

2025

Стратегия развития предприятия в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 15 августа 2024 г. № 2199-р



Питер-Консалт

20.3.2025

Оглавление

1.	Общие положения	1
1.1.	Основные сведения о предприятии	1
1.2.	Отчёты о выполнении программы деятельности предприятия	4
2.	Роль и место организации в стратегическом развитии Российской Федерации и отрасли	6
3.	Рынки и потребители	10
3.1.	Прогноз развития рынка фитосанитарной обработки экспортного зерна	11
3.3.	План продаж	15
4.	Конкурентный анализ	15
5.	Стратегические цели развития организации	21
6.	Прогноз развития организации	23
6.1.	Бюджет движения денежных средств	26
6.2.	Прогнозный баланс	27
6.3.	Бюджет доходов и расходов	28
6.4.	Анализ безубыточности	29
6.5.	Анализ чувствительности	29
7.	Ключевые показатели	30
8.	Программа приоритетных мероприятий	33

На нашем сайте размещены несколько [примеров разработанных нами стратегий](#), статьи

- [Рекомендации по разработке стратегий развития АО и ФГУП по Распоряжению Правительства №2199-р от 15 августа 2024 года](#)
- [Какие данные нужны для разработки стратегий развития АО и ФГУП по Распоряжению №2199-р](#)

 Если вы хотите получить **коммерческое предложение на разработку стратегии развития предприятия в соответствии с рекомендациями Распоряжения №2199-р**, скачайте этот [вопросник](#) и направьте ваши ответы по любому каналу связи, указанному на сайте. В течение суток мы подготовим КП и пришлём его вам.

1. Общие положения

1.1. Основные сведения о предприятии

Таблица 1. Сведения о предприятии

...

Основным видом деятельности ... является обеззараживание подкарантинной продукции. Предприятие оказывает по всей территории РФ такие услуги как

- ...

Основными регионами сбыта услуг предприятия являются

Таблица 2. Список обособленных подразделений и филиалов предприятия

...

....

Таблица 3. Выручка обособленных подразделений и филиалов в 2024 году

...

Целями деятельности XXX согласно Уставу являются

- оказание услуг по обеззараживанию подкарантинной продукции ...,
- осуществление научно-исследовательской деятельности в целях обеспечения хозяйствующих субъектов средствами защиты растений,
- проведение испытаний, экспертиз, исследований и обследований в области безопасного обращения с пестицидами и агрохимикатами.

1.2. Отчёты о выполнении программы деятельности предприятия

1.2.1. Выполнение программы деятельности предприятия за 2023 год

Таблица 4. Отчет об исполнении финансовых показателей программы деятельности предприятия за 2023 г.

...

....

Таблица 5. Отчет о выполнении сметы доходов и расходов на 2023 год

...

....

Таблица 6. Отчет о выполнении программы развития предприятия

...

1.2.2. Выполнение программы деятельности предприятия за 2024 год

...

Таблица 7. Результаты работы XXX за прошлый период

	****	****	****
Выручка, т. р.	* *** **	* *** **	* *** **
Чистая прибыль, т. р.	*** **	*** **	*** **
	Прибыльность по EBITDA, %		
Значение	** ,	** ,	** ,
Норма	>*		
	Коэффициент автономии		
Значение	*,**	*,**	*,**
Норма	*,* - *,*		
	Коэффициент платежеспособности		
Значение	** ,	*,*	** ,
Норма	* и более		
	Коэффициент текущей ликвидности		
Значение	** ,	*,*	** ,
Норма	* - *		
	Чистый оборотный капитал		
Значение	* *** **	* *** **	* *** **
Норма	>*		

Предприятие имеет высокую прибыльность по EBITDA и финансовую устойчивость.

Повышенный коэффициент текущей ликвидности связан с большой суммой оборотных активов, из которых **% составляют финансовые вложения, денежные средства и денежные эквиваленты.

В целом финансовая оценка предприятия отличная.

2. Роль и место организации в стратегическом развитии Российской Федерации и отрасли

Результаты работы XXX в **** году (см. Таблица 3) показывают, что ... В связи с этим роль и место организации в стратегическом развитии Российской Федерации и отрасли определяется работой XXX по обеззараживанию экспортируемого зерна.

