

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИВЕРСИФИКАЦИИ  
ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа

обучающейся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»  
заочной формы обучения, группы 06001250  
Слюсаренко Ольги Александровны

Научный руководитель  
к.т.н., доцент  
Черкашин Ю.Н.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ<br>ПРОИЗВОДСТВА.....  | 6  |
| 1.1. Понятие и основные экономические характеристики диверсификации<br>производства.....   | 6  |
| 1.2. Особенности диверсификации производства в строительстве.....  | 13 |
| 1.2. Влияние диверсификации на повышение эффективности<br>производственного потенциала строительного предприятия.....                  | 16 |
| ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ<br>ВНЕДРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АО «КМАПРОЕКТЖИЛСТРОЙ»..... | 21 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....  | 21 |
| 2.2. Оценка эффективности производственной деятельности предприятия...37   |    |
| 2.3. Разработка мероприятий по внедрению производственной<br>диверсификации.....   | 4  |
| 5  |    |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 67 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 70 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 75 |

## ВВЕДЕНИЕ

Тема внедрения диверсификации производства в деятельность предприятия достаточно актуальна. Диверсификация является стратегической альтернативой развития предприятия в условиях рынка.

Снижение рисков без ущерба доходности на предприятии всегда относилась к основной задаче диверсификации. С экономической точки зрения диверсификация (от лат. *diversus* – разный и *facere* – делать) – это одновременное развитие нескольких или многих, не взаимосвязанных технологических видов производства и обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и услуг.

Диверсификация дает возможность фирмам «держаться на плаву» при сложной экономической конъюнктуре за счет выпуска широкого ассортимента продукции и услуг: убытки от нерентабельных изделий перекрываются прибылью от других видов продукции. Диверсификация – это:

Во-первых – проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности.

Во-вторых – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т.п.).

Диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность функционирования компании в целом независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого поступательного роста. Если продукты компании имеют очень узкое применение, то она является специализированной; если они находят разнообразное применение, то это - диверсифицированная компания.

Диверсифицированные же компании различаются в зависимости от классификации номенклатуры их продукции по отношению к используемым технологиям и особенностям сбыта.

Приведенная классификация относится только к выпущенным на данный момент продуктам или услугам и не затрагивает изменений продукта или услуг. В условиях рынка отнесение предприятия к тому или иному типу абсолютно на данный момент и относительно в длительной перспективе, так как с течением времени специализированное предприятие может быть преобразовано в диверсифицированное и наоборот.

Идеальным вариантом деятельности любой фирмы, как известно, является предупреждение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов компании, касающихся именно этих показателей. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был, достигнут в результате деятельности компании. Для менее успешных компаний, которые не планируют свои действия на будущее, первым признаком такого разрыва показателей производительности зачастую являются сокращение портфеля заказов либо незанятые в производстве мощности. Диверсификация помогает повысить эффективность деятельности предприятия не только в данный момент, но и на длительную перспективу.

Объектом исследования является предприятие АО «КМАпроектжилстрой» – ведущий застройщик Старого Оскола.

Предметом выпускной квалификационной работы являются экономические процессы, явления, факторы, оказывающие непосредственное влияние на повышение эффективности деятельности предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект внедрения диверсификационных мероприятий в деятельность предприятия строительной индустрии.

На основании рассмотренной цели, необходимо решить ряд следующих задач:

- изучить сущность диверсификации деятельности предприятия;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать финансовое состояние предприятия;
- определить сущность и характеристику проекта;
- составить перечень затрат на реализацию проекта;
- произвести расчет и экономическое обоснование проекта;
- сделать соответствующие выводы.

Теоретическую основу исследований составили основные положения экономической теории, концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых по вопросам повышения прибыли предприятий, программные и прогнозные разработки государственных органов власти и управления, законодательные и нормативные акты, стандарты, рекомендации по вопросам реформирования и повышения эффективности деятельности предприятий.

Информационную базу исследования составили государственные и отраслевые стандарты, материалы периодической печати, электронные базы данных и периодические электронные издания в сети Интернет, статистические сборники и первичная документация предприятия.

При обработке аналитического материала и оформлении работы использовались пакеты прикладных программ Microsoft Excel, Microsoft Word и др.

Структура выпускной квалификационной работы: структура проекта определена поставленной целью и последовательностью решения сформулированных задач. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА**

### **1.2. Понятие и основные экономические характеристики диверсификации производства**

В экономической науке существуют многообразные определения понятия «диверсификация». В общем смысле диверсификация – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы, рынки, отрасли. Принято различать экономическую диверсификацию и диверсификацию производства.

Экономическая диверсификация – это объединение в одной фирме выпуска продукции с разной рентабельностью, что позволяет манипулировать издержками производства.

Отметим, что в строительстве практически невозможно применять экономическую диверсификацию, так как строительные фирмы осуществляют деятельность с примерно одинаковым уровнем рентабельности всех видов строительно-монтажных работ (8-10%). Поэтому наибольший интерес для строительства представляет диверсификация производства.

Диверсификация производства в строительстве – проникновение в новые сектора строительного и не строительного рынков с одновременным развитием нескольких связанных или не связанных друг с другом видов производств или сочетание производства товаров (работ, услуг) в разнородных сферах деятельности (43,12).

Диверсификация производства определяется как расширение сферы деятельности предприятия, связанной или не связанной с основным производством. В строительстве можно выделить следующие направления диверсификации производства:

- объединение в одной системе собственно строительства и производства строительных материалов с созданием предприятий типа домостроительных комбинатов;

- объединение в одной производственной системе строительного проектирования и собственного строительства с созданием предприятий типа проектно-строительных фирм (5,33).

Объединение этих двух видов деятельности имеет значительный производственный потенциал, так как позволяет накапливать внутри фирмы большие возможности оперативного решения разнообразных строительных задач, что делает поведение фирмы на строительном рынке более гибким.

Диверсификация деятельности предприятия, в случае ее успешного проведения, помогает организации сохранить не только прибыльность и конкурентоспособность, но и снизить уровень риска, что было бы весьма актуально для любой организации, ведущей свою деятельность в стране, находящейся в сложной экономической ситуации.

Диверсификация связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом производства, но и организацию новых видов производства с проникновением в другие отрасли. Таким образом, в отечественной экономической литературе диверсификация определялась как «проникновение капитала данной корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности» (31,75).

