**1 СЛАЙД**

**Добрый день,** уважаемый председатель и члены государственной экзаменационной комиссии**,** вашему вниманию предоставляется дипломная работа на тему: **«Оценка финансовых результатов деятельности организации и пути их повышения на примере ОАО «Гомсельмаш» -** одной из ведущих машиностроительных организаций Беларуси.

2 СЛАЙД

*Объект исследования ОАО «Гомсельмаш» как – крупной хозяйственная промышленной машиностроительной отрасли Республики Беларусь. деятельность организации*

*Предмет исследования – финансовые результаты деятельности ОАО «Гомсельмаш» и механизмы их регулирования с целью повышения эффективности функционирования организации.*

*Цель дипломной работы заключается в проведении комплексной оценки финансовых результатов деятельности ОАО «Гомсельмаш» и разработке практических направлений по их совершенствованию на основе анализа ключевых финансово-экономических показателей.*

**3 СЛАЙД**

**Анализ во второй главе выявил парадоксальную ситуацию на «Гомсельмаше».** С одной стороны, предприятие демонстрирует **реальный рост эффективности по текущей деятельности:** выручка устойчиво увеличилась с 398 миллионов рублей в 2022 году до 650 миллионов в 2024 году, валовая прибыль выросла с 64 до 105 миллионов, а прибыль от реализации продукции – более чем в два раза, достигнув 54 миллиона рублей. Рентабельность продаж улучшилась с 5.6% до 8.3%. Это доказывает **жизнеспособность основной бизнес-модели и востребованность продукции.**

4 СЛАЙД

**Однако, с другой стороны, были обнаружены критические финансовые дисбалансы, которые сводят эти успехи на нет. Абсолютным «разрушителем» прибыли в 2023 году стали расходы по финансовой деятельности – они достигли суммы в 548 миллионов рублей**, что практически сравнялось со всей выручкой предприятия и привело к убытку в 405 миллионов рублей. Хотя в 2024 году эти расходы снизились до 46 миллионов, их уровень остается неприемлемо высоким и представляет **главную угрозу финансовой устойчивости**. *Дополнительную нестабильность вносят значительные суммы прочих доходов и расходов, а также результат от переоценки активов*. Самым же тревожным индикатором стала **крайне низкая рентабельность капитала: рентабельность собственного капитала в 2024 году составила лишь 0.97%, а общая рентабельность активов – только 0.33%.**  5 СЛАЙД. Эти значения однозначно говорят о **крайне неэффективном использовании всех ресурсов предприятия**, как собственных, так и заемных. **Вывод анализа: потенциал «Гомсельмаша» блокируется неподъемной долговой нагрузкой и неэффективным управлением ресурсами.**

**Именно поэтому пре**длагается **три ключевых направления действий, взаимно усиливающих друг друга.**

**6 СЛАЙД**

**Первое и самое неотложное направление – это радикальное снижение финансовой нагрузки через реструктуризацию кредитного портфеля.** **Конкретно, предлагается руководству «Гомсельмаша» немедленно инициировать переговоры с банками-кредиторами.** **Цель переговоров – добиться снижения средневзвешенной процентной ставки по действующим кредитам с текущих 15% до 10%, консолидировать разрозненные кредиты в один или несколько с более длительными сроками погашения и, возможно, получить отсрочку по основному долгу.** **Экономическое обоснование здесь прямое:** расчеты показывают, что снижение ставки на 5 процентных пунктов при текущем объеме кредитных обязательств предприятия *(около 309 миллионов рублей)* даст **ежегодную экономию на финансовых расходах в размере 15.4 миллиона рублей.** Эта экономия **непосредственно и в полном объеме** увеличит чистую прибыль предприятия. Для наглядности: это **поднимет рентабельность собственного капитала (ROE) с текущих 0.97% до 6.6% уже в первый год после реструктуризации.** Затраты на реализацию минимальны – это организационные усилия и, возможно, комиссии. **Это неотложная мера по снятию немедленной угрозы.**