Стратегия РФ в области экспорта зерна определена в документе «Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до **** года», утверждённой Распоряжением Правительства РФ от * сентября **** г. № ****-р¹ (далее Стратегия АПК).

В Стратегии АПК среди целей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации определены «Увеличение объема экспорта продукции агропромышленного комплекса» и «Обеспечение продовольственной

¹ ***

безопасности, базирующиеся на национальной цели №* «Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство».

Для достижения этих целей решаются задачи, связанные с диверсификацией экспорта на новые рынки, созданием системы продвижения продукции агропромышленного комплекса на внешние рынки.

Для решения указанных задач в рамках федерального проекта «Экспорт продукции АПК» (национальный проект «Международная кооперация и экспорт») реализуются ряд мероприятий, среди которых - облегчение доступа отечественной сельскохозяйственной продукции на зарубежные рынки. Одной из мер, обеспечивающих этот доступ является фитосанитарная обработка экспортируемого зерна, поскольку принимающие страны выдвигают свои, достаточно жёсткие требования, к качеству зерна.

Среди показателей (индикаторов), отражающих эффективность указанных целей, определён объём экспорта продукции агропромышленного комплекса (в сопоставимых ценах), который должен вырасти в целевом варианте с ** млрд. долларов США в **** году до **, * млрд. долларов США в **** году.

Большую долю в этом экспорте занимает зерно. Россия играет ключевую роль на мировом аграрном рынке и занимает лидирующие позиции по экспорту зерновых и продукции их переработки.

Вместе с тем развитие агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов в современных условиях сопряжено с рисками и угрозами, которые могут существенно снизить производственный потенциал. Среди этих рисков в Стратегии АПК названы и фитосанитарные риски, связанные с распространением вредителей и болезней растений.

В соответствии с требованиями национального и международного фитосанитарного законодательства обнаружение национальными службами карантина растений карантинных объектов во ввозимой зерновой продукции может повлечь приостановку экспорта российского зерна².

С целью исключения наличия посторонних примесей партии подкарантинной продукции, предназначенные для вывоза за пределы Российской Федерации, должны быть свободны от вредных организмов, карантинных для страны-получателя, подвергнуты подработке, очистке, а также должны отвечать установленным страной-импортером требованиям по качеству, безопасности и карантинному фитосанитарному обеззараживанию.

Большую роль в достижении поставленных экспортных целей играют новые технологии. В частности, перспективными направлениями являются новые технологии и оборудование для фитосанитарного контроля, обеспечение биобезопасности и контроля качества сельскохозяйственного сырья и продукции переработки на всей цепочке создания стоимости.

² ***

Стратегия РФ в области выращивания и экспорта зерна определена в «Долгосрочной стратегии развития зернового комплекса Российской Федерации до **** года»³ (далее Стратегия зернового комплекса).

Целью Стратегии зернового комплекса является формирование высокоэффективной, научно и инновационно ориентированной, конкурентоспособной и инвестиционно привлекательной сбалансированной системы производства, переработки, хранения и реализации основных зерновых и зернобобовых культур, продуктов их переработки, гарантирующей продовольственную безопасность Российской Федерации, полностью обеспечивающей внутренние потребности страны и создающей значительный экспортный потенциал.

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда задач, в частности,

- увеличение экспорта зерна и продуктов его переработки за счет повышения их конкурентоспособности на мировом рынке, в том числе путем снижения себестоимости и повышения качества и безопасности при соблюдении фитосанитарных норм.

В последние годы требования к фитосанитарной безопасности зерновых и зернобобовых культур ужесточились в связи с массовым выходом отечественного зерна на мировые рынки. Некоторые страны импортеры российского зерна предъявляют высокие специфические требования к его безопасности и качеству. Выход на ряд ключевых иностранных рынков осложнен наличием местных фитосанитарных требований.