Исходя из вышесказанного видно, что с экономической точки зрения, диверсификация – это развитие производства или прирост объемов за счет выпуска дополнительно новой продукции на новые рынки и поиска более сильной позиции на нем. Такое определение практически всегда оправдывает себя. Однако оно не учитывает другие аспекты диверсификации, которые имеют место в деятельности современных предприятий. Среди них – способность фирмы «упорядочить» свой капитал и

интеллект, по причине конкуренции, а также способность иметь огромное поле деятельности для управленцев и достаточно возможностей для дальнейшего роста предприятия (14,78).

Диверсификация означает, так же, вход компании в новую сферу производственных отношений, куда она может внести эффективный менеджмент или новый способ управления деятельностью фирмы. Конечно же, цель диверсификации – добиться в будущем повышения показателей экономической эффективности при полном использовании ресурсов.

Общее определение, данное известным ученым И. Ансоффом, уделявший большое внимание этой проблеме, звучит следующим образом: «диверсификация – это термин, применяемый к процессу перераспределения» ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающихся от предыдущих» (14,89).

Единую систему классификации диверсификации можно представить на рисунке 1.1.

Преимущества диверсифицированного предприятия заключаются в способности быстро перестраиваться в зависимости от изменений условий хозяйствования, что особенно актуально в период реформ и отсутствия стабильного правового и налогового поля, необходимого для его успешного функционирования.

Кроме того, диверсификация деятельности дает возможность аккумулировать необходимые для инвестиций финансовые ресурсы, особенно дефицитные в России в период реформ, и достойно конкурировать с крупными иностранными компаниями и корпорациями на отечественном и мировом рынках.

Суть стратегии диверсификации производства заключается в обеспечении стратегической стабильности деятельности компании и уменьшении ее зависимости от меняющейся конъюнктуры рынка.

Основными задачами диверсификации являются (38,19):

- сделать компанию растущей, т. е. улучшить модель роста компании;
- укрепить стабильность компании, несмотря на наличие случайностей, имеющих неблагоприятные для компании последствия (снижение рисков за счет перераспределения капитала в многопрофильной деятельности);



Рис. 1.1. Классификация видов диверсификации

- снизить зависимость от одного рынка, емкость которого сокращается (например, рынок табачных изделий); уравновесить сезонные колебания рынка (например, рынка мороженого).

В основе диверсификации, прежде всего, лежат экономические выгоды для предприятий, проявляющиеся, в частности, в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как усиление конкуренции, глобализация экономики, падение рентабельности основного вида бизнеса и т. д. и смягчении их последствий.

Преимущества диверсифицированного производства дают возможность фирме достигать цели, недоступные фирмам, выпускающим однородную продукцию, которые схематично можно изобразить следующим образом (рис.1.2).

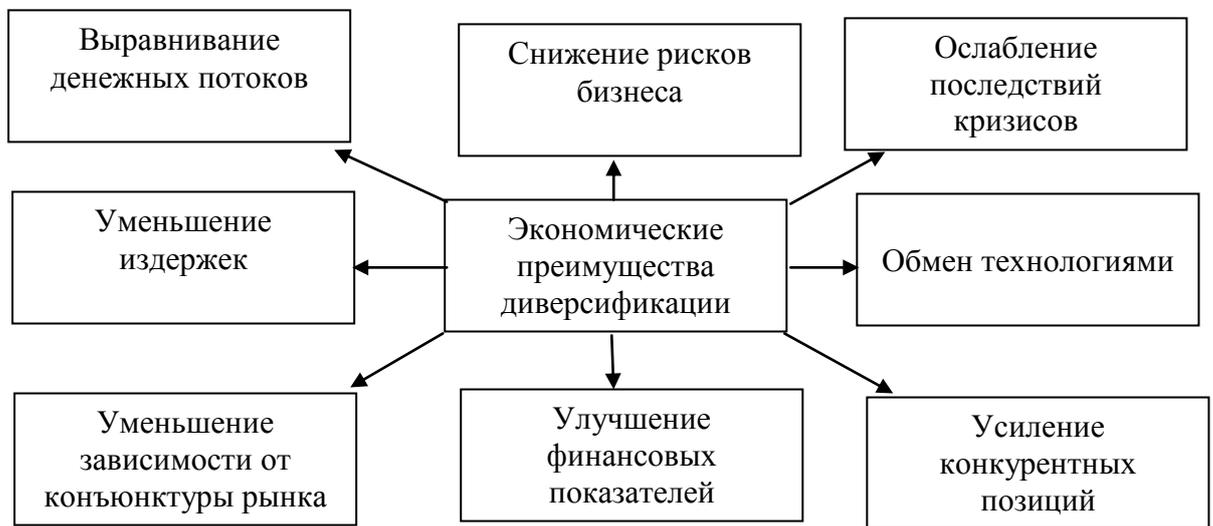


Рис. 1.2. Экономические преимущества диверсификации производства

Важность определения цели диверсификации заключается в том, что она является основой управления этим процессом и помогает фирме определить главный способ повышения эффективности организации.

Процесс постановки цели в каждой отрасли и на каждом предприятии происходит в некоторых фиксированных условиях, которые могут существенно различаться. В каждом отдельном случае важную роль может играть целый комплекс причин диверсификации. При этом причины, имеющие несущественное значение, могут в конечном итоге привести к иному решению проблемы.

Диверсификация создает предпосылки организационно-производственного характера для развития наиболее конкурентоспособных форм и направлений производства на данном предприятии, ведет к оптимизации и повышению конкурентоспособности бизнеса, а также к его финансовой устойчивости.

Диверсификация производства становится подвижной и гибкой частью воспроизводства, что делает предприятие более чувствительным к изменениям внешней среды, чутким к восприятию новых потребностей рынка, а, следовательно, готовым к завоеванию новых сегментов рынка, отраслей, регионов. Диверсифицированные фирмы превратились в один из основных институтов современной рыночной экономики.

Основные цели диверсификации производства (27,110):

1. Экономический рост компании. В случае если рынок основной продукции из-за насыщенности и высокой конкуренции становится непривлекательным, принимается решение о входе компании в другую область деятельности с целью её экономического роста .

2. Снижение рисков. Наряду с экономическим ростом компании дальнейшей целью диверсификации является снижение риска. Риск деятельности специализированной компании может уменьшиться, если она диверсифицируется в области, мало связанные с основной.

Так, если основная продукция компании сильно подвержена сезонности или конъюнктурным спадам, выход на новые рынки представляет возможности для сглаживания возможных спадов.

3. Создание конкурентных преимуществ. Предприятия в рамках стратегии диверсификации могут усилить свои конкурентные позиции путем соединения различных технологий.

