008,00	22809,6
сыр	90000	99000,00	118800
Итого	2471400	2718540,00	3262248

Планируемый объём производства молочных продуктов ЗАО «Агрофирма-АНК» около 2471400 кг в первый год.

Плановые поставки:

- в местные розничные сети и для местного потребления – 50 %;
- на экспорт в соседние регионы – 50 %.

Предлагается следующая система маркетинговых мероприятий, в зависимости от этапа реализации бизнес-плана:

1) Выход на рынок.

Период реализации: в течение I квартала запуска линии по производству.

В течение I квартала реализации проекта должен быть реализован вывод продукции на рынок, апробирование работы по всем значимым направлениям, изучения непосредственной работы с покупателями и поставщиками. Особенностью данного этапа будет являться низкий спрос на продукцию, отсутствие значимой реакции со стороны покупателей на продукцию, слабый спрос со стороны торговли на молочную продукцию компании.

Основные поставщики рекламных носителей – «Авторadio», «Европа+», газеты больших тиражей – «Комсомольская правда», «Амурская правда» и другие. Планируемый объём финансирования маркетинговой деятельности – около 200 тыс. рублей в месяц.

2) Активное продвижения товара.

Период реализации: начиная со II квартала начала реализации проекта до конца первого года.

На данном этапе предполагается значительный рост объёмов затрат на рекламное сопровождение продукции. Необходимость данной работы обуславливается требованием закрепления товара на полках магазина.

### 3) Удержание доли рынка.

Период реализации: начиная со 2 года реализации проекта.

На данном периоде будет осуществляться фиксация результатов реализации проекта в виде доли на рынке. Предполагается выйти на долю рынка в размере 30 % по Благовещенску и области, что позволит сформировать сегмент рынка, ориентированный на продукцию фирмы.

### 4) Повышение доли рынка в отдельных сегментах.

Период: начиная с 3 года реализации проекта.

В связи с тем, что рынок неоднороден по устанавливаемым требованиям, на данном этапе предполагается увеличение доли рынка в тех сегментах, где главным является цена продукта.

Предполагается, что в течение данного этапа будет увеличиваться доля продукции фирмы на рынке. При этом, краткосрочной целью предприятия будет удержание данной рыночной доли в длительном периоде за счет снижения себестоимости единицы молочного продукта по сравнению с конкурентами.

*Местоположение и земля.* Месторасположение завода по производству молочной продукции – с. Грибское, Благовещенский район, Амурская область. Данный завод будет находиться рядом с мега фермой ЖВК «Миланка». Завод будет построен на земле, которая уже имеется у предприятия. Электроэнергия, водоснабжение, канализация проведены. Село Грибское находится в 25 км от Благовещенска, что позволит быстро и в срок поставлять продукцию. Предполагается приобрести готовый автономный модульный молочный завод ММЗ-10000-3024-2. Мощность глубокой переработки молока 10000 литров в сутки. Приемка, охлаждение и хранение молока – 10000 литров.

Компактный молочный завод ММЗ-10000-2737-2 с площадью 259,2 м<sup>2</sup> – автономное, модульное здание из 19 модулей, оборудованное всеми инженерными системами полного цикла по приемке и переработке молока с выпуском готовой молочной продукции в индивидуальной упаковке.

*Схема технологического процесса.* Схема технологического процесса представлена в Приложении Д.

Описание процесса работы компактного молочного завода.

В качестве сырья для производства молочных продуктов используют натуральное молоко, которое будет браться с фермы.

При приёмке, молоко с помощью молочного насоса (поз.1) через узел очистки и учёта молока (поз.2) направляется:

- для резервирования: на пластинчатый теплообменник ПЛМ-3000 (поз. 5), в котором охлаждается до температуры 4-6°С и резервируется ТГ-5,0 (поз.6) объемом 5000 л. Отгрузка молока производится молочным насосом (поз. 13) через счетчик учета.

- для переработки: на пластинчатый теплообменник ПЛМ-3000 (поз. 3), где нагревают до 40-45°С и подают на сепаратор-сливкоотделитель (поз. 4) для разделения на обрат и сливки. Обрат (обезжиренное молоко) поступает в приемный танк-термос для молока, ТГ-5,0 (поз.7) объемом 5000 л через пластинчатый теплообменник ПЛМ-3000 (поз. 5), в котором охлаждается до температуры 4-6°С. Полученные сливки с сепаратора собираются в бак-накопитель ЕН-200, и далее насосом подаются на охлаждение в пластинчатом теплообменнике ПЛМ-1000 (поз.10) до температуры 4-6°С и закачиваются в танк-термос ТВ-1000 л, где они хранятся для нормализации молока по жирности.

Из приемной емкости молоко с помощью молочного насоса (поз.14) направляют, в необходимом количестве, в емкость для нормализации молока ЕН-2500 (поз. 13) и одновременно с танка-термоса ТВ-1000 насосом для вязких продуктов (поз. 12), расчетным количеством, добавляются сливки. Нормализованная смесь перемешивается, проверяется по жирности и подаётся

на пастеризационно-охладительную установку (поз.17) молоко нагревают до температуры 65-70°C на гомогенизатор (поз. 18). Затем возвращается на установку и пастеризуют при температуре 85-90°C с выдержкой 20 сек, готовое пастеризованное нормализованное молоко, охлаждают до температуры  $4\pm 2$  °С. Ледяная вода в секцию охлаждения пастеризационно-охладительной установки поступает из генератора ледяной воды (поз. 39).

Пастеризованное молоко, подают в бак-накопитель ЕН-2500 (поз. 24) объемом 2500 л для пастеризованного молока и далее, с помощью молочного насоса, на автомат(ы) розлива и фасовки в пакеты Поли-Пак (поз. 26).

Для производства сметаны сливки смешивают необходимым количеством обрат и далее подают на пастеризационно-охладительную установку (поз.17), где нагревают до температуры 65-70°C для гомогенизатора (поз. 16). Затем сливки возвращаются на установку и пастеризуются при температуре 90-92°C с выдержкой 60 сек. Сливки с пастеризатора поступают в ТМУ-500 (поз. 22) подогревают до температуры заквашивания (30-32°C – в зависимости от вида закваски), вносят закваску. Заквашенные сливки перемешивают в течение 10-15 мин и оставляют в покое для сквашивания. Продолжительность сквашивания составляет от 8 до 12 часов. Полученную сметану перемешивают до получения однородной консистенции в течение 3-15 мин и направляют на автомат фасовки в пластиковые стаканчики (поз.54) с помощью насоса для вязких продуктов (поз.21).

Упакованную сметану охлаждают в холодильной камере до температуры  $(4\pm 2)$ °С. Одновременно с охлаждением происходит процесс созревания, в течение которого продукт приобретает оптимальную кислотность, происходят процессы структурообразования, приводящие к более густой консистенции. Длительность охлаждения и созревания упакованной сметаны не должна превышать 24 ч.

При производстве напитка кисломолочного кефирного, нормализованное пастеризованное молоко поступает из пастеризационно-охладительной установки (поз.17), подогревается до температуры заквашивания (28-32°C – в

зависимости от вида закваски), в ёмкость ТМВ-1500 (поз. 25) объемом 1500 л, вносят сухую закваску, перемешивают. После перемешивания, нормализованное молоко оставляют в покое для сквашивания. Продолжительность сквашивания составляет от 8 до 12 часов. По окончании сквашивания сгусток охлаждают до температуры  $(10\pm 2)^{\circ}\text{C}$  при периодическом перемешивании.

Охлажденный продукт подают на автомат розлива и фасовки в пакеты Пюр-Пак (поз. 26), с помощью насоса для вязких продуктов (поз.21).

Нормализованное или обезжиренное пастеризованное молоко направляют на производство творога. Для этого, нормализованную смесь закачивают в творожную ванну ВТ-1500 (поз.28) , объемом 1500 л, подогревают до температуры  $28-32^{\circ}\text{C}$ , вносят закваску, сычужный фермент (из расчета 1 г на тонну смеси), 40%-ный водный раствор хлористого кальция (из расчета 400 г на 1 т смеси) и сквашивают в течение 6-10 часов.

Образовавшийся творожный сгусток нарезают на кубики лирами. Разрезанный сгусток оставляют в покое от 30 до 60 мин для выделения сыворотки. Сгусток сливают в бязевые или лавсановые мешки, заполняя их не менее чем на три четверти, и укладывают в пресс-тележки (поз.31).

Прессование продолжают до достижения творогом требуемой массовой доли влаги. После прессования творог расфасовывают на автомате фасовки в контейнеры (поз.36). Упакованный творог до охлаждают в холодильной камере до температуры  $(4\pm 2)^{\circ}\text{C}$ .

При производстве сыра мягкого Адыгейского нормализованное молоко подают в молочную ёмкости ТМУ-500 (поз.29), нагревают до температуры  $90-93^{\circ}\text{C}$  с выдержкой 20-25с. В пастеризованное молоко вносят, при постоянном перемешивании, кислую молочную сыворотку в количестве 8-10%.

Образующийся сгусток выдерживают в покое при температуре  $93-95^{\circ}\text{C}$  5 минут. Сыворотка должна выделяться желтовато-зеленоватого цвета. Всплывшую вверх сырную массу выкладывают сетчатым ковшом на длинной ручке в гофрированные формы установленные в формиратель (поз. 30),

одновременно сливая сыворотку из ванны. Сырные формы выставляют на сырный стеллаж (поз.32) для самопрессования и удаления излишней сыворотки.

Сыр в формах подвергают самопрессованию в течение 15-20 мин. За это время сыр один раз переворачивают, слегка встряхивая форму. Выделившуюся сыворотку сливают. Одновременно с процессом самопрессования проводят посолку пищевой солью, насыпью, сначала с одной стороны, потом сыр переворачивают и снова солят. Количество соли составляет 10-15 грамм на одну сторону. Сушат сыр в течение 20 минут. Затем, готовые головки сыра направляют на упаковку в вакуумные пакеты (поз.35).

Продолжительность хранения Адыгейского сыра на предприятии-изготовителе после окончания технологического процесса не должна превышать 3 суток. Хранится при температуре  $4\pm 2$ °С и относительной влажности  $80\pm 5\%$ .

Необходимая часть сливок перекачивается в ТМУ-400 (поз.19), для созревания на масло. Сливки пастеризуются при температуре  $(86\pm 2)$ °С, выдерживают 15 мин, затем охлаждают до температуры  $4\pm 2$ °С и остаются на созревание в течение 12-14 часов после чего они направляются в маслоизготовитель (поз.20) с помощью насоса для вязких продуктов (поз.21). Готовое масло охлаждают проточной холодной водой, сливают лишнюю влагу и расфасовывают в тару. Готовый продукт фасуют вручную. Расфасованное масло хранят в холодильнике.

Качество поступающего молока, все технологические процессы созревания продуктов, а так же качество готового продукта, контролируются в лаборатории предприятия.

Мойка емкостного оборудования и молокопроводов осуществляется от станции СІР-мойки (поз. 38).

На заводе применяются система замкнутого цикла охлаждения генератором ледяной воды (поз. 39) и системой теплоносителя от

электрических бойлеров (поз. 22). Все системы контролируются и управляются шкафами автоматики со световым и звуковым оповещением.

Технические данные завода по производству молочной продукции представлены в таблице 4.

Готовая продукция:

- 1) Пастеризованное молоко МДЖ 3,2% - 2300 кг.
- 2) Пастеризованное молоко МДЖ 2,5% - 2400 кг.
- 3) Кефирный напиток МДЖ 2,5% - 1000 кг.
- 4) Творог МДЖ 5,0% - 117,5 кг.
- 5) Масло сливочное МДЖ 72,5% - 24кг.
- 6) Сыр Адыгейский МДЖ 45% - 125 кг.
- 7) Сметана МДЖ 20% - 470 кг.

Таблица 30 – Технические данные завода по производству молочной продукции

Сырье	Цельноемолоко МДЖ 3,6%
Производительность	Переработка 10000 л/сутки
Упаковка	Приемка, охлаждение и хранение 10000 л/сутки Молоко – Пюр-Пак; Кефирный напиток – Пюр-Пак; Сметана – стакан; Масло сливочное – весовое; Сыр – вакуум; Творог – контейнер.
Количество работников	16 человек, занятые основным производством и 7 человек вспомогательным
Площадь мини-завода	259,2 м <sup>2</sup>
Установленная мощность, кВт/ч	174
Потребляемая мощность, кВт/ч	28 - 104
Расход воды, не более	12 м <sup>3</sup> /сутки
Климатическое исполнение	Север

*Производственная программа предприятия.* Производственная программа предприятия представлена в таблице 31.

Таблица 31 – Производственная программа завода ЗАО «Агрофирма-АНК» по производству молочной продукции

Вид продукции	1 год	2 год	3 год
молоко 3,2%	855720	941292,00	1129550
молоко 2,5%	887040,00	975744,00	1170893
кефирный напиток	360000	396000,00	475200
творог	84600	93060,00	111672
сметана	176760	194436,00	233323
масло	17280	19008,00	22809,6
сыр	90000	99000,00	118800
Итого	2471400	2718540,00	3262248

Для производства молока 3,2 % потребуется 828000 кг молока (2300\*30\*12), для производства молока 2,5% 864000 кг (2400\*30\*12), для производства кефирного напитка 360000 кг (1000\*30\*12), для производства творога 42300 кг (117,5\*30\*12), для производства сметаны 169200 кг (470\*30\*12), для производства масла 8640 кг (24\*30\*12), для производства сыра 45000 кг (125\*30\*12).

Таблица 32 показывает, что за первый год работы завод выпустит 2471400 кг молочной продукции.

*Потребность в основных фондах.* Предполагается купить компактный молочный завод ММЗ-10000-2737-2.

Рассмотрим производственные площади и помещения. Помещение завода включает в себя:

- Приемный участок.
- Участок нормализации, пастеризации и производства масла.
- Участок производства КМП и фасовки.
- Участок творожный.
- Холодильная камера.
- Экспедиция.
- Электрощитовая.

- Комната отдыха.
- Тамбур приемного участка.
- Лаборатория.
- Участок подготовки моющих растворов.
- Тамбур верхней одежды.
- Раздевалка.
- Санузел.
- Котельная.

Общее количество, кв.м – 259,2 м<sup>2</sup>. Срок изготовления завода – до 115 рабочих дней с момента поступления предоплаты.

Потребность в оборудовании, оснастке, инструменте. Состав оборудования компактного завода ММЗ-10000-3024-2 представлен в приложении 2. Общие затраты на приобретение модульного завода с оборудованием составляют – 48663658 руб. (стоимость здания, сооружений производственного назначения и рабочих машин, оборудования), также в эту стоимость входит транспортировка. Гарантийное обслуживание – 18 месяцев.

Затраты на монтаж модульного завода и оборудования составят 2526929 тыс. руб.

Таблица 32 — Потребность в основных фондах

Основные фонды	1 год	2 год		3 год	
		Общая потребность	Прирост ОППФ	Общая потребность	Прирост ОППФ
Здания, сооружения производственного назначения	30845628	0	0	0	0
Рабочие машины и оборудование	17818030	650317,5	-17167712,5	13251573,52	30419286,02
Транспортные средства	4150000	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>52813658</b>	<b>650317,5</b>	<b>-17167712,5</b>	<b>13251573,52</b>	<b>30419286,02</b>

Потребность в транспорте. Для того чтобы привозить молоко с фермы

потребуется молоковоз, для развоза готовой продукции рефрижератор. В таблице 33 представлена потребность в транспорте.

Таблица 33 – Потребность в транспорте

Вид и наименование	Производитель	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Автомобиль Hino Profia рефрижератор 14000 кг.	Hino Motors	1	1200000	1200000
Автомобиль JAC N80 молоковоз 5000 кг.	"JAC"-ООО "Транссервис"	1	2950000	2950000
Итого		2	4150000	4150000

Предполагается приобрести 2 вида транспорта Автомобиль Hino Profia рефрижератор 14000 кг и автомобиль JAC N80 молоковоз 5000 кг с общей стоимостью 4150000 руб.

Потребность в персонале и фонд оплаты труда. Расчеты потребности в персонале и фонд оплаты труда представлены в таблице 3.

Начисления на заработную плату рассчитывались, исходя из текущей ставки 30 % (22 % – Пенсионный фонд, 2,9 % и 5,1 % – соответственно в ФСС и ТФОМС).

Таблица 34 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда в месяц

Категории работников	Потребность, чел.	Среднегодовая зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.
1. Рабочие	16	423838,6	6781417	2034425,2
2. Рабочие вспомогательного производства	7	232838,4	1629869	488960,6
Итого	23	656676,9	8411286	2523385,8

Затраты на заработную плату составят 8411286 руб. в год, начисления на зарплату составят 2523385,8 руб.

Таблица 35 - Численность персонала и уровень затрат на заработную плату

Специальность	Число работников	Тарифная ставка	Фонд рабочего времени	Затраты на заработную плату, руб.		
				2019	2020	2021
<b>Рабочие основного производства</b>						
Технолог	1,0	187,5	4069,0	785829,5	907633,1	1165400,8
Лаборант	1,0	125,0	4069,0	523886,3	605088,7	776933,9
Мастер	4,0	111,1	4069,0	1862706,9	2151426,5	2762431,6
Рабочие	10,0	80,6	4069,0	3376156,3	3899460,5	5006907,3
<b>Итого</b>	<b>16,0</b>			<b>6548579,1</b>	<b>7563608,8</b>	<b>9711673,7</b>
<b>Рабочие вспомогательного производства</b>						
Водитель	2,0	86,1	4069,0	721798,9	833677,8	1070442,3
Уборщица	2,0	41,7	4069,0	349257,6	403392,5	517955,9
Сторож	3,0	25,0	4069,0	314331,8	363053,2	466160,3
<b>Итого</b>	<b>7,0</b>			<b>1385388,3</b>	<b>1600123,5</b>	<b>2054558,5</b>
<b>Всего</b>	<b>23,0</b>			<b>7933967,3</b>	<b>9163732,3</b>	<b>11766232,3</b>

Численность персонала молочного завода составляет 23 человека, из них 16 – рабочие основного производства, 7 – рабочие вспомогательного производства. Калькуляция себестоимости молочной продукции представлена в таблице 36.

Таблица 36 – Калькуляция себестоимости, руб.