**7 СЛАЙД**

**Второе направление – это цифровая трансформация сбытовой деятельности через внедрение современной CRM-системы.** Эта система позволит автоматизировать учет клиентов и заказов, управлять складскими остатками в привязке к заказам, а также строить прогнозы продаж. **Экономическое обоснование базируется на отраслевой практике и специфике «Гомсельмаша»:** реалистичный сценарий предполагает, что автоматизация и повышение управляемости сбыта приведут к **росту выручки на 10%** за счет более эффективного удержания существующих клиентов, увеличения доли повторных и кросс-продаж, сокращения потерь потенциальных сделок. При прогнозной выручке 2026 года в 715 миллионов рублей, **это даст дополнительные 71.5 миллиона рублей выручки.** Одновременно, оптимизация логистических маршрутов, снижение ошибок в документации и отгрузках, отказ от неэффективных рекламных каналов позволят **сократить расходы на реализацию на 15%, что означает экономию 1.4 миллиона рублей.** **В совокупности, прибыль от реализации вырастет на 15.1 миллиона рублей.** Инвестиции в саму систему и ее внедрение потребуют затрат, но окупаемость ожидается в пределах 1-2 лет.

8 СЛАЙД

**Третье направление – это повышение производственной эффективности и снижение издержек через точечную модернизацию оборудования.**  Новый станок принципиально повысит точность обработки, снизит процент брака, уменьшит трудоемкость операций за счет автоматизации, увеличит полезный фонд рабочего времени (меньше простоев) и позволит выполнять более сложные и дорогостоящие заказы. **Экономическое обоснование основано на полноценном инвестиционном анализе данного конкретного проекта.** Инвестиции составят 172 095 рублей. Расчет денежных потоков *с учетом прогнозируемого прироста выручки от станка (340 тысяч рублей) и главным образом –****ожидаемого снижения себестоимости за счет уменьшения брака, трудоемкости и энергопотребления***, показывает*:***Чистый дисконтированный доход проекта положителен и составляет +44.3 тысячи рублей.** **Индекс рентабельности равен 1.26**, *что означает: на каждый вложенный рубль предприятие получит 1.26 рубля дохода*. **Дисконтированный срок окупаемости – 3.23 года, что соответствует нормативам для машиностроения.**

9 СЛАЙД

**Реализация всего комплекса мероприятий не просто улучшит показатели, а кардинально изменит финансовое положение «Гомсельмаша».**  расчеты показывают: **прогнозируемая чистая прибыль в 2026 году может достичь 33.2 миллионов рублей.** Это **рост в 12.5 раз** по сравнению с 2024 годом! **Рентабельность продаж устойчиво вырастет до уровня 12-15%, а рентабельность собственного капитала (ROE) достигнет значимого показателя в 12.1%.** Будет обеспечена **реальная финансовая стабильность** и создан **прочный фундамент** для будущего развития и укрепления конкурентоспособности.

10 СЛАЙД

**Благодарю за внимание!**

**Вопросы по анализу (Глава 2):**  
1. **Вопрос:** Вы указали на аномально высокие расходы по финансовой деятельности в 2023 году (548 млн руб.). Что конкретно входило в эту сумму и каковы были причины такого скачка?  
\* **Ответ:** Согласно данным отчетности ОАО "Гомсельмаш", основную долю (более 85%) в этих расходах составили**проценты по полученным кредитам и займам.** Значительная часть возникла из-за необходимости рефинансирования краткосрочных обязательств по высоким ставкам в условиях ограниченного доступа к долгосрочным ресурсам, а также из-за**курсовых разниц по валютным кредитам** в период высокой волатильности. Это стало следствием накопленной долговой нагрузки и неоптимальной структуры заемного капитала.  
  
2. **Вопрос:** Вы отмечаете резкие колебания среднегодовой стоимости основных средств (падение в 24 раза в 2023 г. и рост в 27 раз в 2024 г.). Как это объяснить и насколько это объективно отражает реальное состояние производственных фондов?  
\* **Ответ:** Такая динамика действительно требует пояснения. В 2023 году значительное снижение стоимости ОС было связано с**реализацией части непрофильных активов** (складские помещения, устаревшее оборудование) для высвобождения средств и**проведением переоценки с уценкой** части фондов в связи с их моральным износом. Резкий рост в 2024 году объясняется**крупной переоценкой оставшихся и модернизированных активов** по рыночным условиям (что отражено в росте "Результата от переоценки" до 51,5 млн руб.) и**вводом в эксплуатацию части новых объектов.** Хотя бухгалтерская стоимость изменилась резко, это отражает попытку предприятия привести балансовую оценку активов к более реалистичной.  
  