4. Увеличение рентабельности. С помощью стратегии диверсификации часто достигается такая цель, как увеличение рентабельности деятельности предприятия. Рентабельность зависит в особенности от того, насколько

эффективно используются ресурсы предприятия. Неэффективно вложенные или имеющиеся в избытке материальные и нематериальные ресурсы в результате диверсификации могут использоваться более эффективно. Диверсификация может также позволить предприятиям загрузить не полностью использованные производственные мощности и соответственно увеличить рентабельность связанного с этим капитала.

5. Социальные цели. Социальные цели диверсификации служат сохранению рабочих мест в случае, если продукция основного производства не будет пользоваться спросом (25,47).

В случае внедрения диверсификации в один или несколько новых видов деятельности, организация приобретает действующее предприятие, создает новую компанию или совместное предприятие. Каждый из вариантов имеет определенные преимущества, но и содержит вероятность риска негативных последствий.

Как отмечено на рисунке 1.1, по отношению к существующим направлениям деятельности, диверсификацию разделяют на связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию. Это наиболее предпочтительные направления диверсификации у отечественных предприятий.

Связанная диверсификация означает развитие продуктов или рынков, связанных с основным профилем деятельности компании. Различают следующие формы связанной диверсификации (22,112):

- горизонтальная диверсификация, предполагающая развитие продуктов-заменителей либо продуктов, дополняющих уже производимый ряд.

- вертикальная диверсификация подразумевает переход фирмы на выпуск продукции с предыдущей или последующей ветви технологического процесса.

Несвязанная диверсификация означает развитие продуктов или рынков, не связанных с основной деятельностью компании. Возможные преимущества:

- использование избыточного дохода;
- использование незагруженных мощностей и других ресурсов;
- избавление от существующего бизнеса;
- распределение рисков.

Каждый из представленных видов следует рассматривать как составляющую и частный случай диверсификации производства – более общего и многоаспектного понятия (3,170).

В зависимости от широты охвата территории различают:

- узкую диверсификацию, осуществляемую в пределах национальной социально-экономической системы;
- широкую диверсификацию, сопровождающуюся проникновением в международные производственные системы.

Последняя получает широкое развитие в условиях глобализации и создания международных производственно-предпринимательских сетей.

## **1.2. Особенности диверсификации производства в строительстве**

Строительство наряду с промышленностью, сельским хозяйством, транспортом и связью представляет собой одну из важнейших отраслей экономики во всех развитых странах. Конечные результаты ее деятельности непосредственно влияют на состояние любой другой отрасли. Строительство как вид деятельности включает в себя возведение зданий и сооружений, монтаж оборудования, работы в недрах земли и на ее поверхности, работы по созданию основных фондов, изыскательские и проектные работы, связанные с объектами строительства, а также ремонт зданий и сооружений.

Строительство имеет много общего с промышленными отраслями материального производства (22,56):

1) продукция этой отрасли имеет потребительные свойства, определенное назначение, габариты, массу, цвет и т.п.;

2) строительное, как и промышленное производство, осуществляется с помощью средств производства (строительные машины и механизмы, инструменты).

Однако строительство характеризуется рядом отличительных свойств (43,15):

1) материалоемкость и энергоемкость процесса производства;

2) сочетание неподвижности продукта и подвижности средств производства.

Отличительными признаками строительной продукции являются ее неподвижность и статическая закреплённость (из чего следует невозможность ее потребления вне места производства), большие габариты и долговременный характер использования.

Производственной основой строительства в развитых странах служит мощная и разветвленная сеть строительных компаний. В их состав входят производственные фирмы, а также разнообразные вспомогательные и обслуживающие организации.

Учитывая современные требования к условиям хозяйствования, большая доля строительных компаний функционируют с использованием новейших инновационных технологий. Предприятия становятся достаточно самостоятельными, им уже сегодня приходится работать в условиях жесткой конкуренции. В настоящее время, в отсутствие возможности решать проблемы строительных предприятий централизованно, все проблемы решаются самими предприятиями, функционирующими в строительной отрасли, ведь предприятия являются сейчас самостоятельными субъектами рынка.

К числу наиболее весомых проблем относят следующие: выбор основных методов, путей развития предприятий строительной отрасли,

направлений производственной диверсификации, грамотного научно-технического развития; поиск основных потребителей продукции строительного производства, полная и всесторонняя оценка финансового состояния организаций, оценка эффективности внедрения мероприятий по ее инновационному развитию; целесообразное количество необходимых ресурсов, их распределение, контроль, учет ресурсов строительной организации; надлежащее социальное обеспечение строительной организации и т.п. Диверсификация – довольно частое явление для предприятий, занятых в сфере строительства – отрасли, сильно зависимой от внешней экономической обстановки, т.к. выполнение одновременно нескольких видов деятельности позволяет снизить риски и уменьшить издержки.

При этом, необходимый уровень, темп развития производственной диверсификации будут связаны напрямую с финансовым состоянием, с возможностями хозяйствующих субъектов, они также зависят от множества факторов, относящихся к внешней среде (35,110).

Для разработки и реализации стратегий диверсификации строительной деятельности необходимо иметь надежно работающий инструментарий оценки эффективности диверсификации. Особенно недорабатываемыми являются методические оценки эффективности диверсификации, осуществляемой в форме налаживания производства готовых товаров (работ, услуг) технологически не связанных с ранее выпускаемыми и реализация их на новых рынках сбыта (так называемая несвязанная (конгломератная) диверсификация).

Диверсификация деятельности строительного предприятия – одна из форм концентрации собственного или заемного капитала в целях выполнения новых видов деятельности и проникновения на новые рынки, для которых у предприятия ранее не имелось возможностей.

Отметим, что диверсификация производства в строительстве – проникновение в новые сектора строительного и не строительного рынков с одновременным развитием нескольких связанных или несвязанных друг с другом видов производств или сочетание производства товаров в разнородных сферах деятельности.

На ход внедрения мероприятий по диверсификации имеет значение основные характеристики строительной отрасли.

В строительстве выделяют следующие основные пути диверсификации производства (43,78):

- создание в строительной фирме домостроительного комбината, который объединяет и производство строительных материалов и осуществление строительных работ;

- создание проектно-строительных фирм, которые объединяют систему строительного проектирования и собственного строительства. Такое соединение носит высокий экономический потенциал, что делает поведение фирмы на строительном рынке более гибким;

- организация производства строительных материалов с использованием собственных строительных отходов;

- организация других производств, не связанных с основным производством, на которых можно в той или иной мере использовать квалификацию работников строительной фирмы.