Показатели	2019		2020		2021	
	На ед.	всего	На ед.	Всего	На ед.	всего
1	2	3	4	5	6	7
Сырье и материалы	20,4	73001020,9	21,4	84316179,1	22,5	106379749
Топливо на технологические цели	0,2	540750	0,2	624566,3	0,2	801943,1
Э/энергия на технологические цели	0,3	1207799,4	0,4	1395008,3	0,4	1791190,7
Затраты на з/п	2,4	8411285,9	2,5	9715035,3	2,6	12474105
Начисления на з/п	0,7	2523385,8	0,7	2914510,6	0,8	3742231,6

1	2	3	4	5	6	7
Амортизационные отчисления	1,2	4393606	0,03	130063,5	0,6	2650314,7
Расходы на рекламу	0,7	2472000	0,7	2595600	0,6	2777292
Налоги в дорожные фонды	0,01	19312,5	0,01	20278,1	0,01	21697,594
Затраты на з/части	0,03	105627,3	0,03	106927,9	0,03	133431,1
Прочие затраты	1,4	4864296,2	1,3	5107511	1,2	5465036,8
<b>Итого</b>	27,3	97539084,1	27,2	106925680,3	28,9	136236992

Стоимость молочного продукта, а именно 1 литра молока составляет 27,3 руб. В 2020 году себестоимость дешевле на 0,1 за счет снижения амортизационных отчислений.

Стоимость воды не учитывается, так как установлена скважина. Стоимость топлива на технологические нужды исчисляется исходя из фиксированного потребления дизельного топлива в течение 7 месяцев в размере 50 руб. за литр, в день необходимо около 50 литров топлива. Стоимость электроэнергии на технологические нужды рассчитываются исходя из мощности линии в размере 104 кВт за сутки и тарифной ставки за 1 кВт – 2,61 руб. Сумма амортизационных отчислений рассчитывается исходя из средней ставки амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов в размере 20% балансовой стоимости. Затраты на рекламу – 200000 руб. в месяц. Ожидаемая себестоимость составит от 27,3 руб. за 1 ед. продукции в первый год реализации до 28,9 руб. в 2021 гг.

Предлагается выделение в ЗАО «Агрофирма-АНК» подразделения, которое будет обеспечивать производственный процесс на линии по производству молочной продукции.

Подразделение включает в себя:

- производственная бригада;
- бригада линии упаковки;
- склад готовой продукции;

- коммерческое подразделение в лице менеджера по продажам;
- административный аппарат в лице начальника цеха и его заместителя.

В данном случае уже есть менеджер по продажам и административный аппарат в лице начальника цеха и его заместителя.

Основной функцией производственной бригады является обеспечение производства продукции – молочной продукции в рамках имеющихся технических регламентов и требований законодательства. Производственная бригада осуществляет непосредственно обеспечение непрерывности работы оборудования и получение молочной продукции. Основная функция упаковочной бригады – упаковка и затаривание продукта в тару.

Основная функция заместителя начальника цеха – контроль производства продукции, в том числе – автоматизированный, с целью получения объективных данных о процессе производства в данном цеху.

Основные поставщики по реализации данного проекта у ЗАО «Агрофирма-АНК» представлены в таблице 37. Выделения каких-либо льгот и мер поддержки не планируется.

Таблица 37 – Партнёры по реализации проекта завода по переработке молочной продукции у ЗАО «Агрофирма-АНК»

Партнёр	Участие и условия	Наличие договоров и соглашений
Доктор Закваскин	Поставка закваски для молочной продукции и других материалов	Есть
ООО «Основа»	Поставка пакетов Пюр-пак и тары для продукции	Есть
ООО «Кэш энд Кэрри»	Закуп молочной продукции под свою торговую марку	Есть
Супермаркет «НЯМ-НЯМ»	Закуп молочной продукции под свою торговую марку	Есть
Авоська	Закуп молочной продукции под свою торговую марку	Есть

Основными направлениями набора сотрудников будут:

- 1) внутреннее перемещение;
- 2) приём новых сотрудников.

Календарный план реализации проекта разрабатывается с целью окончательного определения расчетных сроков операций, входящих в его состав, общей продолжительности.

Рассмотрим стратегический план реализации проекта, который представлен в таблице 38.

Проект стратегического плана — это проект управленческого решения по реализации стратегии поведения соответствующих субъектов управления.

Таблица 38 – Стратегический план реализации проекта

Наименование работы	Начальная дата	Конечная дата	Продолжительность, дней	Месяцы			
				09	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1-я стадия проекта Фаза инициации</b>	<b>02.09.2019</b>	<b>22.09.2019</b>	<b>21</b>				
Проведение исследования о необходимости реализации завода по производству молочной продукции	02.09.2019	05.09.2019	4				
Определение целей, задач и результатов проекта	06.09.2019	11.09.2019	6				
Определение уровня риска и потребности ресурсов	12.09.2019	18.09.2019	7				
Утверждение концепции проекта	19.09.2019	22.09.2019	4				
<b>2-я стадия проекта Фаза планирования</b>	<b>23.09.2019</b>	<b>07.10.2019</b>	<b>15</b>				
Назначение руководителя проекта и формирование команды	23.09.2019	25.09.2019	3				
Организация выполнения базовых проектных работ	26.09.2019	30.09.2019	5				
Составление сметы затрат	01.10.2019	03.10.2019	3				
Определение бюджета	04.10.2019	05.10.2019	2				
Проведение исследований рынка	06.10.2019	07.10.2019	2				
<b>3-я стадия проекта Фаза реализации</b>	<b>08.10.2019</b>	<b>26.11.2019</b>	<b>50</b>				
Покупка модульного завода, транспортных средств, сырья, необходимого оборудования	08.10.2019	15.10.2019	8				

1	2	3	4	5	6	7	8
Подготовка оборудования к выпуску нового объема соевого масла	16.10.2019	31.10.2019	16				
Заключение договоров на приобретение более дешевого сырья	01.11.2019	08.11.2019	8				
Обучение персонала	09.11.2019	18.11.2019	10				
Смета нового ассортимента	19.11.2019	26.11.2019	8				
<b>4-я стадия проекта Фаза завершения</b>	<b>27.11.2019</b>	<b>11.12.2019</b>	<b>15</b>				
Утверждение ассортимента продукции	27.11.2019	01.12.2019	5				
Оценка результатов проекта	02.12.2019	10.12.2019	9				
Закрытие проекта.	11.12.2019	12.12.2019	1				

Руководящие должности предполагается ориентировать на сотрудников, которые уже занимают данные должности в ЗАО «Агрофирма-АНК». Для работников рабочих должностей предполагается приём с сел Грибское, Волково, Тамбовка, Толстовка, Дроново, Удобное, Благовещенск.

### **3.3 Экономическое обоснование бизнес-плана**

Оценка эффективности является одним из важнейших инструментов, позволяющих провести анализ целесообразности проведения мероприятия.

Показатели общей потребности проекта в инвестициях представлены в таблице 39.

Общая потребность в инвестициях составляет 148486 тыс. руб., основной капитал составляет 55340 тыс. руб., оборотный капитал 93145,2 тыс. руб.

Объёмы запасов и затрат определены в размере запасов предприятия, исходя из его потребностей при работе на номинальную мощность. Размер денежных средств предприятия определён, исходя из суммы калькуляции себестоимости, исключая амортизационные отчисления.

Таблица 39 – Общая потребность в инвестициях ЗАО «Агрофирма-АНК» при реализации проекта

Категории инвестиций, тыс.	2019	2020	2021
1. Основной капитал	55340	0	0
1.1. Здания, сооружения производ.назначения	30845	0	0
1.2. Рабочие машины и оборудование	17818	0	0
1.3. Транспортные средства	4150	0	0
1.4. Прочие	2527	0	0
2.оборотный капитал	93145,2	0	0
2.1. Запасы и затраты	73001,9	0	0
2.2. Денежные средства	20144,3	0	0
Итого	148486	0	0

Источники финансирования представлены в таблице 38.

Таблица 40 – Источники финансирования проекта

Источники финансирования, тыс. руб.	2019	2020	2021
1. Собственный капитал	93145	0	0
2. Заемный капитал	55340	0	0
Итого	148486	0	0

Источники финансирования составляют 148486. В собственный капитал входит стоимость здания, сооружений производственного назначения, рабочие машины и оборудование, транспортные средства. В стоимость оборотного капитала входят запасы и затраты, а также денежные средства.

Предполагается, что финансирование оборотных средств будет осуществляться за счёт собственного капитала предприятия, а финансирование вложений в основные средства – за счёт заёмного капитала.

Прогноз продаж представлен в Приложении Е.

График погашения кредита представлен в таблице 39. Кредит планируется взять в Россельхозбанке. Данный банк является партнером, и уровень ставки по кредиту будет в размере 10,5 % годовых. Предприятие

является «надежным» клиентом Банка.

Таблица 41 – График погашения кредита

Год	Начальный баланс долга, тыс. руб.	Погашение долга, тыс. руб.	Проценты, тыс. руб.	Годовая выплата, тыс. руб.	Конечный баланс долга, тыс.руб
1	55340	18446	5810	24257	36893
2	36893	18446	38738	22320	18446
3	184468	18446	1936	20383	0

В первый год выплата кредита составит 24257 тыс. руб., во второй и третий год соответственно 22320 и 20383 тыс. руб.

Бюджет прибылей и убытков предприятия представлен в приложении Ж. Предприятие не выплачивает НДС, так как находится на упрощенной системе налогообложения. Налоговые отчисления предприятия представлены в таблице 42.

Таблица 42 – Налоговые отчисления

Налог	Ставка	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период		
				1 год	2 год	3 год
УСН	15,00%	прибыль	1 раз в квартал	1792695	2391920,9	10131777
			2квартал	1792695	2391920,9	
			3 квартал	1792695	2391920,9	
			4 квартал	1792695	2391920,9	

Налоговые отчисления по системе УСН выплачиваются ежеквартально, в первый год каждый квартал выплачивается 1792695 руб., во второй год по 2391920,9 руб., за третий год общая стоимость уплаченного налога составляет 10131777 руб.

Анализ эффективности и чувствительности проекта осуществляется с помощью расчета показателя NPV – чистого дисконтированного денежного потока. Расчёт показателей эффективности проекта на основании проведённых расчётов представлен в приложении 6. По данным приложения 6 можно сделать следующий вывод: кумулятивный дисконтированный денежный поток проекта

по производству молочной продукции ЗАО «Агрофирма-АНК» за 2019-2021 гг. составил 1608927,417 руб., при данном значении нормы дисконта (0,105) значение  $NPV > 0$ , то проект является выгодным, и поэтому с финансовой точки зрения проект следует принять.

Определим внутреннюю доходность (IRR) проекта в зависимости от нормы дисконта (таблица 43).

Таблица 43 – Расчет внутренней доходности проекта ЗАО «Агрофирма-АНК» по производству молочной продукции

Ставка дисконта, %	10,5%	12,0%	12,2%	12,4%	12,50%
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), тыс.руб.	1608	404	245	87	9

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что внутренняя доходность проекта (IRR) составляет 12,5 %, что свидетельствует о его высокой выгодности для ЗАО «Агрофирма-АНК»

Графическое определение IRR для рассматриваемого проекта представлено на рисунке 10.

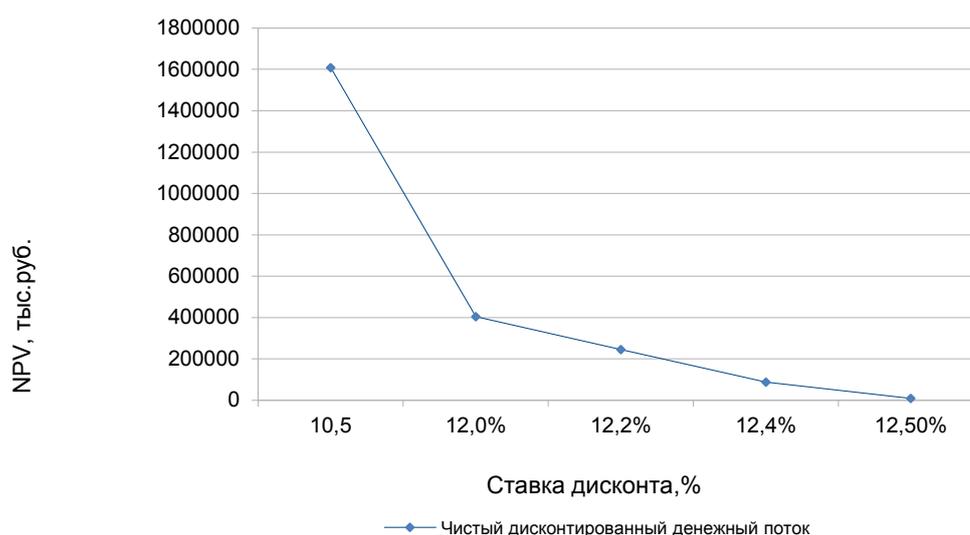


Рисунок 10 – Графическое определение IRR

Таким образом, проект выгоден, ввиду того, что IRR проекта больше ставки по кредиту (10,5 % годовых).

Определим срок окупаемости проекта (приложение 3). Проект по производству молочной продукции рассчитан на 3 года и первоначальные инвестиции составляют 148 млн. руб.

По данным приложения 3 определим срок окупаемости проекта:

$$DPB = 2 + \frac{52747380,5}{54356307,92} = 2 \text{ года.}$$

Окупаемость проекта наступает через 2 года.

Рассчитаем рентабельность проекта:

$$SRR = \frac{NPV}{INV} = \frac{1608927,417}{148486065,2} = 0,010$$

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Проанализировав деятельность ЗАО «Агрофирма АНК», можно предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности, сделали вывод, что разработка виолентной стратегии является эффективным мероприятием для ЗАО «Агрофирма АНК».

Анализ внутренней среды ЗАО «Агрофирма АНК» показал, что организация имеет ключевые компетенции, которые позволяют производить продукцию высокого качества, завод оснащен самым современным оборудованием и технологиями, позволяющими выпускать качественный продукт. При производстве продукции на всех этапах технологической линии осуществляется жесткий контроль качества продукции, начиная с лабораторной проверки сырья по всем требованиям ГОСТА, заканчивая конечным продуктом. Маркетинговый анализ организации показал, что ЗАО «Агрофирма АНК» занимает третье положение среди конкурентов и использует эффективные виды продвижения своей продукции. Финансовый анализ показал, что ЗАО «Агрофирма АНК» по состоянию на 2019 год имела неустойчивое финансовое состояние. Анализ банкротства показал, что в организации средняя опасность банкротства. Анализ платежеспособности ЗАО

«Агрофирма АНК» за 2015 – 2015 гг. показывает неспособность покрыть свои обязательства в срок. Неустойчивое финансовое положение говорит о том, что большую часть средств организация тратила на приобретение оборудования. С 2018 г. ЗАО «Агрофирма АНК» занимает 3 место по производству соевого масла в РФ.

Анализ внешней среды деятельности ЗАО «Агрофирма АНК» показал сильное влияние четырех движущих сил по Майклу Портеру: влияние конкурентов, влияние покупателей, влияние поставщиков, влияние товаров-заменителей и сила появления новых конкурентов. Среднее влияние оказала сила – появление новых конкурентов. Анализ возможностей и угроз показал, что в деятельности существует много возможностей и угроз. Главной возможностью является заключение выгодных контрактов на поставку соевой продукции и соевого масла. Главными угрозами являются неблагоприятный климат, из-за которого будет небольшой урожай и появление новых конкурентов.

Анализ существующей стратегии показал, что в ЗАО «Агрофирма АНК» главная задача на ближайшую перспективу – это улучшить финансовое состояние деятельности многих показателей организации, тем самым увеличить объем реализованной продукции и сократить затраты. В деятельности данной организации существуют такие проблемы, как: трудно найти высококвалифицированных специалистов для маслоэкстракционного завода, а именно специалистов по масложировой категории, по обслуживанию оборудования; сложность захода в торговые сети с новым продуктом, так как на рынке г. Благовещенска высокая конкуренция; трудности с адаптацией продукции, так как приходится собирать большой пакет документов для экспорта продукции.

Сделав внутренний и внешний анализ деятельности ЗАО «Агрофирма АНК» можно сделать вывод о том, что в данной организации существуют такие стратегии как усиление позиции на рынке и стратегия развития рынка, но в невыраженной форме. Следует уделить большое внимание стратегии развития

рынка, так как в перспективе деятельности ЗАО «Агрофирма АНК» завоевание нового сегмента покупателей – бюджетного сегмента путем создания более дешевой упаковки и бутылки соевого масла «Жемчужина Амура», а также заключение выгодных контрактов на всей территории России и с другими зарубежными странами.

В работе разработана конкурентная стратегия – виолентная, которая предполагает приобретение завода по производству молочной продукции. Для данного бизнес-плана характерно то, что он предполагает производство молочной продукции, которая характеризуется высоким спросом среди населения. Кроме того, предполагается, что для существенно меньших издержек молочная продукция, изготовленная на данном предприятии, будет в будущем увеличивать объемы производства и тем самым расширять ассортимент, что позволит конкурировать с лидерами рынка.

Проведённые расчеты показали, что потребность в инвестициях составляет 148 млн. руб., которые должны быть выданы на срок 3 года по ставке 10,5 % годовых. Плановый объём производства на данном предприятии составит 3573 тыс. кг молочной продукции в год, для чего потребуется приобретение автономного, модульного молочного завода ММЗ-10000-3024-2. Выручка от реализации продукции составит 4414 млн. руб.

Совокупный уровень риска составляет 4,13 % по простым рискам и 15 % – по рискам реализации бизнес-плана. Таким образом, совокупные возможные потери инвестора не будут превышать 2,5 млн. руб. по каждому виду риска и 3,1 млн. руб. – на этапе реализации бизнес-плана в целом.

Период окупаемости проекта составит 2 года, что обуславливается высокими затратами на приобретение модульного завода и оборудования..

При этом, совокупный размер дисконтированного денежного потока составит для проекта 1608 тыс. руб. Внутренняя норма доходности проекта составит более 12,5 %, что свидетельствует о его высокой прибыльности.