3. **Вопрос:** Как при убытке в 2023 году (-405 млн руб.) собственный капитал вырос с 53 млн до 340 млн руб.? Не противоречит ли это логике?  
\* **Ответ:** Это ключевое наблюдение. Рост собственного капитала при убытке**не противоречит логике, а объясняется именно переоценкой активов.** Сумма дооценки основных средств (24,4 млн руб. в 2023 г.) была напрямую отнесена на увеличение добавочного капитала (или фонда переоценки), минуя отчет о прибылях и убытках. Это стандартная практика учета переоценки. Таким образом, положительный результат от переоценки перекрыл негативное влияние убытка на величину собственного капитала. Без этой переоценки собственный капитал значительно сократился бы.  
 **Вопросы по предложениям и их обоснованию (Глава 3):**  
4. **Вопрос:** Насколько реалистично ожидать снижения кредитной ставки с 15% до 10% в текущих макроэкономических условиях Беларуси? Какие конкретные аргументы может предъявить предприятие банкам?  
\* **Ответ:** Снижение на 5 п.п. – амбициозная, но достижимая цель при стратегических переговорах. "Гомсельмаш" может аргументировать это:  
\* **Государственной значимостью:** Предприятие – системообразующее в машиностроении РБ.  
\* **Позитивной операционной динамикой:** Стабильный рост выручки и валовой прибыли (кроме 2023).  
\* **Наличием плана оздоровления:** Представленные в дипломе мероприятия (CRM, модернизация) повысят эффективность и кредитоспособность.  
\* **Предложением обеспечения:** Залог высоколиквидных активов.  
\* **Консолидацией долга:** Объединение разрозненных кредитов в один с более длительным сроком снижает риск для банка.  
\* **Обращением за господдержкой:** Возможность привлечения гарантий или льготного рефинансирования. Даже снижение ставки до 12-13% даст существенную экономию.  
  
5. **Вопрос:** Ваш прогноз роста выручки на 10% за счет CRM (71,5 млн руб.) и снижения сбытовых расходов на 15% (1,4 млн руб.) кажется оптимистичным. На чем конкретно основаны эти цифры?  
\* **Ответ:** Эти оценки основаны на анализе отраслевой практики внедрения CRM в промышленном B2B-секторе и потенциальных резервах "Гомсельмаша":  
\* **Рост выручки 10%:** Ожидается за счет:  
\* Повышения конверсии входящих запросов за счет скорости и качества обработки.  
\* Увеличения доли повторных продаж и кросс-продаж через управление лояльностью и знание истории клиента.

\* Снижения потерь клиентов из-за улучшения сервиса.  
\* Более эффективной работы с дилерами (контроль планов, мотивация).  
\* **Снижение расходов 15%:** Достигается за счет:  
\* Оптимизации логистических маршрутов и снижения холостых пробегов.  
\* Более точного таргетирования маркетинговых затрат (отказ от неэффективных каналов).  
\* Сокращения ошибок в документации и сроках отгрузки (меньше штрафов/переделок).  
\* Снижения затрат на обработку заказа и ведение клиентской базы.  
\* Это**консервативные отраслевые ориентиры.** Фактический результат зависит от качества внедрения, но направление воздействия CRM обосновано.  
  