В России строительные компании в основном являются диверсифицированными. Основным видом деятельности строительных организаций является возведение зданий и сооружений. Помимо этого, строительные компании осуществляют строительство мостов, надземных автомобильных дорог, тоннелей и подземных дорог, занимаются прокладкой магистральных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, монтаж зданий, производят отделочные работы.

### **1.3. Влияние диверсификации на повышение эффективности производственного потенциала строительного предприятия**

В последнее время все больше отечественных строительных предприятий стремится диверсифицировать свою деятельность. В настоящее время существуют различные подходы ведущие к снижению инвестиционных рисков, к повышению производственного потенциала строительного предприятия и улучшению финансовой устойчивости данного предприятия. И именно одним из них является применение для действующего предприятия стратегии диверсификации.

Преимущества диверсифицированного предприятия заключаются в способности быстро перестраиваться в зависимости от изменений условий хозяйствования, что особенно актуально в период реформ и отсутствия стабильного правового и налогового поля, необходимого для его успешного функционирования. Кроме того, диверсификация деятельности дает возможность накапливать необходимые для инвестиций финансовые ресурсы, особенно дефицитные в России в период реформ, и достойно конкурировать с крупными компаниями и корпорациями на отечественном и мировом рынках. Диверсификация позволяет расширить объемы производства за счет освоения новых рынков для реализации продукции и совместимых современных технологий в производственном процессе. Применение данной стратегии дает предприятию возможность (43,140):

- более полно и целенаправленно загрузить производственные мощности и сохранить производственный потенциал;
- возможность получения дополнительной прибыли (в большем размере, чем при простом наращивании объемов производства), для реализации планов по расширению текущей деятельности;
- перераспределить риски между различными сферами производства;
- сохранить кадры предприятия и создать новые рабочие места.

И тем самым увеличить инвестиционную привлекательность предприятия. Диверсификация производства в современных условиях хозяйствования является важнейшим направлением развития промышленного предприятия, позволяющим не только стабильный уровень производственного потенциала предприятия, но что наиболее важно – повышать его инвестиционную привлекательность (43,165).

Целесообразность диверсификации производства обусловлена возможностью проявления адекватной реакции предприятия на «агрессивные» состояния внешней среды путем расширения сферы деятельности и номенклатуры выпускаемой продукции. Не требует аргументации и то, что нынешний этап рыночных отношений в России характеризуется развитием лишь отдельных секторов экономики, например: производство строительных материалов, пищевой промышленности, что связано, в первую очередь, с особенностями ведения и развития бизнеса в стране.

Поиск направлений влияния диверсификации на производственный потенциал для предприятий отечественной экономики является актуальным в связи со следующими обстоятельствами (43,200):

- во-первых, российская экономика 80-90-х годов претендовала на одно из первых мест в мире по уровню специализации производства» и создала огромные монопродуктовые субъекты деятельности. Необходимость адаптации к новым экономическим условиям объективно заставляет искать наиболее выгодные сферы приложения созданного производственного потенциала;

- во-вторых, диверсификация производства является инструментом межотраслевого «перелива» капитала и методом оптимизации структурных преобразований в экономике.

Диверсификация является весьма специфичным средством стратегического менеджмента. Она имеет явно выраженные плюсы, такие

как расширение рынков, создание новых технологий и производств, повышение рентабельности предприятия, что в целом ведет к повышению устойчивости предприятия в долгосрочном периоде. Но также при диверсификации существует ряд нюансов, которые усложняют принятие решения, а именно в некоторых случаях диверсификация становится «слишком» дорогой для предприятия, что ведет к тактическому ухудшению состояния предприятия. Это говорит о том, что при оценке эффективности диверсификации необходимо оценивать, в первую очередь комбинацию продуктов (например, порядок связанной и несвязанной диверсификации), которая даст возможность постепенно улучшать или не ухудшать стратегическое состояние предприятия (43,93).

Организация эффективного управления строительным предприятием требует всестороннего учета и анализа возникающих перед предприятием угроз и имеющихся возможностей. Поскольку одной из основных угроз, с которыми сталкиваются отечественные предприятия, является угроза резкого снижения спроса на выпускаемую продукцию, но при этом существенные резервы развития предприятий обусловлены наличием свободных производственных мощностей, то диверсификация производства становится одним из основных путей преодоления стоящих перед предприятиями вызовов.

С учетом важности диверсификации производства для деятельности и развития предприятия можно утверждать, что для оценки возможностей предприятия реагировать на снижение спроса переходом к выпуску других востребованных рынком видов продукции, а также возможностей увеличения загрузки мощностей предприятия и улучшения экономических результатов его деятельности путем расширения ассортимента выпускаемой продукции необходимо иметь возможности оценки потенциала диверсификации производства (55,27).

При оценке потенциала диверсификации производства с целью повышения эффективности производства необходимо сравнивать показатели деятельности предприятия, при условии проведения диверсификации, с текущими показателями.

Влияние диверсификации на повышение эффективности производственного потенциала состоит в том, что он является мерой способности строительного предприятия изменить ассортимент выпускаемой продукции без ущерба для показателей его финансово-хозяйственной деятельности. Данный показатель обратно пропорционален степени риска, которому предприятие подвергается в связи с вероятностью сокращения спроса на производимую продукцию.

Методы диверсификации производства с целью улучшения использования производственного потенциала строительного предприятия находятся в жесткой зависимости с бизнесом и управлением. Диверсификация требует такой степени гибкого подхода, что в самом начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, но одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. Программы по диверсификации производства с целью улучшения использования производственного потенциала могут содержать один из методов (22,76):

- трудовые и материальные ресурсы должны использоваться с целью дальнейшего разнообразия товаров и услуг;
- весь процесс вовлечения денежных потоков, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами. В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию;

- оказание поддержки оператору или потребителю в изменении диверсификации или в расширении их деятельности (55,67).

Таким образом, все приведенные варианты невозможно провести со всеми подробностями, так как в каждой ситуации при диверсификации присущи различные аспекты. Диверсификация производства охватывает широкий спектр возможностей, варьируясь от довольно ограниченного вторжения в новую область производства до широкого вторжения в производственные сферы других производств. В целом, диверсификация производства строительного предприятия оказывает существенное влияние на повышение эффективности производственного потенциала, от степени развития которого в свою очередь определяется перспективное направление развития предприятия.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АО «КМАПРОЕКТЖИЛСТРОЙ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

АО «КМАпроектжилстрой» («КМАПЖС») является одной из наиболее крупных строительных организаций, участвующих в создании строительной инфраструктуры Белгородской области. Предприятие выполняет весь комплекс работ по строительству, занимается проектированием, а также производством строительных материалов и конструкций. Организационная структура предприятия функциональная.