Приобретение модульного завода позволит организации заниматься новым видом деятельности – производством молочной продукции, что

позволит получение прибыли, повышение уровня финансовой устойчивости, повышение конкурентоспособности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агалакова, О.С. Особенности конкурентоспособности розничных торговых предприятий / О.С. Агалакова, О.Л. Тетенькина // Вектор экономики. – 2016. – № 4. – С. 13-18.
- 2 Акбашева, А.Г. Исследование подходов к оценке конкурентоспособности торгового предприятия / А.Г. Акбашева, Ю.А. Кузнецова // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. – 2015. – № 8. – С.162-165.
- 3 Ананьева, Н.В. Исследование конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Фортуна Плюс» / Н.В. Ананьева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2016. – № 5. – С. 160-163.
- 4 Анисимов, А.П. Экономика, планирование и анализ деятельности предприятий: Учеб. для техникумов. / А.П. Анисимов. - М.: Транспорт, 2015. – 245 с.
- 5 Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. / И.Т. Балабанов. – М: Финансы и статистика, 2014. – 358 с. Интересно, как вы использовали данный учебник?
- 6 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 540 с.
- 7 Балакирева, А.Е. Интеграция классических и современных методик разработки конкурентной стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности предприятия / А.Е. Балакирева, В.В. Костина, Н.И. Меркушова // Молодой ученый. – 2014. – №2. – С. 405-412.
- 8 Бекмурзаева, З.Х. Система показателей конкурентоспособности торгового предприятия / З.Х. Бекмурзаева, Э.Е. Быдтаева // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – № 10. – С. 81-84.
- 9 Бобрышева, А.А. Практическое применение модели Майкла Портера в мукомольной отрасли / А.А. Бобрышева // Молодой ученый. – 2016. – №21. – С. 317-319.

- 10 Боровских, Н.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / Н.В. Боровских, Е.В.Паскевич // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 299-302.
- 11 Булатова, И.С. методологический подход к повышению конкурентоспособности торговых предприятий / И.С. Булатова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2016. - № 23. – С .4-13.
- 12 Бычков, В.П. Экономика предприятия: Учебник. / В.П. Бычков. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 543 с.
- 13 Васильева, А. В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия. – 2013. – 112 с.
- 14 Васкевич, Е.В. Анализ конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Дьяконов А.В. / Е.В. Васкевич // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2017. - № 1. – С. 24-34.
- 15 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е.Вершигора. – М.: ПМБ РАУ, 2015. - 238 с.
- 16 Виноградская, Н.А. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н.А. Виноградская. – М.: МИСиС, 2017. - 118 с.
- 17 Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд./ О.С.Виханский. – М.: Гардарики, 2014. – 528 с.
- 18 Габидуллина, Л.Х. Степень влияния элементов макросреды на конкурентоспособность сетевого торгового предприятия / Л.Х. Габидуллина, Жевнерович И.В. // Современное общество и власть. – 2016. - № 3. – С. 178-182.
- 19 Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 448 с.
- 20 Гуляев, Г.Ю. Модель комплексной оценки конкурентоспособности торгового предприятия / Г.Ю. Гуляев // Экономист года 2016: сб. статей Международного науч.-практ. конкурса. - Пенза, 2016. - С. 14-27.

- 21 Жилина, Е.В. Методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия / Е.В. Жилина // Торговля, предпринимательство и право. – 2016. - № 1. – С. 29-33.
- 22 Заляев, Р.Р. Разработка схемы формирования инструментов повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Р.Р. Заляев // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. - № 43. – С. 33-38.
- 23 Иванишина, В.А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации / В.А. Иванишина // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 3 – С. 9-12.
- 24 Иванова, М.А. Оценка конкурентоспособности торгового предприятия в современных условиях / М.А. Иванова // Вестник института экономики и управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2017. - № 1. – С.16-21.
- 25 Идиятуллина, Э.Р. Особенности оценки конкурентоспособности торговых и сервисных предприятий / Э.Р. Идиятуллина // Инновационная наука. – 2016. - № 5. – С. 94-97.
- 26 Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 407 с.
- 27 Карловская, М.А. Конкурентоспособность торгового предприятия и возможные пути ее повышения / М.А. Карловская // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. - № 7. – С.192-196.
- 28 Конева, А.И. Факторы влияния на развитие внешнеэкономической деятельности предприятий / А.И. Конева // Развитие общественных наук российскими студентами. – 2017. - № 3. – С. 48-51.
- 29 Королев, В.И. Внешнеторговый менеджмент: содержание и инструменты / В.И. Королев, Е.Н. Королева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – № 1. – С.94-103.
- 30 Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – № 1. – С. 374-377.
- 31 Лебедева, А.А. Формирование механизма повышения

- конкурентоспособности АО «Тандер» / А.А. Лебедева // Молодой ученый. – 2017. - № 7. - С. 168-171.
- 32 Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С. Лифшиц. М.: КНОРУС, 2014. - 244 с.
- 33 Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. – 2-е изд. – М.: Дело, 2014. – 392с.
- 34 Морозова, Д.Р. Факторы конкурентоспособности предприятий торговли / Д.Р. Морозова // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт: сб. статей межд. науч.-практ. конф. – Уфа: Изд-во: ООО «Агентство международных исследований», 2017. - С. 146-149.
- 35 Рашкина, О.Ю. Конкурентоспособность торгового предприятия / О.Ю. Рашкина // Актуальные вопросы права, экономики и управления. - 2016. № 2. - С. 108-117.
- 36 Рожков, И.М. Финансовый менеджмент: анализ финансово-экономического состояния и расчет денежных потоков предприятия: Практикум. № 1352 / И.М. Рожков. - М.: МИСиС, 2016. - 38 с.
- 37 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая // 5-е изд., исправленное и дополненное – М.: ИНФРА-М, 2015. – 345 с.
- 38 Салматшоева, Л.Б. Пути повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Л.Б. Салматшоева // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. – 2017. - № 3. - С.33-38.
- 39 Севостьянова, О.Г. Интегральная оценка конкурентоспособности торгового предприятия с учетом ключевых факторов успеха / О.Г. Севостьянова // Исследования молодых учёных. - 2016. - № 9. – С. 130-136.
- 40 Севостьянова, О.Г. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия / О.Г. Севостьянова // Вестник Белгородского государственного университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 4. – С. 291-301.
- 41 Сергеев, И.В. экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергеев, И.И.

- Веретенникова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 511 с.
- 42 Сергеева, Т. А. Оценка внешней среды компании и формирование путей ее развития // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 977-979.
- 43 Столбунец, И.Д. Конкурентоспособность торговых предприятий: сущность, основные компоненты и ее значение / И.Д. Столбунец, И.Г. Акчурина // Исследования молодых учёных. - 2017. № 7. – С. 88-91.
- 44 Фиров, Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия / Н.В. Фиров // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 22. С. 2 - 9. 80
- 45 Хасбулатова, Б.М. Конкурентоспособность торговых предприятий и ее роль в обеспечении эффективной работы на рынке / Б.М. Хасбулатова // Теория и практика общественного развития. – 2015. - № 9. – С. 50-52.
- 46 Химич, Ю.С. Методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Ю.С. Химич // Вопросы экономики и права. - 2013. - № 2. С. 111 – 113.
- 47 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев. – М.: ЮнитиДана, 2012. – 799 с.
- 48 Чайцева, С.С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях / С.С. Чайцева // Символ науки. – 2017. - №2. – С.122-126.
- 49 Щетинина, И.В. Понятие и сущность конкурентоспособности продукции / И.В. Щетинина // Экономинфо. - 2012. - № 18. С. 52 – 53.
- 50 Яненко М.Б. К вопросу повышения конкурентоспособности торговых предприятий / М.Б. Яненко // Глобальный научный потенциал. – 2017. - № 1. – С. 52-54.

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
УСТАВ ЗАО «АГРОФИРМА АНК»

Утвержден Решением  
общего собрания акционеров  
от 02 февраля 2009 года



# УСТАВ

## ЗАКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «АГРОФИРМА АНК»

(НОВАЯ РЕДАКЦИЯ)

город Благовещенск

2009 год

---

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Закрытое акционерное общество «Агрофирма АНК», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом Российской Федерации и иным действующим законодательством.

1.2. Общество является юридическим лицом и свою деятельность осуществляет на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

1.3. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Закрытое акционерное общество «Агрофирма АНК», сокращенное фирменное наименование на русском языке: ЗАО «Агрофирма АНК», полное фирменное наименование на английском языке: Joint-Stock Company "ANK Agro", сокращенное фирменное наименование на английском языке: JSC "ANK Agro".

1.4. Общество вправе в установленном порядке открывать расчетный, валютный и другие банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

1.5. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

1.6. Место нахождения Общества: Россия, Амурская область, Благовещенский район, село Грибское.

## **2. ЦЕЛИ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

2.1. Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

2.2. Основными видами деятельности Общества являются:

- выращивание зерновых и зернобобовых культур;
- выращивание картофеля;
- выращивание масличных культур;
- выращивание кормовых культур; заготовка растительных кормов;
- овощеводство;
- животноводство;
- производство растительных рафинированных масел и жиров;
- переработка молока и производство сыра;
- производство сметаны и жидких сливок;
- производство кисло – молочной продукции;
- производство творога и сырково – творожных изделий;
- производство муки из зерновых и растительных культур и готовых мучных смесей и теста для выпечки;
- производство готовых кормов (смешанных и несмешанных) для животных, содержащихся на фермах;
- разведение племенных животных;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- оптовая торговля зерном;
- оптовая торговля масличными семенами и маслосодержащими плодами;
- оптовая торговля молочными продуктами;
- оптовая торговля кормами для домашних животных;
- розничная торговля из мяса и мяса птицы;
- розничная торговля молочными продуктами;
- розничная торговля растительными маслами;
- розничная торговля мукой и макаронными изделиями;
- деятельность ресторанов и кафе;
- деятельность баров;
- деятельность столовых при предприятиях и учреждениях;
- поставка продукции общественного питания;
- прочая вспомогательная деятельность автомобильного транспорта;
- организация перевозок грузов;
- иные виды деятельности.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов

деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

2.3. Деятельность Общества не ограничивается вышеперечисленными видами. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством и настоящим Уставом. Общество осуществляет любые виды внешнеэкономической деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

2.4. Вмешательство в хозяйственную и иную деятельность Общества со стороны государственных и иных организаций не допускается, если оно не обусловлено их правом по осуществлению контроля за деятельностью Общества.

### **3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ОБЩЕСТВЕ**

3.1. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

3.2. Общество для достижения целей своей деятельности может от своего имени приобретать и осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, предоставляемые законодательством для закрытых акционерных обществ, нести обязанности, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

3.3. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

3.4. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах неоплаченной стоимости принадлежащих им акций.

3.5. Общество не несет ответственности по обязательствам государства, равно как и государство не несет ответственности по обязательствам Общества.

3.6. Если несостоятельность (банкротство) Общества вызвана действиями (бездействием) его акционеров или других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, то на указанных акционеров или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

3.7. Общество может создавать самостоятельно или совместно с другими предприятиями, учреждениями, организациями различных организационно-правовых форм и гражданами на территории Российской Федерации юридические лица в любых допустимых законом организационно-правовых формах.

3.8. Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации с соблюдением требований Федерального закона «Об акционерных обществах» и иных федеральных законов. Филиалы и представительства учреждаются Общим собранием акционеров и действуют в соответствии с Положениями о них.

Создание Обществом филиалов и открытие представительств за пределами территории Российской Федерации осуществляется также в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения филиала и представительства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации.

3.9. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами и наделяются основными и оборотными средствами за счет Общества.

3.10. Филиалы и представительства осуществляют деятельность от имени Общества. Общество несет ответственность за деятельность своих филиалов и представительств. Руководители филиалов и представительств назначаются Генеральным директором Общества и действуют на основании выданных им Обществом доверенностей.

Доверенности руководителям филиалов и представительств от имени Общества выдает Единоличный исполнительный орган Общества, а в случае его отсутствия – уполномоченное лицо, его замещающее.

3.11. Общество вправе иметь зависимые и дочерние общества с правами юридического лица.

Деятельность зависимых и дочерних обществ на территории Российской Федерации регулируется законодательством РФ, а за пределами территории России - в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения дочернего или зависимого Общества, если иное не предусмотрено международным договором РФ. Основания, по которым общество не является дочерним (зависимым), устанавливаются законом.

3.12. Дочерние и зависимые общества не отвечают по долгам Общества. Общество несет солидарную ответственность по обязательствам дочернего (зависимого) общества в случаях, прямо

установленных Федеральным законом «Об акционерных обществах».

3.13. Общество обязано возместить убытки дочернего (зависимого) общества, причиненные по его вине.

3.14. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями продукции и услуг, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

3.15. Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно.

3.16. Общество имеет право:

- проводить размещение акций и эмиссионных ценных бумаг Общества посредством закрытой подписки и осуществлять их продажу с учетом требований Федерального закона "Об акционерных обществах" и иных правовых актов Российской Федерации;

- быть учредителем или участником юридических лиц различных организационно-правовых форм в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;

- приобретать ценные бумаги, находящиеся в обращении;

- проводить аукционы, лотереи, выставки;

- участвовать в ассоциациях, союзах и других объединениях юридических лиц;

- участвовать в деятельности и сотрудничать в другой форме с международными, общественными, кооперативными и иными организациями;

- приобретать и реализовывать продукцию (работы, услуги) предприятий, объединений и организаций, а также иностранных фирм как в РФ, так и за рубежом в соответствии с действующим законодательством;

- осуществлять импорт научно-технической продукции и оборудования, необходимых для осуществления производственно-хозяйственной деятельности, а также товаров народного потребления;

- осуществлять экспорт продукции, товаров, производимых Обществом, а также предоставляемых им услуг;

- привлекать для работы российских и иностранных специалистов, самостоятельно определяя формы, размеры и виды оплаты труда.

- осуществлять иные права и нести другие обязанности в порядке, устанавливаемом законодательством.

3.17. Общество в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.); обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение, в Государственный архив Амурской области в соответствии с перечнем согласованных с архивом документов; хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

3.18. Общество вправе совершать все действия, не запрещенные действующим законодательством. Деятельность Общества не ограничивается оговоренной в Уставе. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие закону, являются действительными.

#### **4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ И АКЦИИ ОБЩЕСТВА**

4.1. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 100 000 (сто тысяч) рублей.

4.2. Уставный капитал разделен на обыкновенные именные акции в количестве 1 000 (одна тысяча) штук номинальной стоимостью 100 (сто) рублей каждая.

4.3. Все акции Общества являются именными и выпущены в бездокументарной форме.

Все акции оплачены в размере 100 %.

4.4. Количество объявленных акций составляет 1 000 000 (один миллион) штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 100 (сто) рублей каждая.

4.5. Объявленные акции выпускаются в бездокументарной форме. Объявленные акции Общества предоставляют тот же объем прав, что и обыкновенные именные акции Общества.

4.6. Оплата дополнительных акций, размещаемых посредством подписки, может осуществляться денежными средствами, ценными бумагами, другими вещами или имущественными правами либо иными правами, имеющими денежную оценку. Оплата иных эмиссионных ценных бумаг может осуществляться только деньгами.

4.7. Акции, право собственности на которые перешло к Обществу, не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не начисляются дивиденды. Такие акции должны быть реализованы Обществом по цене не ниже их номинальной стоимости не позднее одного

года после их приобретения Обществом, в противном случае Общество обязано принять решение об уменьшении своего Уставного капитала. Если Общество в разумный срок не примет решение об уменьшении своего Уставного капитала, орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, либо иные государственные органы, или органы местного самоуправления, которым право на предъявление такого требования предоставлено федеральным законом, вправе предъявить в суд требование о ликвидации Общества.

4.8. Количество голосов, которыми обладает акционер, равно количеству полностью оплаченных им обыкновенных акций.

4.9. Не допускается освобождение акционера от обязанности оплаты акций, в том числе освобождение от этой обязанности путем зачета требований к Обществу.

4.10. Если при осуществлении преимущественного права на приобретение акций, продаваемых акционером Общества, при осуществлении преимущественного права на приобретение дополнительных акций, а также при консолидации акций приобретение акционером целого числа акций невозможно, образуются дробные акции.

Дробная акция предоставляет акционеру - ее владельцу права, предоставляемые акцией соответствующей категории (типа), в объеме, соответствующем части целой акции, которую она составляет.

Дробные акции обращаются наравне с целыми акциями. В случае если одно лицо приобретает две и более дробные акции одной категории (типа), эти акции образуют одну целую и (или) дробную акцию, равную сумме этих дробных акций.

4.11. Уставный капитал Общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций.

4.12. Решение об увеличении Уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций принимается Общим собранием акционеров Общества.

4.13. При увеличении Уставного капитала Общества путем размещения дополнительных акций Уставный капитал Общества увеличивается на сумму номинальной стоимости размещенных дополнительных акций, а количество объявленных акций определенных категорий и типов уменьшается на число размещенных дополнительных акций этих категорий и типов.

4.14. Общество вправе проводить размещение облигаций и эмиссионных ценных бумаг Общества, конвертируемых в акции, посредством закрытой подписки, за исключением случаев, предусмотренных правовыми актами Российской Федерации.

4.15. Размещение Обществом облигаций, облигаций, конвертируемых в акции и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, должно осуществляться по решению Общего собрания акционеров.

4.16. Размещение Обществом акций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества осуществляется в соответствии с правовыми актами Российской Федерации.

4.17. Дополнительные акции и иные эмиссионные ценные бумаги Общества, размещаемые путем подписки, размещаются при условии их полной оплаты.

4.18. При оплате дополнительных акций неденежными средствами денежная оценка имущества, вносимого в оплату акций, производится Общим собранием акционеров Общества в соответствии с правилами определения рыночной стоимости имущества, предусмотренными Федеральным законом "Об акционерных обществах".

4.19. При оплате акций неденежными средствами для определения рыночной стоимости такого имущества должен быть привлечен независимый оценщик. Величина денежной оценки имущества, произведенной акционерами Общества, не может быть выше величины оценки, произведенной независимым оценщиком.

4.20. Увеличение Уставного капитала Общества путем размещения дополнительных акций осуществляется посредством закрытой подписки по решению Общего собрания Общества за счет его имущества. Увеличение Уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций осуществляется только за счет имущества Общества.

4.21. Сумма, на которую увеличивается Уставный капитал Общества за счет имущества Общества, не должна превышать разницу между стоимостью чистых активов Общества и суммой Уставного капитала и резервного фонда Общества.

4.22. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах", обязано уменьшить свой Уставный капитал.

4.23. Уставный капитал Общества может быть уменьшен путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества, в том числе путем приобретения и погашения части акций, в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах».

4.24. Общество не вправе уменьшать свой Уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера Уставного капитала, определенного в

соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» на дату представления документов для государственной регистрации соответствующих изменений в Уставе Общества, а в случаях, если в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» Общество обязано уменьшить свой Уставный капитал, - на дату государственной регистрации Общества.

4.25. Решение об уменьшении Уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций или путем приобретения части акций в целях сокращения их общего количества принимается Общим собранием акционеров.

4.26. Внесение изменений и дополнений в Устав Общества, связанных с уменьшением Уставного капитала Общества путем приобретения акций Общества в целях их погашения, осуществляется на основании решения Общего собрания акционеров о таком уменьшении и утвержденного им отчета об итогах приобретения акций. В этом случае Уставный капитал Общества уменьшается на сумму номинальной стоимости погашенных акций.