Среди проблем развития зернового комплекса Российской Федерации названы:

- растущий уровень конкуренции на мировом рынке зерна и продуктов его переработки,
- неустойчивое фитосанитарное состояние зерна и сельскохозяйственных угодий;
- нестабильность фитосанитарной обстановки вследствие негативного влияния природно-климатических факторов и усугубляющегося материально-технического положения сельскохозяйственных организаций.

В части тарифных и нетарифных барьеров экспорта необходимо учитывать, что география поставок российского зерна достаточно широка. Таким образом, основной задачей является не расширение географии поставок российского зерна, а снижение рисков потери существующих рынков сбыта вследствие неудовлетворительного качества российского зерна.

Минимизации рисков потери экспортных рынков и укреплению доверия стран-импортеров к системе контроля качества и безопасности российского зерна может способствовать усиление контроля за карантинным фитосанитарным

³ ***

состоянием, а также за качеством и безопасностью зерновой продукции при отгрузках на экспорт.

Для деятельности ХХХ важно, что в качестве приоритетных направлений развития научно-технического обеспечения зернового комплекса рассматриваются такие как

- создание и внедрение технологий производства пестицидов и агрохимикатов биологического происхождения,
- разработка современных методов контроля качества сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

В **** календарном году Россия экспортировала около **, * млн т зерновых, на % больше, чем за **** год, когда из России было вывезено **, * млн т.⁴

В **** году ХХХ обработало ** **** тыс. т. зерна, то есть доля предприятия составила **, % всей фитосанитарной обработки экспортированного из РФ зерна.

Выводы:

1.

3. Рынки и потребители

1.1. Прогноз развития рынка фитосанитарной обработки экспортного зерна

Рынок стратегического направления работы ХХХ - фитосанитарной обработки экспортного зерна – является производным от рынка экспорта зерна. Поэтому для прогнозирования изменений рынка обработки нужно рассмотреть прогноз рынка производства зерна в целом и его экспорта из РФ, в частности.

***.*.*. Мировой рынок зерна**

По данным Департамента сельского хозяйства Соединенных Штатов Америки, в перспективе до маркетингового ****/** года производство основных зерновых культур (пшеница, ячмень, кукуруза, рис, сорго) в мире увеличится на **, * процента - с *, ** млрд. тонн до *, ** млрд. тонн, уровень международной торговли данными культурами повысится на **, * процента - с *** млн. тонн до *** млн. тонн, а мировое их потребление увеличится на **, * процента - до *, ** млрд. тонн⁵.

Одной из причин роста потребления зерновых является естественный рост населения, особенно в развивающихся странах. Дальнейшее развитие промышленности и кормового производства, особенно в Соединенных Штатах Америки и в Китае, повысит спрос на потребление фуражного зерна.

Опережающий рост объемов мировой торговли по сравнению с уровнем производства означает рост потребности в зерновых и зернобобовых культурах.

⁴ ***

⁵ ***

Устойчивый рост спроса на зерно в мире сохраняется в первую очередь благодаря странам Азии и Африки, в которых производство зерновых культур ограничено земельными и водными ресурсами.

С точки зрения логистики мировой рынок зерна будет развиваться по двум основным направлениям.

С одной стороны, будут развиваться технологии, позволяющие экономить на масштабах поставок. Так, открытие нового канала между Тихим и Атлантическим океанами позволит значительно ускорить перевозки зерновых грузов судами - постпамаксами дедвейтом свыше ** тыс. тонн, так как все больше портов в странах - экспортерах и импортерах зерна оснащается соответствующими погрузо-разгрузочными мощностями. Продолжит развиваться железнодорожная инфраструктура маршрутных отправок зерна, которая, в частности, в Северной Америке доминирует свыше ** лет.

С другой стороны, получают дальнейшее развитие технологии прослеживаемости, сегрегации, раздельного хранения и доставки потребителям зерна с уникальными заранее заданными свойствами. Предполагается также ускоренное развитие рынка контейнерных перевозок зерна для потребителей, удаленных от основных морских портов.

***.*.* Зерновой рынок РФ**

Оптимистический сценарий Стратегии зернового комплекса РФ предполагает рост валового производства зерна до **** года в объеме ***,* млн. тонн⁶. Реализация оптимистического сценария позволит увеличить экспорт зерна к **** году на **, * процента (до **, * млн. тонн).