Полное фирменное наименование - акционерное общество «КМАпроектжилстрой». Место нахождения: 309551, Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, мкр. Олимпийский, 62

Основные направления деятельности АО «КМАпроектжилстрой»:

- строительство жилых и общественных зданий;
- производство и реализация строительных материалов и конструкций;

- проектирование комплексов и объектов промышленного назначения.

Также общество в соответствии с Уставом осуществляет коммерческую, торгово-закупочную, внешнеэкономическую деятельность, оказание организациям, частным лицам транспортных услуг, сдача в аренду (в наем) собственных помещений, зданий, сооружений и другого недвижимого имущества и иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным.

Пока общество состоит из единственного участника, общие собрания участников общества не созываются; решения по всем вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются участником единолично и оформляются письменно.

Существующая в настоящее время структура управления предприятием АО «КМАпроектжилстрой» – это функциональная организационная структура, отражающая закрепление в организационном построении фирмы направлений руководства, организационных альтернатив.

На рисунке 2.1 представлена схема структуры управления «КМАпроектжилстрой».



Рис. 2.1. Организационная структура управления предприятием

Руководство фирмы своей деятельностью ориентируется на изучение потребности и запросов потребителей и в качестве одной из главных задач считает повышение качества работ.

Главный бухгалтер предприятия ведет бухгалтерский учет на предприятии и отвечает за своевременность сдачи отчетности в налоговые органы.

Контроль за деятельностью и сохранностью имущества осуществляется в установленном порядке, путем проведения комплексного аудита производственно-хозяйственной деятельности.

Функции по руководству деятельностью подразделений предприятия разграничены следующим образом. Общее руководство предприятием, а также непосредственно руководство основными производственными подразделениями осуществляет директор предприятия.

В его непосредственном ведении находятся функциональные общехозяйственные подразделения, занимающиеся оперативным планированием, организацией производства и труда, бухгалтерским учетом и финансовой деятельностью, вопросами подбора и комплектования предприятия кадрами.

Заместители директора обеспечивают своевременное выполнение работ в заданный срок, а также производят анализ затрат на производство и разрабатывают способы снижения затрат на оказание строительных работ и услуг.

Бухгалтерский учет в АО «КМАпроектжилстрой» осуществляется в соответствии с рабочим планом счетов и представляет собой законченный цикл, начиная с оформления первичных, сводных документов и регистров синтетического и аналитического учета и заканчивая закрытием счетов бухгалтерского учета, заполнением главной книги и составлением бухгалтерской отчетности.

Кадровая политика АО «КМАпроектжилстрой» направлена на развитие персонала вместе с развитием организации, формированием новых мотивационных сфер в соответствии с выбранными целями и принципами корпоративной политики.

Работа с персоналом в АО «КМАпроектжилстрой» - одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед компанией и организационно-кадровых ресурсов, необходимых для их выполнения.

Рассмотрим основные экономические показатели работы предприятия АО «КМАпроектжилстрой» на основании предоставленной бухгалтерской отчетности (таблица 2.1).

Из таблицы видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом незначительно уменьшилась (с 1 108 516 тыс. руб. на 31.12.2013 г. до 1 009 397 тыс. руб. на 31.12.2015 г.). За анализируемый период изменение объема продаж составило -99 119 тыс. руб. Тем прироста составил -8,94%.

Таблица 2.1

## Динамика основных экономических показателей работы предприятия

| Показатели                   | Годы      |           |           | Абсолютное отклонение (+,-) |         | Темп прироста (%) |          |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|---------|-------------------|----------|
|                              | 2013 г.   | 2014 г.   | 2015 г.   | 2014 /                      | 2015 /  | 2014 /            | 2015 /   |
|                              |           |           |           | 2013                        | 2013    | 2013              | 2013     |
| Выручка, тыс. руб.           | 1 108 516 | 1 047 964 | 1 009 397 | -60 552                     | -99 119 | -5,46             | -8,94    |
| Себ-ть продаж, тыс. руб.     | 1 021 333 | 1 034 665 | 1 008 162 | 13 332                      | -13 171 | 1,31              | -1,29    |
| Валовая прибыль), тыс. руб.  | 87 183    | 13 299    | 1 235     | -73 884                     | -85 948 | -84,75            | -98,58   |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 87 183    | 13 299    | 1 235     | -73 884                     | -85 948 | -84,75            | -98,58   |
| Прочие доходы, тыс. руб.     | 7 447     | 20 531    | 129 885   | 13 084                      | 122 438 | 175,69            | 1 644,13 |
| Прочие                       | 31 546    | 23 266    | 124 015   | - 8 280                     | 92 469  | -26,25            | 293,12   |

|   |        |        |       |         |         |        |        |
|---|--------|--------|-------|---------|---------|--------|--------|
| расходы, тыс. руб.                          |        |        |       |         |         |        |        |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб.       | 62 559 | 10 564 | 7 105 | -51 995 | -55 454 | -83,11 | -88,64 |
| Чистая прибыль отчетного периода, тыс. руб. | 50 047 | 8 451  | 5 684 | -41 596 | -44 363 | -83,11 | -88,64 |

Валовая прибыль на 31.12.2013 г. составляла 87 183 тыс. руб. За анализируемый период она снизилась на 85 948 тыс. руб., что следует рассматривать как отрицательный момент и на 31.12.2015 г. составила 1 235 тыс. руб. Динамика валовой прибыли представлена на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Динамика валовой прибыли

Прибыль от продаж на 31.12.2013 г. составляла 87 183 тыс. руб. За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, снизилась на 85 948 тыс. руб., что следует рассматривать как отрицательный момент. На 31.12.2015 г. составила 1 235 тыс. руб.

Показателем снижения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий темп снижения себестоимости по отношению к

снижению выручки. Темп снижения себестоимости, в то время как выручка изменилась на ( -8,94 % составил -1,29 %). Положительным моментом является плюсовое сальдо по прочим доходам и расходам - на 31.12.2015 г. сальдо по прочим доходам и расходам установилось на уровне -24 624 тыс. руб., к тому же наблюдается положительная тенденция – за период с конца 31.12.2013 г. по конец 31.12.2015 г. сальдо по ним увеличилось на 30 494 тыс. руб. Чистая прибыль за анализируемый период сократилась на -44 363 тыс. руб., и на конец 31.12.2015 г. она установилась на уровне 5 684 тыс. руб. (темп падения чистой прибыли составил -88,64%).

Далее проанализируем изменение в активе и пассиве баланса предприятия. В таблице 2.2 представлен агрегированный баланс предприятия.