4.27. Решением об уменьшении Уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций могут быть предусмотрены выплата всем акционерам Общества денежных средств и (или) передача им принадлежащих Обществу эмиссионных ценных бумаг, размещенных другим юридическим лицом. При этом решением должны быть определены:

- величина, на которую уменьшается Уставный капитал общества;
- категории (типы) акций, номинальная стоимость которых уменьшается, и величина, на которую уменьшается номинальная стоимость каждой акции;
- номинальная стоимость акции каждой категории (типа) после ее уменьшения;
- сумма денежных средств, выплачиваемая акционерам общества при уменьшении номинальной стоимости каждой акции, и (или) количество, вид, категория (тип) эмиссионных ценных бумаг, передаваемых акционерам общества при уменьшении номинальной стоимости каждой акции.

Решение об уменьшении Уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций Общества принимается Общим собранием акционеров Общества большинством в три четверти голосов акционеров - владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании акционеров общества.

Решение об уменьшении Уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций Общества с передачей акционерам эмиссионных ценных бумаг должно предусматривать передачу каждому акционеру Общества эмиссионных ценных бумаг одинаковой категории (типа), которые выпущены одним и тем же эмитентом и количество которых составляет целое число и пропорционально сумме, на которую уменьшается номинальная стоимость принадлежащих акционеру акций. В случае, если указанное требование не может быть выполнено, решение Общего собрания акционеров, принятое в соответствии с настоящим пунктом, не подлежит исполнению. Если эмиссионными ценными бумагами, приобретаемыми в соответствии с настоящим пунктом акционерами Общества, являются акции другого Общества, решением об уменьшении уставного капитала Общества, принятым в соответствии с настоящим пунктом, в целях выполнения указанного требования могут быть учтены результаты консолидации или дробления акций другого Общества, не осуществленные на момент принятия этого решения.

Отношение величины, на которую уменьшается Уставный капитал Общества, к размеру Уставного капитала Общества до его уменьшения не может быть меньше отношения получаемых акционерами Общества денежных средств и (или) совокупной стоимости приобретаемых акционерами Общества эмиссионных ценных бумаг к размеру чистых активов Общества. Стоимость эмиссионных ценных бумаг, принадлежащих Обществу, и размер чистых активов Общества определяются по данным бухгалтерского учета Общества на отчетную дату за последний квартал, предшествующий кварталу, в течение которого принято решение о созыве Общего собрания акционеров Общества, повестка дня которого содержит вопрос об уменьшении Уставного капитала Общества.

Документы для государственной регистрации изменений и дополнений, вносимых в Устав Общества и связанных с уменьшением его уставного капитала в соответствии с правилами настоящего пункта, представляются Обществом в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, не ранее чем через 90 дней с момента принятия решения об уменьшении Уставного капитала Общества.

Список лиц, имеющих право на получение денежных средств и (или) приобретаемых акционерами Общества на основании решения об уменьшении Уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций эмиссионных ценных бумаг, составляется на дату государственной регистрации изменений и дополнений, вносимых в устав Общества и связанных с уменьшением его Уставного капитала. В случае, если решение об уменьшении Уставного капитала Общества принято с учетом результатов консолидации или дробления акций другого общества, список лиц, имеющих право на получение денежных средств и (или) приобретаемых акционерами Общества акций другого общества в соответствии с настоящим пунктом, составляется на дату государственной регистрации отчета об итогах выпуска акций другого общества, размещаемых при

консолидации или дроблении. Решение о консолидации или дроблении акций другого общества и решение об уменьшении уставного капитала Общества могут быть приняты одновременно. Для составления указанного списка лиц номинальный держатель акций представляет данные о лицах, в интересах которых он владеет акциями.

4.28. Общество не вправе принимать решение об уменьшении уставного капитала в соответствии с правилами пункта 4.27. в следующих случаях:

- до момента полной оплаты всего его Уставного капитала;
- до момента выкупа всех акций, которые должны быть выкуплены в соответствии со статьей 75 Федерального закона «Об акционерных обществах»;

- если на день принятия такого решения оно отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у него в результате осуществляемых в соответствии с правилами пункта 4.27. выплаты денежных средств и (или) отчуждения эмиссионных ценных бумаг;

- если на день принятия такого решения стоимость его чистых активов меньше суммы его Уставного капитала, резервного фонда и превышения над номинальной стоимостью определенной Уставом Общества ликвидационной стоимости размещенных привилегированных акций или станет меньше суммы его Уставного капитала, резервного фонда и превышения над номинальной стоимостью определенной Уставом Общества ликвидационной стоимости размещенных привилегированных акций в результате осуществляемых в соответствии с правилами пункта 4.27. выплаты денежных средств и (или) отчуждения эмиссионных ценных бумаг;

- до момента полной выплаты объявленных, но невыплаченных дивидендов, в том числе невыплаченных накопленных дивидендов по кумулятивным привилегированным акциям;

- в иных предусмотренных федеральными законами случаях.

4.29. Общество не вправе выплачивать денежные средства и (или) отчуждать эмиссионные ценные бумаги в соответствии с правилами пункта 4.27. в следующих случаях:

- если на день выплаты оно отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у него в результате осуществляемых в соответствии с правилами пункта 4.27. выплаты денежных средств и (или) отчуждения эмиссионных ценных бумаг;

- если на день выплаты стоимость его чистых активов меньше суммы его Уставного капитала, резервного фонда и превышения над номинальной стоимостью определенной Уставом общества ликвидационной стоимости размещенных привилегированных акций или станет меньше указанной суммы в результате осуществляемых в соответствии с правилами пункта 4.27. выплаты денежных средств и (или) отчуждения эмиссионных ценных бумаг;

- в иных предусмотренных федеральными законами случаях.

По прекращении указанных в абзацах втором - четвертом настоящего пункта обстоятельств Общество обязано выплатить акционерам Общества денежные средства и (или) передать им эмиссионные ценные бумаги.

4.30. В течение 30 дней с даты принятия решения об уменьшении своего Уставного капитала Общество обязано письменно уведомить об уменьшении Уставного капитала Общества и о его новом размере кредиторов Общества, а также опубликовать в печатном издании, предназначенном для публикации данных о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении. При этом кредиторы Общества вправе в течение 30 дней с даты направления им уведомления или в течение 30 дней с даты опубликования сообщения о принятом решении письменно потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств Общества и возмещения им убытков.

4.31. Общество вправе приобретать размещенные им акции по решению Общего собрания акционеров.

4.32. Общество не вправе осуществлять приобретение размещенных им акций в случаях, когда такой запрет установлен законодательством.

4.33. В случаях, установленных Федеральным законом «Об акционерных обществах», и в других, предусмотренных законодательством случаях акционеры вправе требовать полного или частичного выкупа Обществом принадлежащих им акций.

4.34. Выкуп акций Обществом осуществляется по цене, определенной Общим собранием акционеров, но не ниже рыночной стоимости, которая должна быть определена независимым оценщиком без учета ее изменения в результате действий Общества, повлекших возникновение права требования оценки и выкупа акций.

4.35. Акционеры Общества пользуются преимущественным правом приобретения акций, продаваемых другими акционерами Общества, по цене предложения третьему лицу пропорционально количеству акций, принадлежащих каждому из них.

4.36. Общество имеет преимущественное право приобретения Обществом акций, продаваемых его акционерами, если акционеры не использовали свое преимущественное право приобретения акций.

4.37. Акционер общества, намеренный продать свои акции третьему лицу, обязан письменно известить об этом остальных акционеров Общества и само Общество с указанием цены и других условий продажи акций. Извещение акционеров Общества осуществляется через Общество. Извещение акционеров Общества осуществляется за счет акционера, намеренного продать свои акции.

4.38. В случае, если акционеры Общества и (или) Общество не воспользуются преимущественным правом приобретения всех акций, предлагаемых для продажи, в течение одного месяца со дня такого извещения, акции могут быть проданы третьему лицу по цене и на условиях, которые сообщены Обществу и его акционерам. Срок осуществления преимущественного права прекращается, если до его истечения от всех акционеров Общества получены письменные заявления об использовании или отказе от использования преимущественного права.

4.39. При продаже акций с нарушением преимущественного права приобретения любой акционер Общества и (или) Общество вправе в течение трех месяцев с момента, когда акционер или Общество узнали либо должны были узнать о таком нарушении, потребовать в судебном порядке перевода на них прав и обязанностей покупателя. Уступка указанного преимущественного права не допускается.

4.40. Все споры по вопросам приобретения и реализации акций разрешаются в судебном порядке.

4.41. Наследники акционера либо правопреемники акционера, являющегося юридическим лицом, имеют право на акции, получаемые в порядке наследования (правопреемства), независимо от согласия других акционеров.

4.42. Общество вправе выпускать привилегированные акции, доля которых в общем объеме Уставного капитала не должна превышать 25 %. После принятия решения о выпуске и размещении привилегированных акций Общество обязано внести соответствующие изменения в свои учредительные документы.

4.43. Общество вправе размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации о ценных бумагах. Облигации могут быть именными и на предъявителя. При выпуске именных облигаций Общество обязано вести реестр их владельцев.

4.44. Номинальная стоимость всех выпущенных Обществом облигаций не должна превышать размер Уставного капитала Общества либо величину обеспечения, предоставленного Обществу третьими лицами для цели выпуска облигаций.

Общество не вправе размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в акции Общества, если количество объявленных акций Общества определенных категорий и типов меньше количества акций этих категорий и типов, право на приобретение которых предоставляют такие ценные бумаги.

4.45. Стоимость чистых активов Общества оценивается по данным бухгалтерского учета в порядке, устанавливаемом Министерством финансов Российской Федерации и федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

4.46. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года в соответствии с годовым бухгалтерским балансом, предложенным для утверждения акционерам Общества, или результатами аудиторской проверки стоимость чистых активов Общества оказывается меньше его Уставного капитала, Общество обязано объявить об уменьшении своего Уставного капитала до величины, не превышающей стоимости его чистых активов.

4.47. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года в соответствии с годовым бухгалтерским балансом, предложенным для утверждения акционерам Общества, или результатами аудиторской проверки стоимость чистых активов Общества оказывается меньше величины минимального Уставного капитала, Общество обязано принять решение о своей ликвидации.

4.48. Если в случаях, предусмотренных пунктами 4.46 и 4.47, Общество в разумный срок не примет решение об уменьшении своего Уставного капитала или о ликвидации, кредиторы вправе потребовать от Общества досрочного прекращения или исполнения обязательств и возмещения им убытков. В этих случаях орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, либо иные государственные органы, или органы местного самоуправления, которым право на предъявление такого требования предоставлено федеральным законом, вправе предъявить в суд требование о ликвидации Общества.

## **5. ИМУЩЕСТВО, ФОНДЫ, УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ**

5.1. В Обществе создается резервный фонд в размере 5 % от Уставного капитала Общества. Резервный фонд Общества формируется путем обязательных ежегодных отчислений до достижения им размера, установленного Уставом Общества. Размер ежегодных отчислений не может быть менее 5 % от чистой прибыли Общества до достижения размера установленного Уставом Общества.

5.2. Резервный фонд Общества предназначен для покрытия его убытков, а также для погашения облигаций Общества и выкупа акций Общества в случае отсутствия иных средств. Резервный фонд не может быть использован для иных целей.

5.3. Общество вправе образовывать в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации иные фонды, обеспечивающие его хозяйственно-финансовую деятельность в качестве субъекта гражданского оборота. Отчисления в эти фонды осуществляются в размерах и порядке, устанавливаемых Общим собранием акционеров Общества.

5.4. В принудительном порядке имущество Общества может быть изъято только по вступившему в законную силу решению суда.

5.5. Имущество Общества образуется за счет:

- доходов от реализации продукции, работ, услуг;
- кредитов банков, иных заемных средств;
- безвозмездных или благотворительных взносов, пожертвований российских и иностранных организаций, предприятий, граждан;
- иных, не запрещенных законом поступлений.

5.6. Общество может объединить часть своего имущества с имуществом иных юридических лиц и граждан для совместного производства товаров, выполнения работ и оказания услуг, в том числе путем организации совместных предприятий с иностранными партнерами.

5.7. Общество осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации. Учет аффилированных лиц и представление отчетности о них Общество осуществляет в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

5.8. Организацию документооборота в Обществе осуществляет Генеральный директор.

5.9. По месту нахождения исполнительного органа Общества Общество хранит следующие документы:

- учредительные документы Общества со всеми изменениями и дополнениями, внесенными в Устав Общества, зарегистрированными в установленном порядке, решение о создании Общества, документ о государственной регистрации Общества;

- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
- внутренние документы Общества;
- Положения о филиалах и представительствах Общества;
- годовые отчеты;
- документы бухгалтерского учета;
- документы бухгалтерской отчетности;
- протоколы Общих собраний акционеров (решения акционера, являющегося владельцем всех голосующих акций Общества), заключения Ревизионной комиссии Общества;
- бюллетени для голосования, а также доверенности (копии доверенностей) на участие в Общем собрании акционеров;

- отчеты независимых оценщиков;
- списки аффилированных лиц Общества;
- списки лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, имеющих право на получение дивидендов, а также иные списки, составляемые Обществом для осуществления акционерами своих прав в соответствии с требованиями Федерального закона "Об акционерных обществах";

- заключения Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества, государственных и муниципальных органов финансового и иного контроля;

- проспекты эмиссии, ежеквартальные отчеты эмитента и иные документы, содержащие информацию, подлежащую опубликованию или раскрытию иным способом в соответствии с Федеральным законом "Об акционерных обществах" и иными федеральными законами;

- иные документы, предусмотренные Федеральным законом "Об акционерных обществах", Уставом Общества, внутренними документами Общества, решениями Общего собрания акционеров, органов управления Общества, а также документы, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации.

5.10. Общество обязано обеспечить акционеру доступ к документам, перечисленным в п. 5.9, хранить их в порядке и в течение сроков, которые установлены федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

5.11. К документам бухгалтерского учета имеют право доступа акционеры (акционер), имеющие в совокупности не менее 25 процентов голосующих акций Общества.

5.12. Документы, перечисленные в п. 5.9, должны быть представлены Обществом в течение семи дней со дня предъявления соответствующего требования для ознакомления в помещении исполнительного органа Общества. Общество обязано по требованию лиц, имеющих право доступа к документам, перечисленным в п. 5.11, предоставить им копии указанных документов. Плата, взимаемая Обществом за предоставление данных копий, не может превышать затрат на их изготовление.

5.13. Общество обязано вести бухгалтерский учет и представлять финансовую отчетность в порядке, установленном Федеральным законом "Об акционерных обществах", Федеральным законом «О бухгалтерском учете» и иными правовыми актами Российской Федерации.

5.14. Генеральный директор и главный бухгалтер Общества несут личную ответственность за соблюдение порядка ведения, достоверность учета и отчетности.

5.15. Достоверность данных, содержащихся в годовом отчете Общества, годовой бухгалтерской отчетности, должна быть подтверждена Ревизионной комиссией Общества.

5.16. Обязательное раскрытие информации Обществом в случае публичного размещения им облигаций или иных ценных бумаг осуществляется Обществом в объеме и порядке, которые установлены федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

5.17. Годовой отчет Общества подлежит предварительному утверждению Генеральным директором Общества не позднее чем за 30 дней до даты проведения годового Общего собрания акционеров.

5.18. Финансовый год Общества совпадает с календарным годом.

## **6. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ АКЦИОНЕРОВ. РЕЕСТР АКЦИОНЕРОВ**

6.1. Каждая обыкновенная акция предоставляет ее владельцу - акционеру одинаковый объем прав.

Акционеры - владельцы обыкновенных акций Общества могут в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» участвовать в Общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, а также имеют право на получение дивидендов, а в случае ликвидации Общества - право на получение части его имущества.

6.2. Акция не предоставляет права голоса до момента ее полной оплаты, если иное не установлено законом.

6.3. Акционер имеет право:

- участвовать в управлении делами Общества, в том числе участвовать в Общих собраниях лично или через надлежаще уполномоченного представителя, избирать и быть избранным на выборные должности в Обществе;

- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с бухгалтерскими и иными документами в установленном настоящим Уставом порядке;
- принимать участие в распределении прибыли;
- получать пропорционально количеству имеющихся у него акций долю прибыли (дивиденды), подлежащей распределению среди акционеров;
- получать в случае ликвидации Общества часть имущества (или его денежный эквивалент) пропорционально количеству принадлежащих ему акций;
- отчуждать принадлежащие ему акции без согласия других акционеров и Общества;
- требовать и получать копии настоящего Устава, копии (выписки) протоколов и решений Общего собрания, а также копии решений других органов управления Общества в порядке, установленном настоящим Уставом;
- обжаловать в суд решение Общего собрания акционеров, принятое с нарушением требований закона, иных правовых актов, Устава Общества, в случае, если он не принимал участия в Общем собрании акционеров или голосовал против принятия такого решения и указанным решением нарушены его права и законные интересы. Такое заявление может быть подано в суд в течение 6 месяцев со дня, когда акционер узнал или должен был узнать о принятом решении.

6.4. Общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Акционеры Общества имеют преимущественное право приобретения размещаемых посредством закрытой подписки дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этой категории (типа).

Акционеры Общества, голосовавшие против или не принимавшие участия в голосовании по вопросу о размещении посредством закрытой подписки акций и эмиссионных ценных бумаг,

конвертируемых в акции, имеют преимущественное право приобретения дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, размещаемых посредством закрытой подписки, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этой категории (типа). Указанное право не распространяется на размещение акций и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, осуществляемое посредством закрытой подписки только среди акционеров, если при этом акционеры имеют возможность приобрести целое число размещаемых акций и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, пропорционально количеству принадлежащих им акций соответствующей категории (типа).

Список лиц, имеющих преимущественное право приобретения дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, составляется на основании данных реестра акционеров Общества на дату составления списка лиц, имеющих право на участие в таком общем собрании акционеров. Для составления списка лиц, имеющих преимущественное право приобретения дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, номинальный держатель акций представляет данные о лицах, в интересах которых он владеет акциями.

6.5. Акционеры вправе иметь и осуществлять другие права, предоставляемые акционерам настоящим Уставом и действующим законодательством.

6.6. Акционер обязан:

- оплатить приобретаемые им акции в сроки и в порядке, установленные настоящим Уставом и действующим законодательством. Общее собрание вправе начислять акционеру дивиденды лишь с момента полной оплаты стоимости всех заявленных акций;
- соблюдать требования Устава и выполнять решения органов управления Общества, принятые в рамках их компетенции;
- не разглашать сведения, отнесенные к коммерческой тайне.