Реализация базового сценария позволит экспортировать к **** году **, * млн. тонн зерновых.

Базовый сценарий характеризуется следующими основными условиями реализации целей Стратегии зернового комплекса в части мирового рынка:

- сохранение сложившегося в последние ** лет в развивающихся странах опережающего роста потребления сельскохозяйственной продукции над производством; продолжение деятельности правительств развивающихся стран, направленной на поддержку (наращивание) уровня потребления сельскохозяйственной продукции;
- недопущение ухудшения условий мировой торговли сельскохозяйственной продукцией в части тарифных и нетарифных ограничений, в том числе в рамках международных организаций (Всемирной торговой организации и др.).

Однако высокие урожаи зерна в **** и **** гг. заставляют пересмотреть прогноз объёма экспорта. Федеральный центр "Агроэкспорт" при Минсельхозе

⁶ ***

прогнозирует, что к **** году российский экспорт зерна может превысить ** млн тонн стоимостью более ** млрд долларов⁷.

Ориентируясь на этот прогноз, можно спрогнозировать объём рынка услуг по фитосанитарной обработке экспортного зерна в ****. Если в **** году ХХХ обработало ** тыс. т. зерна и получило выручку в размере * тыс. руб. без НДС, то объём рынка в **** году составит около *,* млрд. руб. без НДС без учёта инфляции.

Существенным фактором, влияющим на объём экспорта, являются квоты на вывоз зерна в России, которые были введены в **** году. Так, например, введённая с ** февраля по ** июня **** года квота из-за невысокого урожая **** года оказалась почти втрое меньше, чем годом ранее. Такие ограничения гарантируют, что зерна хватит для внутреннего потребления, но приводят к сокращению объёма фитосанитарных услуг.

По оценке аналитического центра "Русагротранс", в топ-* стран - импортеров российского зерна в **** году вошли Египет (**,* млн тонн), Турция (*,* млн тонн), Иран (*,* млн тонн), Саудовская Аравия (*,* млн тонн), Бангладеш (*,* млн тонн). В том же году Россия существенно сократила поставки пшеницы в страны Латинской Америки, Бразилию и Бангладеш, а в Перу и Венесуэлу отгрузки в этом сезоне полностью отсутствуют.

Направления экспорта зерна меняются, и приоритеты определяются не только геополитической обстановкой, но и потребностями стран-импортёров. Так, например, большой объём экспорта пшеницы в Египет определяется тем, что страна получила финансирование от Международного валютного фонда (МВФ) и закупила в прошлом году ** млн тонн пшеницы, **% из которых были экспортированы из РФ.

***.*.*. Потребители услуг фитосанитарной обработки экспортного зерна**

Потребителями услуг фитосанитарной обработки зерна являются экспортёры этой продукции. По данным ФГИС «Аргус-Фито», поставки зерна на мировые рынки ведут более * тыс. российских экспортёров, включая индивидуальных предпринимателей. Более **% от всего экспорта зерна приходится на топ-** экспортёров⁸. Актуальный список российских экспортёров ХХХ регулярно обновляется на сайте Россельхознадзора⁹. Так, например, по состоянию на **, **, **** в списке значились **** экспортёра сои, **** – кукурузы, *** – риса и т. д.

Однако, концентрация рынка экспорта зерна довольно высокая. Как следует из рейтинга экспортёров, топ-** компаний в сумме поставили на внешние рынки **, * млн т зерна — свыше **% от общего объёма вывоза¹⁰.

⁷ ***

⁸ ***

⁹ ***

¹⁰ ***

Крупнейшими экспортерами стали ...

... в прошедшем году упрочил позиции и стал абсолютным лидером, отгрузив за рубеж **, * млн т зерна. Это самый значительный объем поставок от одной компании за год в истории российского экспорта, отмечают аналитики.

На второе место поднялась компания ..., которая отправила на экспорт *, * млн т зерна. В топ-* вошла ..., которая вывезла *, * млн т. Прежний многолетний лидер — ... (ранее компания называлась ...) — опустился на четвертую строчку рейтинга с *, * млн т.