Таблица 2.2

## Агрегированный баланс предприятия

| Показатели   | Годы    |         |         | Абсолютное отклонение (+,-) |         | Темп прироста (%) |        |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|---------|-------------------|--------|
|  | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2014 /                      | 2015 /  | 2014 /            | 2015 / |
|  |         |         |         | 2013                        | 2013    | 2013              | 2013   |
| Внеоборотные активы, тыс. руб.                                   | 2354873 | 2255693 | 2334535 | -99180                      | -20338  | -4,21             | -0,86  |
| Оборотные активы, тыс. руб.                                      | 1201960 | 1334389 | 1291947 | 132429                      | 89987   | 11,02             | 7,49   |
| Запасы и затраты, тыс. руб.                                      | 353604  | 366496  | 359549  | 12892                       | 5945    | 3,65              | 1,68   |
| Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. руб.               | 44651   | 51205   | 63231   | 6554                        | 18580   | 14,68             | 41,61  |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб. | 803121  | 916296  | 868968  | 113175                      | 65847   | 14,09             | 8,2    |
| Прочие оборотные активы, тыс. руб.                               | 584     | 392     | 199     | -192                        | -385    | -32,88            | -65,92 |
| Собственный капитал, тыс. руб.                                   | 3343468 | 3351762 | 3547467 | 8294                        | 203999  | 0,25              | 6,1    |
| Краткосрочные пассивы, тыс. руб.                                 | 213365  | 238320  | 69015   | 24955                       | -144350 | 11,7              | -67,65 |
| Займы и кредиты, тыс. руб.                                       | 93000   | 108000  | 0       | 15000                       | -93000  | 16,13             | -100   |

|                                       |         |         |         |       |        |      |        |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|-------|--------|------|--------|
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 120365  | 130320  | 69015   | 9955  | -51350 | 8,27 | -42,66 |
| Баланс, тыс. руб.                     | 3556833 | 3590082 | 3616482 | 33249 | 59649  | 0,93 | 1,68   |

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым незначительно увеличилась. По сравнению с концом (31.12.2013 г.) активы и валюта баланса выросли, что в абсолютном выражении составило 69 649 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 3 626 482 тыс. руб.

В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «финансовые вложения». В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2013 г. составляла 2 354 873 тыс. руб., снизились на 20 338 тыс. руб. (темп уменьшения внеоборотных активов составил -0,86%), и на 31.12.2015 г. величина внеоборотных активов составляла уже 2 334 535 тыс. руб. (64% от общей структуры имущества).

Величина оборотных активов, составлявшая на 31.12.2013 г. 1 201 960 тыс. руб. напротив возросла на 89987 тыс. руб. (темп прироста составил 7,49%), и на 31.12.2015 г. их величина составила 1 291 947 тыс. руб. (36% от общей структуры имущества).

На конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы (64,37%), что говорит о низко-мобильной структуре активов и способствует снижению оборачиваемости средств предприятия. Кроме того, в анализируемом периоде наблюдается тенденция в сторону ухудшения. В отчетном периоде удельный вес внеоборотных активов в общей структуре баланса увеличился на -1,83 %.

В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано снижением на 28 689 тыс. руб. , по сравнению с базовым периодом, статьи «основные средства».

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период увеличился на 18 580 тыс. руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

Рассматривая дебиторскую задолженность АО «КМАпроектжилстрой» следует отметить, что предприятие на 31.12.2015 г. имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 5 784 тыс. руб.

Рассматривая ситуацию в целом, динамику изменения активов баланса можно назвать положительной.

В части пассивов, увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло, в основном, за счет роста статьи «добавочный капитал». За прошедший период рост этой статьи составил 200 000 тыс. руб. (в процентном соотношении ее рост составил 18,63%.) Таким образом, на конец анализируемого периода значение статьи «добавочный капитал» установилось на уровне 308 327 тыс. руб.

Рассматривая изменение собственного капитала АО «КМАпроектжилстрой» отметим, что его значение за анализируемый период увеличилось. На 31.12.2015 г. величина собственного капитала предприятия составила 3 547 467 тыс. руб. (98,09% от общей величины пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период значительно снизилась. На 31.12.2015 г. совокупная величина заемных средств предприятия составила 69 015 тыс. руб. (1,91% от общей величины пассивов). Снижение заемных средств предприятия ведет к снижению степени его финансовых рисков и

положительно влияет на его финансовую устойчивость, повышая степень независимости от заемных средств.

Анализируя изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их общая величина возросла на 4 135 тыс. руб. и составила 3 238 644 тыс. руб. Это в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить об эффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина собственного капитала, составлявшая на 31.12.2013 г. 3 343 311 тыс. руб. , выросла на 204 135 тыс. руб. (темп прироста составил 6,11%), и на 31.12.2015 г. его величина составила 3 547 446 тыс. руб. (98,09 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи «добавочный капитал» - на 200 000 тыс. руб.

На 31.12.2015 г. в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 69 015 тыс. руб. что при существующем размере собственного капитала и резервов может и не повлиять на финансовую устойчивость предприятия, однако для улучшения структуры пассивов предпочтительно превышение долгосрочной задолженности над краткосрочной) Следует сопоставить вышеописанные факторы и провести более углубленный анализ.

Долгосрочная кредиторская задолженность, величина которой на 31.12.2013 г. составляла 0 тыс. руб., осталась на прежнем уровне. Величина краткосрочной кредиторской задолженности, которая на 31.12.2013 г. составляла 213 522 тыс. руб. напротив снизилась на 144 486 тыс. руб. (темп снижения краткосрочных обязательств составил -67,67%), и на 31.12.2015 г. ее величина установилась на уровне 69 036 тыс. руб. (1,9% от общей структуры имущества).

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на 31.12.2015 г. составляет статья «кредиторская задолженность».

На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 69 015 тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 99%). За анализируемый период снижение по этой статье задолженности составило 42.66%, что в абсолютном выражении составило -51 350 тыс. руб.

Таким образом, изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части позитивным.

Далее проведем анализ показателей рентабельности предприятия. В таблице 2.3 приведена динамика показателей рентабельности предприятия.

Рассматривая показатели рентабельности, следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода частное от деления прибыли до налогообложения и выручки от реализации (показатель общей рентабельности) находится у АО «КМАпроектжилстрой» ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10%.