6.7. Акционеры несут и другие обязанности, предусмотренные настоящим Уставом или действующим законодательством.

6.8. Держателем реестра акционеров является само Общество. По решению Общего собрания Общество вправе поручить ведение реестра акционеров регистратору.

6.9. Общество обеспечивает ведение и хранение реестра в соответствии с правовыми актами Российской Федерации. Общество, поручившее ведение и хранение реестра акционеров Общества регистратору, не освобождается от ответственности за его ведение и хранение.

6.10. В реестре акционеров Общества указываются сведения о каждом зарегистрированном лице, количестве и категориях (типах) акций, записанных на имя каждого зарегистрированного лица, иные сведения, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации.

Лицо, зарегистрированное в реестре акционеров, обязано своевременно информировать держателя реестра акционеров Общества об изменении своих данных. В случае непредставления им информации об изменении своих данных Общество не несет ответственности за причиненные в связи с этим убытки.

6.11. Внесение записей в реестр акционеров и отказ от внесения записей осуществляются по основаниям и в порядке, установленных законом. Отказ от внесения записи в реестр акционеров может быть обжалован в судебном порядке.

6.12. По требованию акционера или номинального держателя акций держатель реестра акционеров Общества обязан подтвердить их права путем выдачи выписки из реестра акционеров.

## **7. УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ**

7.1. Высшим органом управления Общества является Общее собрание акционеров, которое осуществляет общее руководство Обществом. Один раз в год Общество проводит годовое Общее собрание акционеров. Проводимые помимо годового Общие собрания акционеров являются внеочередными.

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор.

7.2. Годовое Общее собрание акционеров должно быть проведено в период с 1 марта по 30 июня в год, следующий за отчетным финансовым годом. На годовом Общем собрании акционеров должны решаться вопросы об избрании Ревизионной комиссии Общества, утверждении Аудитора Общества, вопросы, предусмотренные п. 7.3.11 настоящего Устава, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров.

7.3. К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

7.3.1. Внесение изменений и дополнений в Устав Общества, утверждение Устава в новой редакции.

7.3.2. Реорганизация Общества.

7.3.3. Ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов.

7.3.4. Определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций

и прав, предоставляемых этими акциями.

7.3.5. Увеличение Уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций.

7.3.6. Уменьшение Уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций, путем приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций.

7.3.7. Образование единоличного исполнительного органа Общества, досрочное прекращение его полномочий, установление размеров выплачиваемых ему вознаграждений и компенсаций.

7.3.8. Избрание членов Ревизионной комиссии Общества и досрочное прекращение их полномочий.

7.3.9. Утверждение Аудитора Общества.

7.3.10. Выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года.

7.3.11. Утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках (счетов прибылей и убытков) Общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Общества по результатам финансового года.

7.3.12. Определение порядка ведения Общего собрания акционеров.

7.3.13. Принятие решений о дроблении и консолидации акций.

7.3.14. Принятие решений об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах".

7.3.15. Принятие решений об одобрении крупных сделок в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах".

7.3.16. Приобретение Обществом размещенных акций в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах".

7.3.17. Принятие решений об участии Общества в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций.

7.3.18. Утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено Уставом Общества к компетенции исполнительного органа Общества.

7.3.19. Решение о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации или управляющему.

7.3.20. Размещение акций, а также эмиссионных ценных бумаг Общества, конвертируемых в акции, посредством закрытой подписки.

7.3.21. Определение приоритетных направлений деятельности Общества.

7.3.22. Размещение Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах".

7.3.23. Определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах".

7.3.24. Приобретение размещенных Обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных настоящим Уставом и Федеральным законом "Об акционерных обществах".

7.3.25. Использование резервного и иных фондов Общества.

7.3.26. Создание филиалов и открытие представительств Общества и их ликвидация.

7.3.27. Решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах».

7.4. Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительному органу Общества, за исключением вопросов, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах». Общее собрание акционеров также не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции Федеральным законом "Об акционерных обществах".

7.5. Правом голоса на Общем собрании акционеров по вопросам, поставленным на голосование, обладают акционеры – владельцы обыкновенных акций Общества, за исключением случаев, установленных Федеральным законом «Об акционерных обществах».

7.6. Общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если на момент окончания регистрации для участия в Общем собрании акционеров зарегистрировались акционеры (их представители), обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Общества.

7.7. Решение Общего собрания акционеров по вопросу, поставленному на голосование, принимается большинством голосов акционеров - владельцев голосующих акций Общества, принимающих участие в собрании., если для принятия решения настоящим Уставом или Федеральным законом «Об акционерных обществах» не установлено иное.

7.8. Решения по вопросам, указанным в подпунктах 7.3.1 - 7.3.5, 7.3.16, 7.3.19, 7.3.20 настоящего Устава, принимаются квалифицированным большинством в 3/4 (три четверти) голосов акционеров - владельцев голосующих акций, принимающих участие в Общем собрании. Если федеральными законами РФ будет установлено, что квалифицированным большинством голосов должны приниматься какие-либо другие решения, помимо указанных в настоящем пункте, Общество будет обязано руководствоваться нормой закона в соответствующих случаях.

7.9. Решения по вопросам, указанным в подпунктах 7.3.2, 7.3.5, 7.3.13 - 7.3.18 настоящего Устава, могут приниматься только по предложению акционеров Общества.

7.10. Общее собрание акционеров не вправе принимать решения по вопросам, не включенным в повестку дня собрания, а также изменять повестку дня.

7.11. Голосование по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция Общества – один голос», за исключением случаев, установленных Федеральным законом «Об акционерных обществах».

## **8. ПРОВЕДЕНИЕ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ В ФОРМЕ СОВМЕСТНОГО ПРИСУТСТВИЯ**

8.1. Общее собрание акционеров проводится в форме совместного присутствия акционеров (представителей акционеров) для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование. Решения Общего собрания акционеров могут быть приняты путем проведения заочного голосования (опросным путем) в соответствии с разделом 9 настоящего Устава.

8.2. Список лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, составляется на основании данных реестра акционеров Общества. Дата составления списка лиц Общества, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров Общества, не может быть установлена ранее даты принятия решения о проведении Общего собрания акционеров Общества и более, чем за 50 (пятьдесят) дней до даты проведения Общего собрания акционеров.

8.3. Сообщение о проведении Общего собрания акционеров должно быть направлено каждому лицу, указанному в списке лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, заказным письмом, или вручено каждому из указанных лиц под роспись не позднее, чем за 20 (двадцать) дней, а сообщение о проведении Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос о реорганизации Общества, - не позднее, чем за 30 (тридцать) дней до даты его проведения.

В случае, если зарегистрированным в реестре акционеров Общества лицом является номинальный держатель акций, сообщение о проведении Общего собрания акционеров вручается ему лично под роспись или направляется по адресу номинального держателя акций заказным письмом, если в списке лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, не указан иной почтовый адрес, по которому должно направляться сообщение о проведении Общего собрания акционеров.

В сообщении о проведении общего собрания акционеров должны быть указаны:

- полное фирменное наименование Общества и место нахождения Общества;
- форма проведения Общего собрания акционеров (собрание или заочное голосование);
- дата, место, время проведения Общего собрания акционеров и в случае, когда в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» заполненные бюллетени могут быть направлены Обществу, почтовый адрес, по которому могут направляться заполненные бюллетени, либо в случае проведения Общего собрания акционеров в форме заочного голосования дата окончания приема бюллетеней для голосования и почтовый адрес, по которому должны направляться заполненные бюллетени;

- дата составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров;
- повестка дня Общего собрания акционеров;
- порядок ознакомления с информацией (материалами), подлежащей предоставлению при подготовке к проведению Общего собрания акционеров, и адрес (адреса), по которому с ней можно ознакомиться.

8.4. Голосование на Общем собрании акционеров может осуществляться бюллетенями. Бюллетень для голосования должен быть вручен под роспись каждому лицу, указанному в списке

лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров (его представителю), зарегистрировавшемуся для участия в Общем собрании акционеров.

8.5. При подготовке к проведению Общего собрания акционеров Генеральный директор Общества определяет:

- форму проведения Общего собрания акционеров (собрание или заочное голосование);
- дату, место, время проведения Общего собрания акционеров, а в случае проведения Общего собрания акционеров в форме заочного голосования - дату окончания приема бюллетеней для голосования и почтовый адрес, по которому должны направляться заполненные бюллетени;
- дату составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров;
- повестку дня Общего собрания акционеров;
- порядок сообщения акционерам о проведении Общего собрания акционеров;
- перечень информации (материалов), предоставляемой акционерам при подготовке к проведению Общего собрания акционеров, и порядок ее предоставления;
- форму и текст бюллетеня для голосования.

В повестку дня годового Общего собрания акционеров должны быть обязательно включены вопросы об избрании Ревизионной комиссии Общества, утверждении Аудитора Общества, а также вопросы, предусмотренные п. 7.3.11 настоящего Устава.

8.6. Информация (материалы) по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров в течение 20 (двадцати) дней, а в случае проведения Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос о реорганизации Общества, в течение 30 (тридцати) дней до проведения Общего собрания акционеров должна быть доступна лицам, имеющим право на участие в Общем собрании акционеров, для ознакомления в помещении исполнительного органа Общества и в иных местах, адреса которых указываются в сообщении о проведении Общего собрания акционеров. Указанная информация (материалы) должна быть доступна лицам, принимающим участие в Общем собрании акционеров, во время его проведения. Порядок ознакомления лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, с информацией (материалами) по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров и перечень такой информации (материалов) определяются Генеральным директором Общества.

8.7. Право на участие в Общем собрании акционеров осуществляется акционером как лично, так и через своего представителя. В случае, если акция Общества находится в общей долевой собственности нескольких лиц, то им предоставляется по одному экземпляру бюллетеней для голосования по каждому вопросу, а правомочия по голосованию на Общем собрании акционеров осуществляются по их усмотрению одним из участников Общей долевой собственности либо их общим представителем. Правомочия каждого из указанных представителей должны быть надлежащим образом оформлены.

8.8. Секретарь Общего собрания акционеров проверяет полномочия и регистрирует лиц, участвующих в Общем собрании акционеров, определяет кворум Общего собрания акционеров, разъясняет вопросы, возникающие в связи с реализацией акционерами (их представителями) права голоса на Общем собрании, разъясняет порядок голосования по вопросам, выносимым на голосование, обеспечивает установленный порядок голосования и права акционеров на участие в голосовании, подсчитывает голоса и подводит итоги голосования, составляет и подписывает протокол об итогах голосования, передает в архив бюллетени для голосования.

8.9. Общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Общества. Принявшими участие в Общем собрании акционеров считаются акционеры, зарегистрировавшиеся для участия в нем.

8.10. При отсутствии кворума для проведения Общего собрания акционеров Общества секретарь Общего собрания акционеров Общества объявляет дату проведения нового Общего собрания акционеров Общества с той же повесткой дня. Новое Общее собрание акционеров Общества, созванное взамен несостоявшегося, правомочно, если на момент окончания регистрации для участия в нем зарегистрировались акционеры Общества (их представители), обладающие в совокупности не менее чем 30 процентами голосов размещенных голосующих акций Общества. При проведении повторного Общего собрания акционеров менее чем через 40 (сорок) дней после несостоявшегося Общего собрания акционеров лица, имеющие право на участие в Общем собрании акционеров, определяются в соответствии со списком лиц, имевших право на участие в несостоявшемся Общем собрании акционеров.

8.11. Протокол Общего собрания акционеров составляется не позднее 15 дней после закрытия Общего собрания акционеров или даты окончания приема бюллетеней при проведении Общего собрания акционеров в форме заочного голосования в двух экземплярах. Оба экземпляра подписываются председательствующим на Общем собрании акционеров и секретарем Общего собрания акционеров.

8.12. Решения, принятые Общим собранием акционеров Общества, а также итоги голосования оглашаются на Общем собрании акционеров, в ходе которого проводилось голосование, или доводятся не позднее 10 (десяти) дней после составления протокола об итогах голосования в форме отчета об итогах голосования до сведения лиц, включенных в список лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении Общего собрания акционеров.

## **9. ПРОВЕДЕНИЕ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ В ФОРМЕ ЗАОЧНОГО ГОЛОСОВАНИЯ**

9.1. Решение Общего собрания акционеров может быть принято без проведения собрания (совместного присутствия акционеров для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование) путем проведения заочного голосования (опросным путем). Голосование по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, проводимого в форме заочного голосования, осуществляется только бюллетенями для голосования.

9.2. Общее собрание акционеров, повестка дня которого включает вопросы об избрании Совета директоров Общества, Ревизионной комиссии Общества, утверждении Аудитора Общества, а также вопросы, предусмотренные п. 7.3.11 настоящего Устава, не может проводиться в форме заочного голосования. Не может быть проведено путем проведения заочного голосования (опросным путем) новое Общее собрание акционеров взамен несостоявшегося Общего собрания акционеров, которое должно было быть проведено путем совместного присутствия.

9.3. Список лиц, имеющих право участвовать в заочном голосовании по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, составляется на основании данных реестра акционеров Общества. Дата составления списка лиц, имеющих право участвовать в заочном голосовании по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, не может быть установлена ранее даты принятия решения о проведении Общего собрания акционеров Общества и более чем за 50 (пятьдесят) дней до даты окончания приема Обществом бюллетеней.

9.4. Сообщение о проведении Общего собрания акционеров путем заочного голосования вместе с бюллетенями для голосования по вопросам повестки дня вручается под роспись лицу, указанному в списке лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, или направляется ему заказным письмом по почте не позднее, чем за 20 (двадцать) дней, а сообщение о проведении Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос о реорганизации Общества, - не позднее, чем за 30 (тридцать) дней до даты окончания приема Обществом бюллетеней.

9.5. Общее собрание акционеров, проводимое в форме заочного голосования, правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Общества. Принявшими участие в Общем собрании акционеров, проводимом в форме заочного голосования, считаются акционеры, бюллетени которых получены до указанной в них даты окончания приема Обществом бюллетеней.

## **10. ПРЕДЛОЖЕНИЯ В ПОВЕСТКУ ДНЯ ГODOVОГО ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ ОБЩЕСТВА**

10.1. Акционеры (акционер) Общества, являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 (двух) процентов голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в совет директоров (наблюдательный совет) общества, коллегиальный исполнительный орган, ревизионную комиссию (ревизоры) и счетную комиссию общества, число которых не может превышать количественный состав соответствующего органа, а также кандидата на должность единоличного исполнительного органа. Такие предложения должны поступить в Общество не позднее чем через 60 (шестьдесят) дней после окончания финансового год.

10.2. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров и предложение о выдвижении кандидатов вносятся в письменной форме с указанием имени (наименования) представивших их акционеров (акционера), количества и категории (типа) принадлежащих им акций и должны быть подписаны акционерами (акционером).

10.3. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров должно содержать формулировку каждого предлагаемого вопроса, а предложение о выдвижении кандидатов - имя каждого предлагаемого кандидата, наименование органа, для избрания в который он предлагается, а также иные сведения о нем, предусмотренные внутренним документом Общества, определяющим порядок ведения Общего собрания акционеров Общества.

10.4. Генеральный директор Общества обязан рассмотреть поступившие предложения и принять решения о включении их в повестку дня Общего собрания акционеров Общества или об

отказе во включении в указанную повестку дня не позднее 5 (пяти) дней после окончания срока, указанного в п. 10.1. настоящей статьи.

10.5. Генеральный директор Общества вправе отказать во включении внесенных акционером (акционерами) в повестку дня Общего собрания акционеров вопросов, а также во включении выдвинутых кандидатов в список кандидатур для голосования по выборам в соответствующий орган Общества по основаниям, предусмотренным Федеральным законом "Об акционерных обществах" и иными правовыми актами Российской Федерации.

10.6. Мотивированное решение Генерального директора Общества об отказе во включении вопроса в повестку дня Общего собрания акционеров Общества или кандидата в список кандидатур для голосования по выборам в соответствующий орган Общества направляется акционеру (акционерам), внесшему вопрос или выдвинувшему кандидата, не позднее 3 (трех) дней с момента его принятия.

10.7. Генеральный директор Общества не вправе вносить изменения в формулировки вопросов, предложенных для включения в повестку дня Общего собрания акционеров, и (при их наличии) в формулировки решений по таким вопросам. Помимо вопросов, предложенных для включения в повестку дня Общего собрания акционеров акционерами, а также в случае отсутствия таких предложений, отсутствия или недостаточного количества кандидатов, предложенных акционерами для образования соответствующего органа, Генеральный директор Общества вправе включать в повестку дня Общего собрания акционеров вопросы или кандидатов в список кандидатур по своему усмотрению.

## **11. СОЗЫВ ВНЕОЧЕРЕДНОГО ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ ОБЩЕСТВА**

11.1. Проводимые помимо годового Общие собрания акционеров Общества являются внеочередными.

11.2. Внеочередное Общее собрание акционеров Общества проводится по решению Генерального директора Общества на основании его собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества, а также акционера (акционеров), являющегося владельцем не менее чем 10 (десяти) процентов голосующих акций Общества на дату предъявления требования.

11.3. Созыв внеочередного Общего собрания акционеров по требованию Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества или акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 (десяти) процентов голосующих акций Общества, осуществляется Генеральным директором Общества. Такое Общее собрание акционеров должно быть проведено в течение 40 (сорока) дней с момента представления требования о проведении внеочередного Общего собрания акционеров Общества.

11.4. В требовании о проведении внеочередного Общего собрания акционеров Общества должны быть сформулированы вопросы, подлежащие внесению в повестку дня собрания. Лица (лицо), требующие созыва внеочередного Общего собрания акционеров Общества, вправе представить проект решения внеочередного Общего собрания акционеров Общества, предложение о форме проведения Общего собрания акционеров. В случае, если требование о созыве внеочередного Общего собрания акционеров содержит предложение о выдвижении кандидатов, на такое предложение распространяются соответствующие положения статьи 10 настоящего Устава. Генеральный директор Общества не вправе вносить изменения в формулировки вопросов повестки дня, формулировки решений по таким вопросам и изменять предложенную форму проведения внеочередного Общего собрания акционеров, созываемого по требованию Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества или акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 (десяти) процентов голосующих акций Общества.

11.5. В случае если требование о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества исходит от акционера (акционеров), оно должно содержать имя (наименование) акционера (акционеров), требующего созыва собрания, с указанием количества, категории (типа) принадлежащих им акций Общества. Требование о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества подписывается лицом (лицами), требующим созыва внеочередного Общего собрания акционеров Общества.