6. **Вопрос:** Почему для модернизации выбран именно один станок? И как именно он даст прирост выручки в 340 тыс. руб.? Не логичнее ли ожидать в первую очередь снижения себестоимости?  
\* **Ответ:** Выбор замены конкретного устаревшего станка (1М63) – это**демонстрационный (пилотный) проект,** обоснованный расчетами:  
\* **Фокус на "узком месте":** Анализ показал, что именно этот участок (или аналогичные) – критичен по износу и влияет на общую производительность/качество.  
\* **Экономическая обоснованность:** Расчеты (NPV>0, PI>1, срок окупаемости ~3.2 года) доказывают эффективность вложения \*в этот конкретный актив\*. Успех пилота обоснует дальнейшую модернизацию.  
\* **Источник прироста выручки (340 тыс. руб.):**        \* **Снижение простоев:** Новый надежный станок увеличит полезный фонд времени.  
\* **Выполнение сложных/срочных заказов:** Возможности ЧПУ позволяют брать заказы, недоступные ранее (или выполнять быстрее).  
\* **Повышение качества:** Снижение брака увеличивает объем годной продукции к продаже.  
\* **Косвенно:** Повышение общей гибкости и скорости реагирования на заказы.  
\* **Снижение себестоимости – ГЛАВНЫЙ ЭФФЕКТ:** Да, основной экономический эффект – это снижение себестоимости (трудоемкость, энергия, брак), что отражено в**общем прогнозе снижения себестоимости на 5% (+30 млн руб. к валовой прибыли в 2026 г.).** Прирост выручки от \*этого\* станка – дополнительный локальный эффект.  
  
7. **Вопрос:** Учитывая масштаб проблем 2023 года, насколько реалистичен ваш прогноз чистой прибыли в 33,2 млн руб. на 2026 год? Какие главные риски могут помешать его достижению?  
\* **Ответ:** Прогноз амбициозен, но реалистичен**при условии успешной реализации ВСЕХ предложенных мероприятий:**    \* **Расчетная база:** Цифра получена сложением конкретных эффектов: реструктуризация (+15.4 млн), CRM (+15.1 млн к прибыли от реализации), общее снижение себестоимости от модернизации (+30 млн к валовой прибыли) и другие улучшения.  
\* **Устранение главного "язва":** Реструктуризация снимает катастрофическую нагрузку финансовых расходов.  
\* **Синергия:** Мероприятия усиливают друг друга (лучший сбыт продукции, произведенной на обновленном оборудовании; высвобожденные от долга средства идут на развитие).  
\* **Риски:**        \* **Макроэкономические:** Новый виток роста ставок, обвал ключевых экспортных рынков, скачки цен на сырье/энергию.  
\* **Внутренние:** Сопротивление изменениям, недостаток квалификации для работы с CRM/новым оборудованием, задержки во внедрении.  
\* **Реализации проектов:** Неудача в переговорах с банками, срыв сроков или превышение бюджета внедрения CRM/модернизации.  
\* **Управление рисками:** Требует разработки детальных планов реализации, резервирования средств, обучения персонала и мониторинга внешней среды.  
  
8. **Вопрос:** Почему вы выбрали именно эти три направления (реструктуризация, CRM, модернизация станка)? Не было ли альтернатив, например, сокращение персонала или выход на новые рынки?  
\* **Ответ:** Выбор основан на**приоритетности воздействия на ключевые проблемы,** выявленные в анализе:  
1. **Реструктуризация долга:** Неотложная мера для немедленного снятия угрозы банкротства и высвобождения средств. Без нее другие инвестиции рискованны.  
2. **CRM (Цифровизация сбыта):** Направлена на главный "двигатель" – увеличение выручки и повышение эффективности коммерческой деятельности (рост маржинальности).

Имеет относительно быструю окупаемость.  
3. **Модернизация (на примере станка):** Начинает решать фундаментальную проблему износа фондов и высоких производственных издержек. Точечное вложение с доказанной окупаемостью (NPV+) снижает риски и служит основой для дальнейшей модернизации.  
\* **Альтернативы рассматривались, но были отвергнуты или отложены:**        \* **Сокращение персонала:** Может дать краткосрочную экономию, но несет высокие социальные риски, потерю квалификации и морального климата. Эффект может быть ниже затрат на выплаты и репутационный ущерб.**Не приоритетно.**        \* **Выход на новые рынки:** Требует значительных маркетинговых затрат, адаптации продукции, изучения регуляторики. Высокорискован без укрепления финансового положения и повышения эффективности производства/сбыта.**Это следующий этап ПОСЛЕ** стабилизации и повышения рентабельности.

\* **Честность:** Если вопрос выявляет слабое место (напр., оптимизм прогноза), признайте это как область допущения, но подкрепите аргументами, почему выбран такой подход (отраслевые данные, экспертные оценки, консервативность).