Таблица 2.3

## Динамика основных экономических показателей работы предприятия

| Показатели                              | Годы    |         |         | Абсолютное отклонение (+,-) |             | Темп прироста (%) |             |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|-------------|-------------------|-------------|
|   | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2014 / 2013                 | 2015 / 2013 | 2014 / 2013       | 2015 / 2013 |
|   |         |         |         |                             |             |                   |             |
| Общая рентабельность, %                 | 5,64    | 1,01    | 0,70    | -4,63                       | -4,94       | -82,09            | -87,58      |
| Рентабельность продаж, %                | 7,86    | 1,27    | 0,12    | -6,60                       | -7,74       | -83,86            | -98,44      |
| Рентабельность собственного капитала, % | 1,50    | 0,25    | 0,16    | -1,24                       | -1,33       | -83,13            | -88,98      |
| Рентабельность оборотных активов, %     | 4,16    | 0,63    | 0,44    | -3,53                       | -3,72       | -84,79            | -89,43      |
| Общая рентабельность                    | 4,36    | 0,70    | 0,50    | -3,66                       | -3,86       | -83,96            | -88,46      |

|                                |      |      |      |       |       |        |        |
|--------------------------------|------|------|------|-------|-------|--------|--------|
| производственных фондов, %     |      |      |      |       |       |        |        |
| Рентабельность всех активов, % | 1,41 | 0,24 | 0,16 | -1,17 | -1,25 | -83,27 | -88,86 |

На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 5,64%, а на конец периода 0,7 % (изменение в абсолютном выражении за период - (-4,94%).

Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации.

Динамика показателей рентабельности приведена на рисунке 2.3.



Рис. 2.3 Динамика показателей рентабельности

Можно сделать вывод, что за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию.

Далее проанализируем изменение показателей финансовой устойчивости предприятия (таблица 2.4).

Коэффициент автономии, за анализируемый период увеличился на 0,04 и на 31.12.2015 г. составил 0,98. Это выше нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг), за анализируемый период снизился на -0,04 и на 31.12.2015 г. составил 0,02. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств.

Таблица 2.4

## Динамика показателей финансовой устойчивости предприятия

| Показатели   | Годы    |         |         | Абсолютное отклонение (+,-) |        | Темп прироста (%) |        |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|--------|-------------------|--------|
|  | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2014 /                      | 2015 / | 2014 /            | 2015 / |
|  |         |         |         | 2013                        | 2013   | 2013              | 2013   |
| Коэффициент автономии  | 0,94    | 0,93    | 0,98    | -0,01                       | 0,04   | -0,68             | 4,35   |
| Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) | 0,06    | 0,07    | 0,02    | 0,01                        | -0,04  | 16,6              | -66,6  |
| Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.          | 0,51    | 0,59    | 0,55    | 0,08                        | 0,04   | 15,90             | 8,42   |
| Коэффициент отношения собственных и заемных средств                    | 15,67   | 14,06   | 51,40   | -1,61                       | 35,73  | -10,25            | 228,02 |
| Коэффициент маневренности  | 0,30    | 0,33    | 0,34    | 0,03                        | 0,05   | 10,60             | 15,64  |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами    | 2,80    | 2,99    | 3,37    | 0,19                        | 0,58   | 6,97              | 20,66  |

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, за анализируемый период увеличился на 0,04 и на 31.12.2015 г. составил 0,55. Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотные активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера).

Коэффициент маневренности, за анализируемый период увеличился на 0,05 и на 31.12.2015 г. составил 0,34. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода АО «КМАпроектжилстрой» обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40 %. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами, за анализируемый период увеличился на 0,58 и на 31.12.2015 г. составил 3,37. Это выше нормативного значения (0,6-0,8). Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

Далее проведем анализ коэффициентов ликвидности предприятия (таблица 2.5).

Таблица 2.5

## Динамика коэффициентов ликвидности

| Показатели | Годы    |         |         | Абсолютное отклонение (+,-) | Темп прироста (%) |
|------------|---------|---------|---------|-----------------------------|-------------------|
|            | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |                             |                   |
|            |         |         |         |                             |                   |

|   |      |      |       | 2014 /<br>2013 | 2015 /<br>2013 | 2014 /<br>2013 | 2015 /<br>2013 |
|---|------|------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Коэффициент абсолютной ликвидности              | 3,76 | 3,84 | 12,59 | 0,08           | 8,83           | 2,12           | 234,8          |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности | 3,97 | 4,06 | 13,51 | 0,09           | 9,54           | 2,26           | 240,3          |
| Коэффициент текущей ликвидности                 | 5,63 | 5,60 | 18,72 | -0,03          | 13,09          | -0,53          | 232,5          |

Как видно из таблицы коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2013 г. - 31.12.2015 г.) находится выше нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода - на 31.12.2015 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 3,76.

На конец анализируемого периода значение показателя возросло, составив 12,59. Следует заметить, что на конец анализируемого периода значение показателя находится выше нормативного уровня (0,5), что конечно же не угрожает финансовой устойчивости предприятия, однако может говорить об избытке собственных средств предприятия и необходимости направления их на развитие.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода (на 31.12.2013 г.), значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 3,97. На 31.12.2015 г. значение показателя возросло, что можно рассматривать как положительную тенденцию.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2013 г. - 31.12.2015 г.) находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Следует заметить, что на конец анализируемого периода значение показателя находится выше нормативного уровня 2.5, что конечно не угрожает финансовой устойчивости предприятия, однако может говорить об избытке собственных средств предприятия и необходимости направления их на развитие.

В таблице 2.6 приведен анализ показателей деловой активности.

Таблица 2.6

## Динамика показателей деловой активности

| Показатели                                      | Годы    |         |         | Абсолютное отклонение (+,-) |        | Темп прироста (%) |        |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|--------|-------------------|--------|
|   | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2014 /                      | 2015 / | 2014 /            | 2015 / |
|   |         |         |         | 2013                        | 2013   | 2013              | 2013   |
| Период оборота материальных запасов, дней       | 116,43  | 125,40  | 128,94  | 8,97                        | 12,51  | 7,71              | 10,74  |
| Период оборота дебиторской задолженности, дней  | 14,70   | 16,69   | 19,51   | 1,99                        | 4,80   | 13,54             | 32,67  |
| Период оборота прочих оборотных активов, дней   | 0,19    | 0,17    | 0,14    | -0,02                       | -0,05  | -11,61            | -26,38 |
| Затратный цикл, дней                            | 131,33  | 142,27  | 148,59  | 10,94                       | 17,26  | 8,33              | 13,14  |
| Период оборота кредиторской задолженности, дней | 39,63   | 43,66   | 34,24   | 4,02                        | -5,39  | 10,15             | -13,61 |
| Кредитный цикл, дней                            | 39,63   | 43,66   | 34,24   | 4,02                        | -5,39  | 10,15             | -13,61 |
| Чистый цикл, дней                               | 91,69   | 98,61   | 114,35  | 6,92                        | 22,65  | 7,54              | 24,70  |

Продолжительность чистого цикла рассчитывается как разница между кредитным и затратным циклами и показывает, насколько хорошо

организовано на предприятии финансирование производственной деятельности. Продолжительность затратного цикла рассчитывается как суммарная продолжительность оборота текущих активов, за исключением продолжительности оборота денежных средств, и показывает время, необходимое для осуществления производственного процесса.