11.6. В течение 5 (пяти) дней с даты предъявления требования Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества или акционера (акционеров), являющегося владельцем не менее чем 10 (десяти) процентов голосующих акций Общества, о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества, Единоличным Генеральным директором Общества должно быть принято решение о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества либо об отказе от его созыва.

Решение об отказе в созыве внеочередного Общего собрания акционеров может быть принято в случае, если:

не соблюден установленный настоящим Уставом порядок предъявления требования о созыве внеочередного Общего собрания акционеров;

акционеры (акционер), требующие созыва внеочередного Общего собрания акционеров, не являются владельцами предусмотренного пунктом 11.2. количества голосующих акций Общества;

ни один из вопросов, предложенных для внесения в повестку дня внеочередного Общего собрания акционеров, не отнесен к его компетенции и (или) не соответствует требованиям Федерального закона «Об акционерных обществах» и иных правовых актов Российской Федерации.

11.7. Решение Генерального директора Общества о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества или мотивированное решение об отказе от его созыва направляется лицам, требующим его созыва, не позднее 3 (трех) дней с момента принятия такого решения.

11.8. В случае если в течение срока, установленного в пункте 11.6. настоящего Устава, Генеральным директором Общества не принято решение о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества или принято решение об отказе от его созыва, внеочередное Общее собрание акционеров Общества может быть создано лицами, требующими его созыва. При этом органы и лица, созывающие внеочередное Общее собрание акционеров, обладают предусмотренными Федеральным законом "Об акционерных обществах" и настоящим Уставом полномочиями, необходимыми для созыва и проведения Общего собрания акционеров.

## **12. ЕДИНОЛИЧНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН ОБЩЕСТВА**

12.1. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - Генеральным директором, который подотчетен Общему собранию акционеров.

12.2. К компетенции Генерального директора Общества относятся:

- все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров;
- созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах", когда внеочередное Общее собрание акционеров может быть создано органами и лицами, требующими его созыва;
- утверждение повестки дня Общего собрания акционеров;
- определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров акционерных обществ в соответствии с положениями Федерального закона "Об акционерных обществах", связанные с подготовкой и проведением Общего собрания акционеров;
- утверждение внутренних документов Общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено Федеральным законом "Об акционерных обществах" к компетенции Общего собрания акционеров;
- представление на утверждение Общему собранию акционеров годового отчета и баланса Общества.

12.3. Генеральный директор избирается Общим собранием акционеров Общества сроком на 3 (три) года и является единоличным исполнительным органом Общества, без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

12.4. Лицо считается избранным на должность Генерального директора, если за него отдано простое большинство голосов акционеров - владельцев голосующих акций Общества, принимающих участие в Общем собрании акционеров.

12.5. Генеральный директор может быть избран из числа акционеров, либо Генеральным директором может быть избрано любое другое лицо, обладающее, по мнению простого большинства акционеров, принимающих участие в Общем собрании акционеров, необходимыми знаниями и опытом.

Лицо, избранное на должность Генерального директора, может переизбираться неограниченное число раз.

12.6. Права и обязанности Генерального директора по осуществлению руководства текущей деятельностью Общества определяются Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и Договором, заключаемым им с Обществом. Договор с Генеральным директором от имени Общества подписывает Председатель Общего собрания акционеров Общества

12.7. Общее собрание акционеров Общества вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий Генерального директора, расторгнуть с ним Договор и избрать нового Генерального директора.

#### 12.8. Генеральный директор Общества:

- организует выполнение решений Общего собрания акционеров Общества;
- самостоятельно распоряжается имуществом Общества, стоимость которого не превышает 10 (десять) процентов балансовой стоимости активов Общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату;
- распоряжается имуществом Общества, стоимость которого составляет 10 (десять) и более процентов балансовой стоимости активов общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, по правилам совершения крупных сделок, предусмотренным Федеральным законом «Об акционерных обществах»;
- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества, определяет организационную структуру Общества, за исключением документов, утверждаемых Общим собранием акционеров;
- утверждает штатное расписание Общества, филиалов и представительств;
- принимает на работу и увольняет с работы сотрудников, в том числе назначает и увольняет своих заместителей, главного бухгалтера, руководителей подразделений, филиалов и представительств;
- в порядке, установленном законодательством, настоящим Уставом, Общим собранием акционеров, Правилами внутреннего трудового распорядка, иными внутренними документами Общества поощряет работников Общества, а также налагает на них взыскания;
- открывает в банках расчетный, валютный и другие счета Общества, заключает договоры и совершает иные сделки;
- утверждает договорные цены на собственную продукцию Общества и тарифы на услуги Общества;
- организует бухгалтерский учет и отчетность;
- обеспечивает подготовку и проведение Общих собраний акционеров;
- решает другие вопросы текущей деятельности Общества.

12.9. Заместители (заместитель) Генерального директора назначаются Генеральным директором и возглавляют направления работы в соответствии с распределением обязанностей, утверждаемых Генеральным директором. При отсутствии Генерального директора, а также в иных случаях, когда Генеральный директор не может исполнять свои обязанности, его функции по доверенности исполняет заместитель.

12.10. Общество вправе передать полномочия единоличного исполнительного органа управляющей организации или управляющему. Решение о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации или управляющему принимается Общим собранием акционеров Общества простым большинством. Договор с управляющей организацией или управляющим подписывается от имени Общества Председателем Общего собрания акционеров Общества.

### **13. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЕДИНОЛИЧНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА ОБЩЕСТВА**

13.1. Единоличный исполнительный орган Общества (Генеральный директор) при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении Общества добросовестно и разумно.

13.2. Единоличный исполнительный орган Общества (Генеральный директор) несет ответственность перед Обществом за убытки, причиненные Обществу своими виновными действиями (бездействием), если иные основания и размер ответственности не установлены федеральными законами.

13.3. При определении оснований и размера ответственности единоличного исполнительного органа Общества (Генерального директора) должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

13.4. В случае, если в соответствии с положениями настоящей статьи ответственность несут несколько лиц, их ответственность перед обществом является солидарной.

13.5. Общество или акционер (акционеры), владеющий в совокупности не менее чем одним процентом размещенных обыкновенных акций общества, вправе обратиться в суд с иском к Генеральному директору Общества о возмещении убытков, причиненных Обществу, в случае, предусмотренном пунктом 13.2 настоящего Устава.

13.6. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности Общества, представляемых акционерам, кредиторам и в средства массовой информации, несет Генеральный директор Общества в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации, Уставом общества.

## **14. КОНТРОЛЬ НАД ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

14.1. Для осуществления контроля над финансово-хозяйственной деятельностью Общества Общее собрание акционеров избирает Ревизионную комиссию. Срок полномочий Ревизионной комиссии - 1 (один) год.

14.2. Компетенция Ревизионной комиссии Общества определяется Федеральным законом «Об акционерных обществах» и настоящим Уставом.

К компетенции Ревизионной комиссии Общества относятся:

- подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете, бухгалтерском балансе, счете прибылей и убытков Общества;
- анализ финансового состояния Общества, выявление резервов улучшения финансового состояния Общества и выработка рекомендаций для органов управления Общества;
- организация и осуществление проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Общества, в частности:
- проверка (ревизия) финансовой, бухгалтерской, платежно-расчетной и иной документации Общества, связанной с осуществлением Обществом финансово-хозяйственной деятельности, на предмет ее соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу, внутренним и иным документам Общества;
- контроль за сохранностью и использованием основных средств;
- контроль за соблюдением установленного порядка списания на убытки Общества задолженности неплатежеспособных дебиторов;
- контроль за расходованием денежных средств Общества в соответствии с утвержденными бизнес-планом и бюджетом Общества;
- контроль за формированием и использованием резервного и иных специальных фондов Общества;
- проверка правильности и своевременности начисления и выплаты дивидендов по акциям Общества, процентов по облигациям, доходов по иным ценным бумагам;
- проверка выполнения ранее выданных предписаний по устранению нарушений и недостатков, выявленных предыдущими проверками (ревизиями);
- осуществление иных действий (мероприятий), связанных с проверкой финансово-хозяйственной деятельности Общества.

14.3. Порядок деятельности Ревизионной комиссии Общества определяется Положением о Ревизионной комиссии, утверждаемым Общим собранием акционеров.

14.4. Члены Ревизионной комиссии Общества не могут одновременно занимать какие-либо должности в органах управления Общества. Обязанности членов Ревизионной комиссии могут выполнять акционеры (представители акционеров), а также лица, не являющиеся акционерами Общества. Акции, принадлежащие лицам, занимающим должности в органах управления Общества, не могут участвовать в голосовании при избрании членов Ревизионной комиссии Общества.

14.5. Проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности осуществляются Ревизионной комиссией по итогам деятельности Общества за год, а также во всякое время по собственной инициативе, по решению Общего собрания акционеров Общества или по требованию акционера (акционеров), владеющего в совокупности не менее чем 10 % (десятью) процентами голосующих акций Общества.

14.6. По решению Общего собрания акционеров членам Ревизионной комиссии Общества в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими своих обязанностей. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением Общего собрания акционеров.

14.7. По требованию Ревизионной комиссии Общества лица, занимающие должности в органах управления Общества, обязаны представить документы о финансово-хозяйственной деятельности Общества. Ревизионная комиссия вправе привлекать к своей работе экспертов и консультантов, работа которых оплачивается за счет Общества.

14.8. Ревизионная комиссия вправе потребовать созыва внеочередного Общего собрания в порядке, предусмотренном Федеральным законом «Об акционерных обществах», если возникла серьезная угроза интересам Общества.

14.9. Общество может привлечь для ежегодной проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности Аудитора, не связанного имущественными интересами с Обществом или его акционерами.

14.10. Аудитором Общества может быть аудиторская организация, обладающая соответствующей лицензией. Аудитор осуществляет проверку финансово-хозяйственной

деятельности Общества в соответствии с правовыми актами Российской Федерации на основании заключаемого между Обществом и Аудитором договора.

14.11. Аудитор Общества, размер оплаты его услуг утверждается Общим собранием акционеров.

14.12. По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Ревизионная комиссия составляет заключение, а в случае привлечения Аудитора, такое заключение составляет Аудитор.

## **15. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ**

15.1. Общество вправе по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года и (или) по результатам финансового года принимать решения (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям, если иное не установлено Федеральным законом «Об акционерных обществах». Решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия и девяти месяцев финансового года может быть принято в течение трех месяцев после окончания соответствующего периода.

Общество обязано выплатить объявленные по акциям каждой категории (типа) дивиденды. Дивиденды выплачиваются деньгами. По решению Общего собрания акционеров дивиденды могут выплачиваться иным имуществом.

15.2. Источником выплаты дивидендов является прибыль Общества после налогообложения (чистая прибыль Общества). Чистая прибыль Общества определяется по данным бухгалтерской отчетности Общества. Дивиденды по привилегированным акциям определенных типов также могут выплачиваться за счет ранее сформированных для этих целей специальных фондов Общества.

15.3. Решения о выплате (объявлении) дивидендов, в том числе решения о размере дивиденда и форме его выплаты по акциям каждой категории (типа), принимаются Общим собранием акционеров.

15.4. Срок и порядок выплаты дивидендов определяются решением Общего собрания акционеров о выплате дивидендов. В случае, если решением Общего собрания акционеров Общества срок выплаты дивидендов не определен, срок их выплаты не должен превышать 60 дней со дня принятия решения о выплате дивидендов.

Список лиц, имеющих право получения дивидендов, составляется на дату составления списка лиц, имеющих право участвовать в Общем собрании акционеров, на котором принимается решение о выплате соответствующих дивидендов. Для составления списка лиц, имеющих право получения дивидендов, номинальный держатель акций представляет данные о лицах, в интересах которых он владеет акциями.

## **16. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ**

16.1. Общество может быть добровольно реорганизовано в порядке, предусмотренном Федеральным законом "Об акционерных обществах". Другие основания и порядок реорганизации Общества определяются Гражданским кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

16.2. Реорганизация Общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования. Если федеральными законами будут установлены иные формы реорганизации, Общество будет вправе реорганизоваться в указанных формах.

16.3. Формирование имущества Обществ, создаваемых в результате реорганизации, осуществляется только за счет имущества реорганизуемых Обществ.

16.4. При реорганизации вносятся соответствующие изменения в учредительные документы Общества.

16.5. Не позднее 30 дней с даты принятия решения о реорганизации Общества, а при реорганизации Общества в форме слияния или присоединения - с даты принятия решения об этом последним из Обществ, участвующих в слиянии или присоединении, Общество обязано письменно уведомить об этом кредиторов Общества и опубликовать в печатном издании, предназначенном для публикации данных о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении. При этом кредиторы Общества в течение 30 дней с даты направления им уведомлений или в течение 30 дней с даты опубликования сообщения о принятом решении вправе письменно потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств Общества и возмещения им убытков. Права кредиторов, возникающие в связи с реорганизацией Общества, определяются законом.

16.6. Реорганизация Общества в соответствующих формах осуществляется в порядке, определяемом действующими правовыми нормами.

16.7. Передаточный акт, разделительный баланс должны содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизуемого общества в отношении всех его кредиторов и должников, включая оспариваемые обязательства, и порядок определения

правопреемства в связи с изменениями вида, состава, стоимости имущества реорганизуемого общества, а также в связи с возникновением, изменением и прекращением прав и обязанностей реорганизуемого общества, которые могут произойти после даты, на которую составлены передаточный акт, разделительный баланс.

16.8. При реорганизации Общества все документы (управленческие, финансово-хозяйственные, по личному составу и др.) передаются в соответствии с установленными правилами организации-правопреемнику.

16.9. При отсутствии правопреемника документы постоянного хранения, имеющие научно-историческое значение, передаются на государственное хранение в Государственный архив Амурской области; документы по личному составу (приказы, личные дела, лицевые счета и т.п.) передаются на хранение в архив Благовещенского района Амурской области, на территории которого находится Общество. Передача и упорядочение документов осуществляются силами и за счет средств Общества в соответствии с требованиями архивных органов.

16.10. Общество может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном Гражданским кодексом Российской Федерации, с учетом требований Федерального закона «Об акционерных обществах» и Устава Общества. Общество может быть ликвидировано по решению суда по основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом Российской Федерации.

16.11. Ликвидация Общества влечет за собой его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

16.12. Вопрос о добровольной ликвидации Общества и назначении ликвидационной комиссии решает Общее собрание акционеров Общества.

16.13. Акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 процентов голосующих акций Общества вправе вынести на решение Общего собрания акционеров Общества вопрос о добровольной ликвидации Общества и назначении ликвидационной комиссии. Общее собрание акционеров принимает решение о ликвидации Общества.

16.14. О принятии решения о ликвидации Общества Общее собрание акционеров обязано в трехдневный срок в письменной форме уведомить регистрирующий орган по месту нахождения Общества с приложением решения о ликвидации юридического лица.

16.15. Общее собрание акционеров устанавливает в соответствии с законодательством порядок и сроки ликвидации Общества, формирует ликвидационную комиссию в составе Председателя, Секретаря и членов ликвидационной комиссии. Число членов ликвидационной комиссии, включая Председателя и Секретаря, не может быть менее трех.

16.16. С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все полномочия по управлению делами Общества, в том числе по представлению Общества в суде. Все решения ликвидационной комиссии принимаются простым большинством голосов от общего числа членов комиссии. Протоколы заседаний ликвидационной комиссии подписываются Председателем и Секретарем.

16.17. Председатель ликвидационной комиссии представляет Общество по всем вопросам, связанным с ликвидацией Общества, в отношениях с кредиторами, должниками Общества и с акционерами, а также с иными организациями, гражданами и государственными органами; выдает от имени Общества доверенности и осуществляет другие необходимые исполнительно-распорядительные функции.

16.18. После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс, который утверждается Общим собранием акционеров. Оставшееся после завершения расчетов с кредиторами имущество ликвидируемого Общества распределяется ликвидационной комиссией между акционерами в очередности, установленной Федеральным законом «Об акционерных обществах».

16.19. Ликвидация Общества считается завершенной, а общество – прекратившим существование с момента внесения органом государственной регистрации соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

16.20. Полномочия ликвидационной комиссии прекращаются с момента завершения ликвидации Общества.

## **17. ОПИСАНИЕ ПЕЧАТИ И ШТАМПА**

### **Круглая печать**

1 строка: Россия Амурская область город Благовещенск

2 строка: ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АГРОФИРМА АНК»

по центру эмблема Общества в виде: логотип с изображением промышленника в шляпе и камзоле.

### **Угловой штамп**

1 строка: РОССИЯ

2 строка: ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
3 строка: «АГРОФИРМА АНК»  
4 строка: Амурская область, Благовещенский район, с. Грибское  
5 строка: ИНН 2801070853 КПП 281201001  
6 строка: р/с \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_  
7 строка: тел. (416-2) 52-12-25; 37-64-54  
8 строка: № \_\_\_\_\_ на № \_\_\_\_\_



ПРИЛОЖЕНИЕ Б  
ДАННЫЕ ОБ ОСНОВНЫХ  
СРЕДСТВАХ ЗАО «АГРОФИРМА АНК»  
ЗА 2015 – 2019 ГГ.