... также поставил на внешние рынки *, * млн т зерна, улучшив результат **** года на *, * млн т. На шестой позиции в рейтинге — ..., которая отгрузила *, * млн т против *, * млн т годом ранее. Впервые в десятку крупнейших экспортеров вошла компания ..., которая увеличила отгрузки с *, * млн т в **** году до *, * млн т в ****-м. Немного отстала ставшая восьмой ... - компания экспортировала *, * млн т зерна против *, * млн т в **** году. Список лидеров замыкают также дебютанты рейтинга: ... отгрузила за рубеж *, * млн т зерна (*, * млн т в ****-м), ... - *, * млн т (*, * млн т). Впервые в топ-*** экспортеров нет компаний иностранного происхождения, обращает внимание аналитический центр «Русагротранса».

Специалисты рынка ожидают дальнейшей структуризации рынка, в результате которой концентрация рынка ещё более повысится. Эта тенденция имеет как отрицательные последствия (снижение конкуренции, возможность монопольного сговора), так и положительный результат, заключающийся в большей прозрачности и легитимности рынка.

1.2. Другие услуги предприятия

Как было отмечено выше, обработка зерна приносит предприятию более **% выручки и определяет вклад предприятия в достижение национальных целей. Однако есть и другие направления работы, приносящие выручку и имеющие пусть локальное, но важное значение для участников рынка.

Логистика экспортных поставок отличается большой сложностью, и процесс транспортировки выращенных зерновых невозможен без соблюдения фитосанитарных норм¹¹.

Зерно и места его хранения обеззараживают, чтобы воспрепятствовать распространению вредных организмов, создающих угрозу ущербу заготовленному урожаю и вреда здоровью людей и окружающей среде. Ежегодно в мире при хранении зерна из-за его повреждения вредителями и возбудителями болезней теряется до **% собранного урожая с существенным ухудшением пищевых, фуражных и посевных качеств¹². Собранный урожай зерна повреждают около *** видов амбарных вредителей, в том числе около *** из них широко распространены на территории России¹³.

¹¹ ***

¹²***

¹³***

Важным этапом транспортировки продукции сельского хозяйства является фумигация помещений для хранения. Ст. ** Федерального закона №*** обязывает выполнять фитосанитарные нормы при хранении продукции сельского хозяйства, чтобы исключить риск реализации потребителям товара, не соответствующего требованиям безопасности.

Фумигация тары — это ещё одно важное условие успешных экспортных поставок продукции. В России вся деревянная тара перед вывозом за рубеж проходит температурную обработку. Качество проведённой ими фумигации проверяется инспекторами на границе.

Предприятие также оказывает профильные услуги по обработке импортируемой на территорию РФ продукции.

3.3. План продаж

Опираясь на достигнутые результаты и прогноз рынка, руководство XXX определило следующий план продаж на период планирования:

Таблица 8. План продаж, тыс. руб. без НДС

	* ***	* ***	* ***
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	* **** *	* **** *	* **** *

Выводы:

1.

4. Конкурентный анализ

Конкурентами XXX являются все предприятия, имеющие «Лицензию на право выполнения работ по карантинному фитосанитарному обеззараживанию». Открытый реестр таких лицензий опубликован на сайте [...](#), принадлежащем Россельхознадзору, и насчитывает ***** позиций.

Основными конкурентами являются

... является подведомственным учреждением Федеральной службы по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор), испытательной лабораторией, органом по сертификации в системе сертификации пищевых продуктов, продовольственного сырья и кормов, органом инспекции, провайдером в проведении проверок квалификации испытательных (аналитических) лабораторий посредством межлабораторных сравнительных испытаний (МСИ)¹⁴.

В состав ... входят ** филиал и ** испытательные лаборатории в основных зернопроизводящих регионах Российской Федерации, морских портах и погранпереходах, а также Филиал по г. Москве и Московской области, который выступает в качестве методического центра.

... предлагает следующие виды услуг:

¹⁴ ***

• ...