2016 год

1. Нематериальные активы и расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы (НИОКР)  
1.1. Наличие и движение нематериальных активов

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		поступило	Изменения за период					На конец периода		
			первоначальная стоимость*	накопленная амортизация и убыток от обесценения		выбыло		начислено амортизации	убыток от обесценения	пересечена		первоначальная стоимость*	накопленная амортизация и убыток от обесценения
						первоначальная стоимость*	накопленная амортизация и убыток от обесценения			первоначальная стоимость*	накопленная амортизация		
Нематериальные активы - всего	за 2016 г.	5100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	за 2015 г.	5110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

2. Основные средства

2.1. Наличие и движение основных средств

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		поступило	Изменения за период					На конец периода	
			первоначальная стоимость*	накопленная амортизация **		выбыло объектов		начислено амортизации**	первоначальная стоимость*	накопленная амортизация **	первоначальная стоимость*	накопленная амортизация **
						первоначальная стоимость*	накопленная амортизация **					
Основные средства (без учета доходных вложений в материальные ценности) - всего	за 2016 г.	5200	1 323 732	(397 925)	125 355	(104 561)	52 891	(92 095)	-	-	1 344 526	(437 129)
	за 2015 г.	5210	1 264 136	(352 970)	154 249	(94 653)	34 849	(79 804)	-	-	1 323 732	(397 925)
в том числе: Здания, сооружения и передаточные устройства	за 2016 г.	5201	634 744	(96 612)	16 519	(2 456)	102	(13 402)	-	-	648 807	(109 912)
	за 2015 г.	5211	613 719	(81 513)	23 608	(2 583)	161	(15 260)	-	-	634 744	(96 612)
Машины и оборудование	за 2016 г.	5202	516 867	(278 900)	58 160	(65 881)	50 304	(60 067)	-	-	509 146	(288 663)
	за 2015 г.	5212	515 653	(258 406)	60 369	(59 155)	33 675	(54 169)	-	-	516 867	(278 900)

0710005 с. 2

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		поступило	Изменения за период					На конец периода	
			первоначальная стоимость*	накопленная амортизация **		выбыло объектов		начислено амортизации**	первоначальная стоимость*	накопленная амортизация **	первоначальная стоимость*	накопленная амортизация **
						первоначальная стоимость*	накопленная амортизация **					
Транспортные средства	за 2016 г.	5203	18 730	(12 892)	-	-	-	(1 965)	-	-	18 730	(14 857)
	за 2015 г.	5213	18 298	(11 302)	928	(496)	496	(2 086)	-	-	18 730	(12 892)
Производственный и хозяйственный инвентарь	за 2016 г.	5204	536	(349)	-	-	-	(84)	-	-	536	(433)
	за 2015 г.	5214	536	(264)	-	-	-	(85)	-	-	536	(349)
Рабочий скот	за 2016 г.	5205	-	-	210	-	-	(24)	-	-	210	(24)
	за 2015 г.	5215	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Продуктивный скот	за 2016 г.	5206	126 968	(8 611)	34 753	(25 219)	2 485	(16 490)	-	-	136 502	(22 616)
	за 2015 г.	5216	96 337	(986)	54 526	(23 895)	517	(8 142)	-	-	126 968	(8 611)
Многолетние насаждения из вишневых саженцев	за 2016 г.	5207	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	за 2015 г.	5217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Другие виды основных средств	за 2016 г.	5209	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	за 2015 г.	5219	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Земельные участки и объекты природопользования	за 2016 г.	5221	24 639	-	15 713	(11 005)	-	-	-	-	29 347	-
	за 2015 г.	5231	18 345	-	14 818	(8 524)	-	-	-	-	24 639	-
Капитальные вложения на коренное улучшение земель	за 2016 г.	5222	1 248	(561)	-	-	-	(63)	-	-	1 248	(624)
	за 2015 г.	5232	1 248	(499)	-	-	-	(62)	-	-	1 248	(561)
Учтено в составе доходных вложений в материальные ценности - всего	за 2016 г.	5220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	за 2015 г.	5230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Показатели к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах\* (тыс.руб.)**  
за 2017 год

Организация (полное наименование) с/ безотчетное предприятие: **Муниципальное предприятие "Агрофирма АПК"**  
Идентификационный номер налогоплательщика: \_\_\_\_\_  
Вид деятельности: **Сельское хозяйство**  
Организационно-правовая форма: **АО - акционерное общество**  
Единый налоговый код: \_\_\_\_\_

Формы МС по ОК02:	0710005
Дата (число, месяц, год):	31 12 2017
по ОК010:	4038875
ИНН:	280102853
по ОК031.2:	01.11.2
по ОК040/ОК050:	07 16
по ОК031:	384

**1. Внеоборотные активы и расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы (ВНОВТ)**  
**1.1. Излишки и движение внеоборотных активов**

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		Изменения за период						На конец периода		
			первоначальная стоимость**	накопленные амортизации и убытки от обесценения	поступило	выбыло		переведено	переведено	переведено	первоначальная стоимость**	накопленные амортизации и убытки от обесценения	
						первоначальная стоимость**	ликвидационная стоимость**						ликвидационная стоимость**
Итого	2017	5108	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:	2016	5108	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		Изменения за период						На конец периода	
			первоначальная стоимость**	накопленные амортизации***	поступило	выбыло		переведено	переведено	переведено	первоначальная стоимость**	накопленные амортизации***
						первоначальная стоимость**	ликвидационная стоимость**					
Учтенные средства (без учета износов и ликвидаций)	2017	5200	1 344 526	(437 129)	165 638	(40 534)	10 979	(162 085)	-	-	1 409 638	(238 238)
из них:	2016	5200	1 323 732	(397 925)	125 335	(104 561)	52 091	(82 095)	-	-	1 344 526	(437 129)
в том числе:	2017	5201	648 807	(109 912)	17 578	-	-	(17 404)	-	-	666 385	(127 316)
и оборудование в производстве	2016	5211	634 744	(96 612)	16 519	(2 456)	102	(13 402)	-	-	648 807	(109 912)
Материалы и оборудование	2017	5212	509 146	(288 663)	88 682	(2 841)	1 387	65 619	-	-	604 987	(132 205)
из них:	2016	5212	516 907	(278 500)	58 160	(65 821)	50 304	(60 667)	-	-	509 146	(288 663)

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		Изменения за период						На конец периода	
			первоначальная стоимость**	накопленные амортизации***	поступило	выбыло		переведено	переведено	переведено	первоначальная стоимость**	накопленные амортизации***
						первоначальная стоимость**	ликвидационная стоимость**					
Прочие основные средства	2017	5213	18 738	(14 872)	10	(1 036)	1 036	(1 386)	-	-	17 318	(15 213)
из них:	2016	5213	18 738	(12 862)	-	-	-	(1 965)	-	-	18 738	(14 872)
Прочие объекты и объекты	2017	5214	536	(432)	-	-	-	(72)	-	-	536	(432)
из них:	2016	5214	536	(432)	-	-	-	(80)	-	-	536	(432)
Рабочий скот	2017	5215	210	(24)	-	-	-	(42)	-	-	210	(60)
из них:	2016	5215	-	-	210	-	-	(24)	-	-	210	(24)
Производственный скот	2017	5216	136 502	(22 636)	27 195	(36 662)	8 562	(18 102)	-	-	127 033	(32 156)
из них:	2016	5216	126 968	(18 611)	34 758	(25 219)	2 485	(16 491)	-	-	136 502	(22 636)
Многолетние насаждения	2017	5217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:	2016	5217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Другие виды животных	2017	5218	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:	2016	5218	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Другие виды животных	2017	5219	30 595	(624)	22 173	(7)	(63)	-	-	-	32 767	(687)
из них:	2016	5219	25 887	(561)	15 713	(11 095)	(63)	-	-	-	30 595	(624)
в том числе земельные участки и объекты незавершенные работы	2017	5219.1	29 347	-	22 173	(7)	-	-	-	-	31 518	-
из них:	2016	5219.1	24 639	-	15 713	(11 095)	-	-	-	-	29 347	-
участки в собственности	2017	5219.2	1 248	(624)	-	-	(63)	-	-	-	1 248	(687)
из них:	2016	5219.2	1 248	(624)	-	-	(63)	-	-	-	1 248	(624)
Учтенные в составе основных и внеоборотных активов	2017	5230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:	2016	5230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

2019 год

2. Основные средства  
2.1. Наличие и движение основных средств

Наименование показателя	Период	Коды	На начало года			Изменения за период						На конец периода	
			первоначальная стоимость**	накопленная амортизация***	поступило	выбыло объектов			переоценка		первоначальная стоимость**	накопленная амортизация***	
						первоначальная стоимость**	накопленная амортизация***	начислено амортизации***	первоначальная стоимость**	накопленная амортизация***			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
<b>Основные средства (без учета доходных вложений в материальные ценности) - всего</b>	за 2019 г.	5200	1 824 821	(621 292)	131 751	(63 043)	32 890	(137 307)	-	-	1 893 529	(725 709)	
	за 2018 г.	5210	1 469 630	(528 238)	417 956	(62 765)	28 017	(121 071)	-	-	1 824 821	(621 292)	
в том числе:	за 2019 г.	5201	785 717	(146 486)	20 589	(2 376)	857	(22 495)	-	-	803 930	(168 124)	
здания, сооружения и передаточные устройства	за 2018 г.	5211	666 385	(127 316)	119 332	-	-	(19 170)	-	-	785 717	(146 486)	
машины и оборудование	за 2019 г.	5202	807 162	(415 815)	29 766	(12 207)	11 144	(83 120)	-	-	824 721	(487 801)	
	за 2018 г.	5212	604 987	(352 295)	224 696	(22 521)	15 468	(78 988)	-	-	807 162	(415 815)	
транспортные средства	за 2019 г.	5203	27 974	(17 895)	1 843	(4 742)	4 153	(5 158)	-	-	25 075	(18 900)	
	за 2018 г.	5213	17 710	(15 213)	10 794	(530)	523	(3 205)	-	-	27 974	(17 895)	
производственный и хозяйственный инвентарь	за 2019 г.	5204	536	(516)	-	(89)	89	(12)	-	-	447	(439)	
	за 2018 г.	5214	536	(505)	-	-	-	(11)	-	-	536	(516)	
рабочий скот	за 2019 г.	5205	210	(108)	-	-	-	(42)	-	-	210	(150)	
	за 2018 г.	5215	210	(66)	-	-	-	(42)	-	-	210	(108)	

ПРИЛОЖЕНИЕ В  
БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

Полное юридическое наименование: ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
"АГРОФИРМА АНК"

Руководитель:	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО "АНК-ХОЛДИНГ" ИНЮТОЧКИН ПАВЕЛ НИКОЛАЕВИЧ
ИНН / КПП:	2801070853 / 281201001
Уставной капитал:	100 тыс.
Численность персонала:	304
Количество учредителей:	1
Дата регистрации:	21.08.2002
Статус:	Действующее

Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф1.1110	Нематериальные активы	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1120	Результаты исследований и разработок	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1130	Нематериальные поисковые активы	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1140	Материальные поисковые активы	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1150	Основные средства	тыс.	1203530	941392	907397	925807
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1170	Финансовые вложения	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	тыс.	8985	121657	2281	1217
Ф1.1100	<b>Итого по разделу I - Внеоборотные активы</b>	тыс.	1212510	1063050	909678	927024
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф1.1210	Запасы	тыс.	498017	405455	340455	255446
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	тыс.	54322	8155	9194	8866
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	тыс.	163928	203716	184051	124517
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	тыс.	0	0	0	23352
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	тыс.	23023	896	2184	4437
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	тыс.	39615	59735	49345	60820
Ф1.1200	<b>Итого по разделу II - Оборотные активы</b>	тыс.	778905	677957	585229	477438

Ф1.1600	<b>БАЛАНС (актив)</b>	тыс.	1991420	1741010	1494910	1404460
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	тыс.	100	100	100	100
Ф1.1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1340	Переоценка внеоборотных активов	тыс.	120086	120086	120086	120086
Ф1.1350	Добавочный капитал (без переоценки)	тыс.	17181	17181	17181	17181
Ф1.1360	Резервный капитал	тыс.	42	42	42	42
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс.	624736	611193	578896	507934
Ф1.1300	<b>Итого по разделу III - Капитал и резервы</b>	тыс.	762145	748602	716305	645343
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф1.1410	Заемные средства	тыс.	313061	237326	52756	151401
Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1430	Оценочные обязательства	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1450	Прочие обязательства	тыс.	56076	39668	59316	148279
Ф1.1400	<b>Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства</b>	тыс.	369137	276994	112072	299680
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф1.1510	Заемные средства	тыс.	629691	430000	402553	272000
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	тыс.	230446	285410	263858	187439
Ф1.1530	Доходы будущих периодов	тыс.	0	0	119	0
Ф1.1540	Оценочные обязательства	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1550	Прочие обязательства	тыс.	0	0	0	0
Ф1.1500	<b>Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства</b>	тыс.	860137	715410	666530	459439
Ф1.1700	<b>БАЛАНС (пассив)</b>	тыс.	1991420	1741010	1494910	1404460
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф2.2110	Выручка	тыс.	893887	879949	825787	710803
Ф2.2120	Себестоимость продаж	тыс.	795812	759445	707213	583919
Ф2.2100	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	тыс.	98075	120504	118574	126884
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф2.2210	Коммерческие расходы	тыс.	540	166	0	0
Ф2.2220	Управленческие расходы	тыс.	0	0	0	0
Ф2.2200	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	тыс.	97535	120338	118574	126884
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	тыс.	0	0	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	тыс.	286	289	558	2
Ф2.2330	Проценты к уплате	тыс.	68165	59732	67898	73400

Ф2.2340	Прочие доходы	тыс.	82072	19033	55050	80834
Ф2.2350	Прочие расходы	тыс.	38095	22905	20757	62574
Ф2.2300	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	тыс.	73633	57023	85527	71746
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	тыс.	1070	820	1268	944
Ф2.2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	тыс.	0	0	0	0
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс.	0	0	0	0
Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	тыс.	0	0	0	0
Ф2.2460	Прочее	тыс.	0	0	0	0
Ф2.2400	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	тыс.	72563	56203	84259	70802
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф2.2510	Результат от переоценки внеобор.активов, не включ.в чистую прибыль(убыток) периода	тыс.	0	0	0	0
Ф2.2520	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	тыс.	0	0	0	0
Ф2.2500	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	тыс.	72563	56203	84259	70802
Код	Показатель		2018	2017	2016	2015
Ф3.3600	Чистые активы	тыс.	762215	748602	716305	645343

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС\***  
на 31 декабря 2019 г.

Организация (орган исполнительной власти)	Закрытое акционерное общество "Агрофирма АПК"	Дата (число, месяц, год)	31   12   2019
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	Форма по ОКУД	0710001
Вид экономической деятельности**	Сельское хозяйство	по ОКТО	48388775
Организационно-правовая форма***	ПАО - непубличное акционерное общество, включая ЗАО	по ОКВЭД 2	01.11.2
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКПФ/ОКФС	67   16
		по ОКБИ	384

Местонахождение (адрес) 675503, Благовещенский район, с. Гривское

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
1	2	3	4	5
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	1 167 820	1 203 529	941 392
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	37 862	8 985	121 657
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>1 205 682</b>	<b>1 212 514</b>	<b>1 063 049</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	525 402	498 017	405 455
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	19 377	54 322	8 155
Дебиторская задолженность	1230	179 798	163 928	203 716
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 208	23 025	896
Прочие оборотные активы	1260	222 915	39 615	59 735
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>951 700</b>	<b>778 905</b>	<b>677 957</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>2 157 382</b>	<b>1 991 419</b>	<b>1 741 006</b>

Форма 0710001 а 2

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
1	2	3	4	5
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)****	1310	100	100	100
Собственные акции, выкупленные у акционеров*****	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)*****	1350	137 267	137 267	137 267
Резервный капитал*****	1360	42	42	42
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)*****	1370	618 904	624 736	611 193
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>756 313</b>	<b>762 145</b>	<b>748 602</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	382 346	313 061	237 326
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	45 537	56 076	39 668
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>427 883</b>	<b>369 137</b>	<b>276 994</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	710 000	629 691	430 000
Кредиторская задолженность	1520	263 186	230 446	285 410
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>973 186</b>	<b>860 137</b>	<b>715 410</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>2 157 382</b>	<b>1 991 419</b>	<b>1 741 006</b>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г  
ДАННЫЕ О ПЕРСОНАЛЕ  
ЗАО «АГРОФИРМА АНК» ЗА 2015 – 2019 ГГ.

ОТЧЕТ О ЧИСЛЕННОСТИ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ				
за 2015 год				КОДЫ
Форма № 5 - АПК по ОКУД				0710004
Дата (год, месяц, число)				2015   12   31
Организация (орган исполнительной власти)	"Агрофирма АНК"	по ОКПО		48388775
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			2801070853
*Вид деятельности	Сельское хозяйство	по ОКВЭД		01.11.1
**Организационно-правовая форма	по ОКОПФ/ОКФС			67   16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ			384
Показатель		Среднегодовая численность, чел.	Начислено за год заработной платы	Выплаты социального характера
Наименование	код			
1	2	3	4	5
По организации – всего	010	314	85 017	124
в том числе:				
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве – всего (стр.030+040+050+060)	020	145	43 951	22
в том числе:				
Рабочие постоянные	030	102	34 397	14
из них:				
трактористы-машинисты	031	62	19 306	8
операторы машинного доения, дояры	032	12	6 460	-
скотники крупного рогатого скота	033	28	8 631	6
работники свиноводства	034	-	-	-
работники овцеводства и козоводства	035	-	-	-
работники птицеводства	036	-	-	-
работники коневодства	037	-	-	-
работники оленеводства	038	-	-	-
Рабочие сезонные и временные	040	18	2 521	-
Служащие	050	25	7 033	8
из них: руководители	051	5	1 987	-
специалисты	052	20	5 046	8
Работники списочного состава других предприятий, учреждений и организаций, привлеченных на сельскохозяйственные работы	060	X	-	-
Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах	070	-	-	-
Работники жилищно-коммунального хозяйства и культурно-бытовых учреждений	080	-	-	-
Работники торговли и общественного питания	090	5	470	2
Работники, занятые на строительстве хозспособом	100	-	-	-
Работники детских учреждений, учебных заведений и курсов при хозяйстве	110	-	-	-
Работники, занятые прочими видами деятельности	120	164	40 596	100

\* - Орган исполнительной власти заполняет строку в соответствии со следующими видами деятельности: сельское хозяйство

\*\* Орган исполнительной власти строку не заполняет.

ОТЧЕТ О ЧИСЛЕННОСТИ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ				
за 2016 год				КОДЫ
Форма № 5 - АПК по ОКУД				0710004
Дата (год, месяц, число)				2016   12   31
Организация (орган исполнительной власти)	"Агрофирма АНК"	по ОКПО	48388775	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801070853	
* Вид деятельности	Сельское хозяйство	по ОКВЭД	01.11.2	
** Организационно-правовая форма		по ОКОПФ/ОКФС	67	16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	
Показатель		Среднегодовая численность, чел.	Начислено за год заработной платы	Выплаты социального характера
Наименование	код			
1	2	3	4	5
По организации – всего	010	281,00	82 571	72
в том числе:				
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве – всего (стр.030+040+050+060)	020	147,00	36 138	28
в том числе:				
Рабочие постоянные	030	101,00	26 673	22
из них:				
трактористы-машинисты	031	59,00	13 182	14
операторы машинного доения, дояры	032	13,00	5 255	4
скотники крупного рогатого скота	033	29,00	8 236	4
работники свиноводства	034	-	-	-
работники овцеводства и козоводства	035	-	-	-
работники птицеводства	036	-	-	-
работники коневодства	037	-	-	-
работники оленеводства	038	-	-	-
Рабочие сезонные и временные	040	19,00	2 154	-
Служащие	050	27,00	7 311	6
из них: руководители	051	5,00	2 101	-
специалисты	052	22,00	5 210	6
Работники списочного состава других предприятий, учреждений и организаций, привлеченных на сельскохозяйственные работы	060	X	-	-
Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах	070	-	-	-
Работники жилищно-коммунального хозяйства и культурно-бытовых учреждений	080	-	-	-
Работники торговли и общественного питания	090	5,00	701	-
Работники, занятые на строительстве хозспособом	100	-	-	-
Работники детских учреждений, учебных заведений и курсов при хозяйстве	110	-	-	-
Работники, занятые прочими видами деятельности	120	129,00	45 732	44

\* - Орган исполнительной власти заполняет строку в соответствии со следующими видами деятельности: сельское хозяйство

\*\* Орган исполнительной власти строку не заполняет.