В **** году ... принимало участие в проведении государственного мониторинга зерна в отношении пшеницы нового урожая. Из ** млн т. пшеницы на долю ... в регионах ответственности пришлось более ** млн т или **% от общего валового сбора страны.

За ** месяцев **** года в лабораториях ...проверено на соответствие требованиям стран-импортеров около ** млн т зерновой продукции.

За тот же период проведено обеззараживание **, * млн т зерна и продуктов его переработки (в * раз больше показателя за аналогичный период **** года); ***, * тыс. куб. м лесопродукции (рост в * раз); ***, * тыс. куб м пиломатериалов (рост на **%); ***, * тыс. т плодоовощной продукции (рост в * раз); **, * млн куб. м складов (рост в * раза); ***, * тыс. кв. м прилегающих к складам территорий (рост в * раз); **, * тыс. т семян для посева (на % больше).

... работает на рынке обеззараживания всей территории Европейской части РФ. Филиалы компании работают в ** городах по всей России.

На сайте компании заявлены услуги

Заявленные на сайте конкурентные преимущества:

- Работаем с **** года
- ****% гарантированный результат
- Безопасные препараты
- Быстрота проведения процедуры
- Возможность срочного выезда специалиста
- Наши сотрудники имеют профессиональное образование по фумигации, которое является обязательным!

... оказывает услуги по карантинному фитосанитарному обеззараживанию с использованием пестицидов *-* классов опасности. Образована в **** году, с **** года является членом международной ассоциации торговли зерном и кормами — Gafta.

Головной офис компании расположен в г. Санкт-Петербург, на сайте перечислены ** субъектов РФ, в которых работает Кроме обеззараживания зерна, предприятие оказывает много других услуг в области дезинфекции, дератизации, фумигации, гербицидной обработки, уничтожения насекомых, оказывает помощь в оформлении фитосанитарного сертификата.

На своём сайте ... предлагает услуги с гарантией на следующих условиях:

...

С момента регистрации предприятия до **** года выручка быстро росла, но в **** году снизилась:

...

Рисунок 1. Выручка ..., млн. руб.

Несмотря на это компания сумела сохранить темп прироста прибыли:

...

Рисунок 2. Прибыль ... тыс. руб.

... существует на российском рынке с **** года, имеет клиентов более чем в ** областях Российской Федерации¹⁵.

Услуги оказываются в соответствии с политикой организации в области качества, принципами НАССР и требованиями:

- законодательства РФ по дезинфекции, дезинсекции, дератизации, по обращению с пестицидами и агрохимикатами
- санитарных правил для различных отраслей промышленности, GMP
- международных стандартов контроля качества и безопасности пищевой продукции, таких как ISO ****, ISO *****, FSSC *****, BRC, IFC, AIB.

Организация является членом Национального Фумигационного Союза России.

На сайте предприятия заявлены следующие услуги:

-

Последние годы предприятие наращивает выручку

...

Рисунок 3. Выручка ...

и увеличивает прибыль

...

Рисунок 4. Чистая прибыль ...

В следующей таблице представлен анализ финансовых показателей конкурентов, проведенный на основе бухгалтерской отчетности за ****-** гг.

¹⁵ <https://stels-ko.ru/>

Таблица 9. Показатели деятельности предприятия в сравнении с конкурентами

	...			...			...			...		
	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Выручка	*** **	*** **	*** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **	* ** *	* ** *	* ** *
Чистая прибыль	** **	** **	** **	***	_** **	* **	***	***	***	*** **	*** **	*** **
	Прибыльность по EBITDA, %											
Значение	** , *	** , *	** , *	*,	_, **, *	*,	*,	*,	*,	*, *	*, *	*, *
Норма	>*											
	Коэффициент автономии											
Значение	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **	*, **
Норма	*, * - *, *											
	Коэффициент платежеспособности											
Значение	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *
Норма	* и более											
	Коэффициент текущей ликвидности											
Значение	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *
Норма	* - *											
	Чистый оборотный капитал											
Значение	_** **	_** **	_** **	** **	** **	** **	** **	** **	** **	* ** *	* ** *	* ** *
Норма	>*											

В таблице красным цветом выделены показатели, значения которых выпадают за рамки норматива, а зелёным - наилучшие значения.