ОТЧЕТ О ЧИСЛЕННОСТИ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ				
за 2017 год				КОДЫ
Форма № 5 - АПК				0710004
Дата (число, месяц, год)				31   12   2017
Организация (орган исполнительной власти)	Закрытое акционерное общество "Агрофирма АНК"	по ОКПО	48388775	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801070853	
Вид деятельности* Сельское хозяйство		по ОКВЭД 2	01.11.2	
Организационно-правовая форма**				
АО - акционерное общество		по ОКОПФ/ОКФС	67   16	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	
Раздел 5-1. Среднегодовая численность и начисленная заработная плата работников				
Показатель		Среднегодовая численность, чел.	Начислено за год заработной платы, тыс.руб	Выплаты социального характера, тыс.руб
Наименование	код			
1	2	3	4	5
<b>По организации – всего</b> <b>(стр. 51100+ 51200+ 51300+ 51400+ 51500+ 51600+ 51700)</b>	51000	285,00	112 881	83
в том числе:				
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве – всего (стр.51110+51120+51130+51140)	51100	157,00	56 719	20
в том числе:				
Рабочие постоянные	51110	114,00	39 430	16
из них:				
трактористы-машинисты	51111	69,00	23 838	8
операторы машинного доения, дояры	51112	14,00	5 971	2
скотники крупного рогатого скота	51113	31,00	9 621	6
работники свиноводства	51114	-	-	-
работники овцеводства и козоводства	51115	-	-	-
работники птицеводства	51116	-	-	-
работники коневодства	51117	-	-	-
работники оленеводства	51118	-	-	-
Рабочие сезонные и временные	51120	18,00	3 572	-
Служащие	51130	25,00	13 717	4
из них: руководители	51131	4,00	3 271	-
специалисты	51132	21,00	10 446	4
Работники списочного состава других предприятий, учреждений и организаций, привлеченных на сельскохозяйственные работы	51140	X	-	-
Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах	51200	-	-	-
Работники жилищно-коммунального хозяйства и культурно-бытовых учреждений	51300	-	-	-
Работники торговли и общественного питания	51400	1,00	167	-
Работники, занятые на строительстве хозспособом	51500	-	-	-
Работники детских учреждений, учебных заведений и курсов при хозяйстве	51600	-	-	-
Работники, занятые прочими видами деятельности	51700	127,00	55 995	63

\* - Орган исполнительной власти заполняет строку в соответствии со следующими видами деятельности: сельское хозяйство

\*\* Орган исполнительной власти строку не заполняет.

**ОТЧЕТ О ЧИСЛЕННОСТИ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ  
РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

за 2018 год

			<b>КОДЫ</b>		
			<b>Форма № 5-АПК</b>		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2018
Организация (орган исполнительной власти)	закрытое акционерное общество "Агрофирма АНК"	по ОКПО	48388775		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801070853		
Вид деятельности*	Сельское хозяйство	по ОКВЭД 2	01.11.2		
Организационно-правовая форма**	НАО - непубличное акционерное общество, включая ЗАО	по ОКОПФ/ ОКФС	67	16	
Единица измерения по ОКЕИ:	тыс.руб - 384; тыс. чел.дн - 541; тыс. чел.ч - 542; чел - 792				

**Раздел 5-1. Среднегодовая численность и начисленная заработная плата работников организаций**

Наименование показателя	Коды	Среднегодовая численность, чел	Начислено за год заработной платы, тыс.руб	Выплаты социального характера, тыс.руб
1	2	3	4	5
<b>ПО ОРГАНИЗАЦИИ</b> (стр.51100+ 51200+ 51300+ 51400+ 51500+ <b>51600+ 51700)</b>	<b>51000</b>	<b>342,00</b>	<b>140 022</b>	-
в том числе: работники, занятые в сельскохозяйственном производстве (стр.51110+ 51120+ 51130+ 51140)	51100	193,00	81 390	-
из них: рабочие постоянные	51110	117,00	47 809	-
в том числе: трактористы-машинисты операторы машинного доения, подачи	51111	64,00	28 430	-
	51112	18,00	7 638	-
скотники крупного рогатого скота	51113	35,00	11 741	-
работники свиноводства	51114	-	-	-
работники овцеводства и козоводства	51115	-	-	-
работники птицеводства	51116	-	-	-
работники коневодства	51117	-	-	-
работники оленеводства	51118	-	-	-
рабочие сезонные и временные	51120	19,00	5 355	-
служащие	51130	57,00	28 226	-
в том числе: руководители	51131	17,00	9 780	-
специалисты	51132	40,00	18 446	-
работники списочного состава других пред- приятий, учреждений и организаций,	51140	X	-	-
работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и из них: работники, занятые в переработке сельскохозяйственной продукции собственного производства	51200	-	-	-
	51210	-	-	-
работники жилищно-коммунального хозяйства и культурно-бытовых	51300	-	-	-
работники торговли и общественного питания	51400	-	-	-
работники, занятые на строительстве хозспособом	51500	-	-	-
работники детских учреждений, учебных заведений и курсов при хозяйстве	51600	-	-	-
работники, занятые прочими видами деятельности	51700	149,00	58 632	-
<b>СПРАВОЧНО:</b> <i>среднесписочная численность работников</i>	51900	304,00	X	X

\* Орган исполнительной власти заполняет строку в соответствии со следующими видами деятельности: сельское хозяйство.

\*\* Орган исполнительной власти строку не заполняет.

**ОТЧЕТ О ЧИСЛЕННОСТИ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ  
РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**за 2019 год**

			<b>КОДЫ</b>		
			<b>Форма № 5-АПК</b>		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Организация (орган исполнительной власти)	закрытое акционерное общество "Агрофирма АНК"	по ОКПО	48388775		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801070853		
Вид деятельности*	Сельское хозяйство	по ОКВЭД 2	01.11.2		
Организационно-правовая форма**	НАО - непубличное акционерное общество, включая ЗАО	по ОКОПФ/ ОКФС	67	16	
Единица измерения по ОКЕИ:	тыс.руб - 384; тыс. чел.дн - 541; тыс. чел.ч - 542; чел - 792				

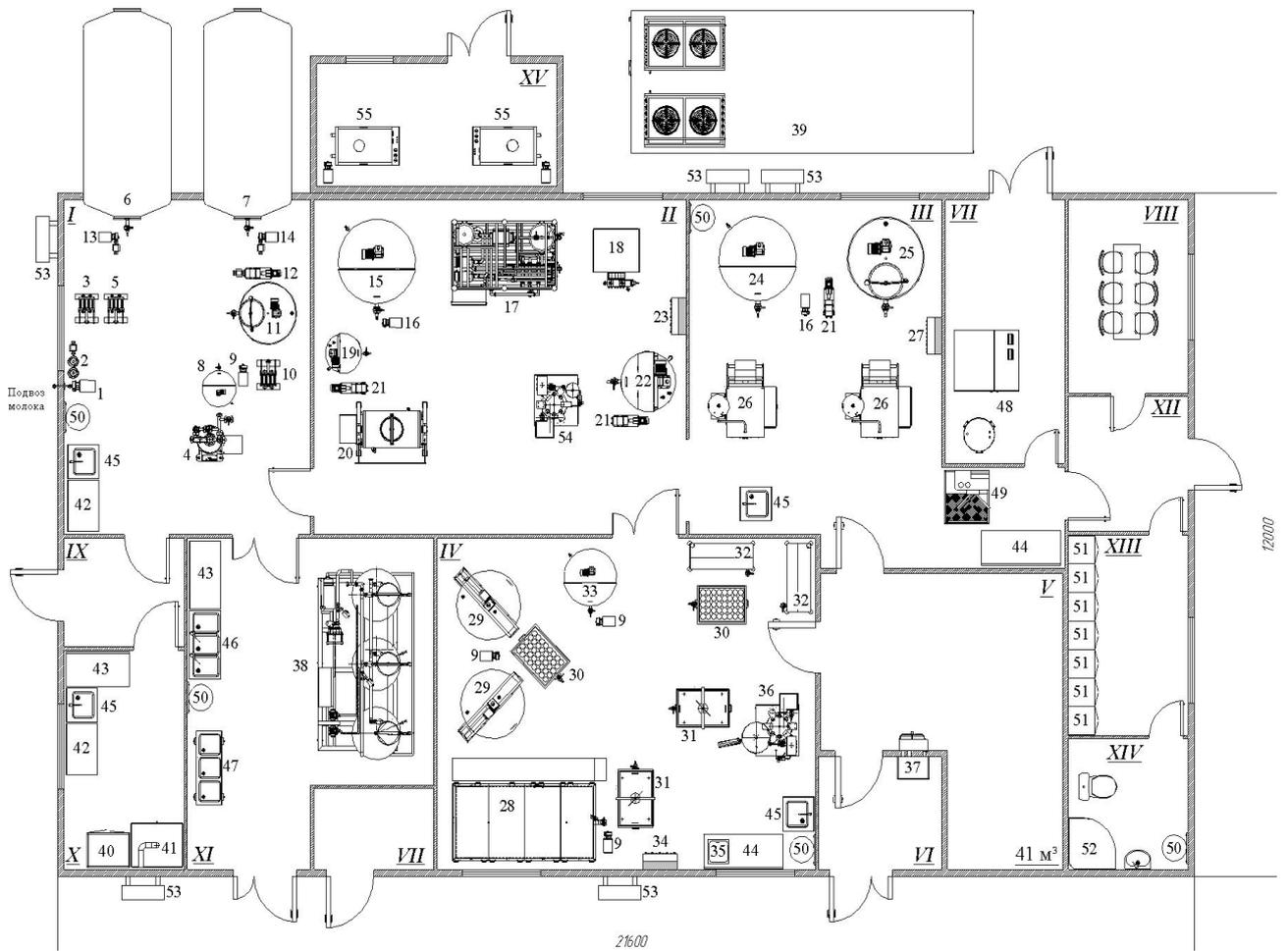
**Раздел 5-1. Среднегодовая численность и начисленная заработная плата работников организаций**

Наименование показателя	Коды	Среднегодовая численность, чел	Начислено за год заработной платы, тыс. руб	Выплаты социального характера, тыс. руб
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>По организации – всего (стр. 51100 + 51200 + 51300 + 51400 + 51500 + 51600 + 51700)</b>	<b>51000</b>	<b>291,00</b>	<b>150 398</b>	-
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве, - всего	51100	203,00	83 342	-
в том числе:				
рабочие постоянные	51110	144,00	50 877	-
из них:				
трактористы-машинисты	51111	84,00	27 988	-
операторы машинного доения, полярники	51112	21,00	8 373	-
животноводы	51113	39,00	14 516	-
свиноводы	51114	-	-	-
чабаны	51115	-	-	-
птицеводы	51116	-	-	-
конеководы	51117	-	-	-
оленоводы	51118	-	-	-
на сезонных работах и временные	51120	-	-	-
служащие	51130	59,00	32 465	-
в том числе:				
руководители	51131	15,00	11 840	-
специалисты	51132	44,00	20 625	-
работники списочного состава других предприятий, учреждений и организаций,	51140	X	-	-
Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и	51200	-	-	-
из них:				
работники, занятые в переработке сельскохозяйственной продукции собственного производства	51210	-	-	-
Работники жилищно-коммунального хозяйства и культурно-бытовых	51300	-	-	-
Работники торговли и общественного питания	51400	-	-	-
Работники, занятые на строительстве хозяйственным способом	51500	-	-	-
Работники детских учреждений, учебных заведений и курсов при хозяйстве	51600	-	-	-
Работники, занятые прочими видами деятельности	51700	88,00	67 056	-
<b>СПРАВОЧНО:</b> <i>среднесписочная численность работников</i>	51900	289,00	X	X

\* Орган исполнительной власти заполняет строку в соответствии со следующими видами деятельности: сельское хозяйство.

\*\* Орган исполнительной власти строку не заполняет.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д  
СХЕМА ЗАВОДА



ПРИЛОЖЕНИЕ Е  
ПРОГНОЗ ПРОДАЖ

Наименование продукции	Показатели	1 год												2 год				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Мол	Объем продаж в натуральном выражении	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	69000	227700	227700	227700	227700	1092960
	Цена 1 единицы	56,01	56,01	56,01	56,01	56,01	56,01	56,01	56,01	56,01	56,01	56,01	56,01	58,80572114	58,80572114	58,80572114	58,80572114	62,92212162
	Выручка от реализации	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	3864375,961	13390062,7	13390062,7	13390062,7	13390062,7	68771362,05
Мол	Объем продаж в натуральном выражении	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	72000	237600	237600	237600	237600	1140480
	Цена 1 единицы	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	55,00600555	57,75630583	57,75630583	57,75630583	57,75630583	61,79924724
	Выручка от реализации	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	3960432,4	13722898,27	13722898,27	13722898,27	13722898,27	70480805,49
Кефирный напиток	Объем продаж в натуральном выражении	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	99000	99000	99000	99000	475200
	Цена 1 единицы	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	30,96125544	32,50931821	32,50931821	32,50931821	32,50931821	34,78497048
	Выручка от реализации	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	928837,6631	3218422,503	3218422,503	3218422,503	3218422,503	16529817,97
Творог	Объем продаж в натуральном выражении	3525	3525	3525	3525	3525	3525	3525	3525	3525	3525	3525	3525	11632,5	11632,5	11632,5	11632,5	55836
	Цена 1 единицы	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	92,62971273	97,26119837	97,26119837	97,26119837	97,26119837	104,0694823
	Выручка от реализации	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	326519,7374	1131390,89	1131390,89	1131390,89	1131390,89	5810823,611

Сметана	Объем продаж в натуральном выражении	14100	14100	14100	14100	14100	14100	14100	14100	14100	14100	14100	14100	46530	46530	46530	46530	223344
	Цена 1 единицы	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	69,88997317	69,88997317	69,88997317	69,88997317	74,78227129
	Выручка от реализации	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	938522,4968	325198,0451	325198,0451	325198,0451	325198,0451	167021,716
Масло	Объем продаж в натуральном выражении	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	2376	2376	2376	2376	11404,8
	Цена 1 единицы	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	66,56187921	69,88997317	69,88997317	69,88997317	69,88997317	74,78227129
	Выручка от реализации	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	47924,55303	166058,5762	166058,5762	166058,5762	166058,5762	852876,8476
Сыр	Объем продаж в натуральном выражении	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	3750	12375	12375	12375	12375	59400
	Цена 1 единицы	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	674,5709644	708,2995126	708,2995126	708,2995126	708,2995126	757,8804785
	Выручка от реализации	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	252964,1116	876520,6468	876520,6468	876520,6468	876520,6468	450181,0042
<b>Итого общие поступления</b>		<b>125962,5393</b>	<b>436460,1986</b>	<b>436460,1986</b>	<b>436460,1986</b>	<b>436460,1986</b>	<b>224165,958</b>											

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж  
БЮДЖЕТ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

Показатели	Порядок расчета	1 год												2 год				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Общие поступления	прогноз продаж	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	12596253,93	43646019,86	43646019,86	43646019,86	43646019,86	224165958
2. НДС, акциз, налог с продаж																		
3. Общие текущие затраты	Смета затрат	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	8612487,15	27699880,34	27699880,34	27699880,34	27699880,34	156620775
4. Прибыль от реализации	стр.1-2-3	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	15946139,52	15946139,52	15946139,52	15946139,52	67545182,99
5. Результат от прочей реализации																		
6. Доходы и расходы от внебюджетных операций																		
7. Балансовая прибыль	стр.4 ±5±6	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	3983766,77	15946139,52	15946139,52	15946139,52	15946139,52	67545182,99
8. Платежи в бюджет (налоги)		0	0	1792695,05	0	0	1792695,05	0	0	1792695,05	0	0	1792695,05	2391920,92	2391920,92	2391920,92	2391920,92	10131777,45
9. Чистая прибыль	стр.7-8	3983766,77	3983766,77	2191071,72	3983766,77	3983766,77	2191071,72	3983766,77	3983766,77	2191071,72	3983766,77	3983766,77	2191071,72	13554218,59	13554218,59	13554218,59	13554218,59	57413405,54

10. Чистая прибыль нарастающ им итогом		3983 766,7 77	79675 33,55 5	10158 605,2 8	14142 372,0 6	18126 138,8 4	20317 210,5 6	24300 977,3 4	28284 744,1 2	30475 815,8 5	34459 582,6 2	38443 349,4	40634 421,1 3	54188 639,7 2	67742 858,3 1	81297 076,9	94851295 ,5	152264701
---	--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------	----------------	-----------

ПРИЛОЖЕНИЕ 3  
СРОК ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА

Показатели	1 год													2 год				3 год
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ЧДП	-	43499	43499	25572	43499	43499	25572	43499	43499	25572	43499	43499	25572	13586	13586	13586	13586	60063
	14848	00,61	00,61	05,56	00,61	00,61	05,56	00,61	00,61	05,56	00,61	00,61	05,56	734,4	734,4	734,4	734,4	720,2
	6065,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	7	7	5
Дисконтированный денежный поток	-	43138	42781	24941	42075	41726	24326	41037	40697	23727	40026	39694	23142	13251	13251	13251	13251	54356
	14848	57,65	13,35	64,36	10,81	47,69	77,29	85,68	82,01	06,01	17,61	52,22	13,17	789,1	789,1	789,1	789,1	307,9
	6065,2	8	5	9	9	8	2	2	9	7	5	4	7	8	8	8	8	2
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16089
	14848	14417	13989	13739	13319	12901	12658	12248	11841	11604	11203	10806	10575	92502	79250	65999	52747	27,41
	6065,2	2207,5	4094,1	9929,8	2419	9771,3	7094	3308,3	3526,3	0820,3	8202,6	8750,4	4537,2	748,05	958,87	169,68	380,5	7