Отметим, что все предприятия, кроме ... в **** году, были прибыльными по EBITDA, хотя прибыльность ... нельзя считать удовлетворительной. Обращает на себя внимание факт снижения чистой прибыли *-х из *-х предприятий в **** году. ..., хотя и показывает высокую прибыльность, выделяется крайне неустойчивым финансовым положением.

На фоне конкурентов ... выделяется и по масштабу, и по прибыльности, и по финансовой устойчивости. Коэффициент автономии немного превышает норму, а коэффициент текущей ликвидности существенно больше рекомендованного. Это является следствием того, что в балансе присутствует очень большая сумма по статье «Денежные средства и денежные эквиваленты».

Вывод:

....

5. Стратегические цели развития организации

Основной целью деятельности XXX, согласно Уставу, является оказание услуг по обеззараживанию подкарантинной продукции и подкарантинных объектов.

Для достижения этой цели XXX планирует реализовывать следующие стратегические инициативы:

1. ...

Будучи приверженным философии устойчивого развития, руководство XXX ставит также перед предприятием ESG-цели.

Стратегические цели XXX на ****-** гг. представлены в следующей таблице:

Таблица 10. Стратегические цели XXX на **-** гг.**

...

6. Прогноз развития организации

С целью прогнозирования развития экономика предприятия была смоделирована в MS Excel. При этом использовались следующие исходные данные и предположения:

- Ставка дисконтирования – переменная, рассчитывается как прогноз ставки долгосрочных ОФЗ плюс % (плата за риски),
- Горизонт планирования – ****-** гг.

6.1. Бюджет движения денежных средств

Таблица 11. Бюджет движения денежных средств (тыс. руб.)

...

Как видно из таблицы, предприятие не испытывает недостатка ликвидности.

На конец периода планирования остаток свободных денежных средств более * *** млн. руб.

6.2. Прогнозный баланс

Таблица 12. Прогнозный баланс (тыс. руб.)

...

Нераспределённая прибыль предприятия к концу периода планирования составляет более * *** млн. руб., дисконтированные чистые активы – более * *** млн. руб.

6.3. Бюджет доходов и расходов

Таблица 13. Бюджет доходов и расходов (тыс. руб.)

...

Как показывают расчеты, компания заработает операционную прибыль в размере более * *** тыс. руб. в *****-** гг. и перечислит в бюджет *** *** тыс. руб.

6.4. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности показывает хорошую устойчивость предприятия. Компания перестает приносить операционную прибыль только при падении выручки до уровня **% от запланированной:

Таблица 14. Анализ безубыточности

Параметры	Среднее значение за период расчета	**%	**%
Выручка, руб. в мес.	*** *** **	*** *** **	*** *** **
Расходы, руб. в мес.	*** *** **	*** *** **	*** *** **
Прибыль, руб. в мес.	** *** **	*** **	*** **

6.5. Анализ чувствительности

Таблица 15. Чувствительность бизнеса по чистому дисконтированному доходу

Уровень выручки	**%	**%	**%	***%
ЧДД, руб.	*** **	*** **	*** **	* **
Уровень текущих расходов	***%	***%	***%	***%
ЧДД, руб.	*** **	*** **	*** **	* **

Компания обладает низкой чувствительностью к невыполнению планов по основным параметрам.

Даже при снижении выручки до уровня **% от плановой предприятие продолжает быть рентабельным. Уровень расходов может быть повышен на **% без потери окупаемости.

7. Ключевые показатели

Ключевые показатели деятельности предприятия определены как измерители достижения стратегических целей:

Таблица 16. Состав, удельный вес, и целевые значения ключевых показателей деятельности организации на **-** гг.**

...

Порядок расчёта фактических значений ключевых показателей

Расчёт фактических значений ключевых показателей выполняется главным бухгалтером предприятия после закрытия всех операций завершённого года.

Таблица 17. Источники данных для расчёта ключевых показателей

...

8. Программа приоритетных мероприятий

...

Таблица 18. Программа приоритетных мероприятий