Таким образом, чем выше значение оборачиваемости затратного цикла (в днях), тем больше средств необходимо предприятию для организации производства.

В свою очередь продолжительность оборота текущих пассивов является кредитным циклом предприятия. Чем продолжительнее кредитный цикл, тем эффективнее предприятие использует возможность финансирования текущей деятельности за счет непосредственных участников производственного процесса.

Как видно из таблицы, за анализируемый период продолжительность затратного цикла увеличилась на 17,26 дня (13,14%), что при прочих равных условиях может указывать на негативную тенденцию, отвлекающую средства в производственную деятельность.

Продолжительность производственного цикла за анализируемый период снизилась на 5,39 дня (-13,61%), что при существующем увеличении чистого цикла может говорить об отрицательной тенденции, что может привести к зависимости текущей деятельности от внешних источников финансирования.

На начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 91,69 дня. За анализируемый период продолжительность чистого цикла увеличилась на 22,65 дня, что говорит об отрицательной тенденции, так как увеличилось количество текущих активов, профинансированных за счет непосредственных участников производственного процесса, и финансирование производственной деятельности в большей степени осуществляется за счет внешних по отношению к производственному

процессу источников финансирования – прироста собственного капитала, кредитов.

Труд представляет собой любые умственные и физические усилия, прилагаемые людьми в процессе хозяйственной деятельности. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования и как следствие – объем производства продукции (выполнения работ оказания услуг), ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Источниками информации для анализа служат статистическая отчетность «Отчетность по труду», данные табельного учета и отдела кадров.

Рассмотрим социальные показатели деятельности предприятия за анализируемый период, расчет которых приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Социальные показатели деятельности АО «КМАпроектжилстрой»  
за 2013 – 2015 гг.

| Наименование показателя   | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное отклонение |         | Относительное отклонение, % |         |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|---------|-----------------------------|---------|
|   |         |         |         | 14/13г.               | 15/13г. | 14/10г.                     | 15/13г. |
| Среднесписочная численность работников, чел.                    | 690     | 565     | 486     | -125                  | -204    | 81,8                        | 70,4    |
| Затраты на оплату труда, тыс.руб.                               | 71444,5 | 64559,6 | 65295,7 | -6884,9               | -6148,8 | 90,4                        | 91,4    |
| Страховые взносы в Пенсионный фонд, ФСС, ФФОМС, ТФОМС, тыс.руб. | 17230   | 14984,7 | 20760   | -2245,3               | 3530    | -2245,3                     | 120,5   |
| Страхование от несчастных случаев, тыс. руб.                    | 1051    | 912,3   | 1263,2  | -138,7                | 212,2   | -138,7                      | 120,2   |

Данные таблицы показывают, что среднесписочная численность работников сократилась на 204 человека или на 29,6%. Сокращение штата работников произошло из-за кризисной ситуации на предприятии. В соответствии с этим сократились затраты на оплату труда на 9,6%.

## 2.2. Оценка эффективности производственной деятельности предприятия

Для эффективной деятельности строительной организации очень важен правильно разработанный план подрядных работ на год, так как от этого будет зависеть величина прибыли, которую организация может получить, выполнив весь запланированный объем работ.

Общий объем строительно-монтажных работ, запланированный на объектах строительства в 2017 году составляет 17462 млн. руб. Из них собственными силами филиала планируется выполнить 13 987 млн. руб. Из программы следует, что основное направление работы в 2017 году – жилищное строительство. По договорам субподряда работы будут выполняться с привлечением филиала «ПМК-262, филиала «ПМК-56», филиала «ПМК-82», г. Старый Оскол. В целом при строительстве объектов предприятие выполняет подрядные работы собственными силами, их процентное отношение к общему объему работ, составляет 80,6%, что говорит о достаточно эффективной деятельности филиала.

Сегодня АО «КМАПЖС» одновременно ведет строительство двух микрорайонов:

- микрорайон «Степной»;
- микрорайон «Северный».

Жилой микрорайон «Степной». Проектная мощность - 315 тыс. кв. метров комфортного жилья, комплексная застройка микрорайона осуществляется на 43 гектарах. АО «КМА Проектжилстрой» является единственным застройщиком микрорайона с возведением всей инфраструктуры.

В микрорайоне «Степной» реализуется национальная программа по строительству комфортного жилья. Здесь возводятся дома в кирпичном и кирпично-монолитном исполнении с применением тоннельной и сборно-щитовой опалубки производства дочернего предприятия ЗАО

«Старооскольская опалубка». Использование этой технологии позволяет строить дома разнообразной и оригинальной конфигурации, варьировать этажность секций, в одном доме делать квартиры, различающиеся по площади и планировке, в зависимости от спроса. При применении тоннельной опалубки монолитными в доме являются несущие стены и перекрытия. Остальные стены и перегородки строятся из теплых мелкоштучных материалов. Такая технология позволяет исключить протекание швов, являющееся распространенной проблемой панельных зданий.

Микрорайон «Северный». Микрорайон возводится в панельном исполнении «популярной» в народе серии 90СО с повышенной тепло и звукоизоляцией, улучшенной планировкой квартир, остеклением балконов и лоджий, индивидуальным цветовым решением фасадов для каждого дома, с полной отделкой квартир. Экологически чистый район. В проекте используется совмещение естественного и рукотворного ландшафта. Удобная транспортная связь (городской трамвай, автобусное сообщение), супермаркет с круглосуточным режимом работы, рядом расположен крытый рынок.

Помимо жилищного строительства АО «КМАПЖС» занимается возведением промышленных объектов и объектов социального назначения.

Основные потребители продукции АО «КМАПЖС» – это успешно и стабильно работающие в современных российских условиях предприятия и население (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Рынки сбыта продукции (работ, услуг) АО «КМАПЖС»

| Наименование потребителей | 4-й квартал 2013, тыс. руб. |
|---------------------------|-----------------------------|
| ЗСМ                       | 4 252,7                     |
| ООО «СГОК»                | 574,8                       |
| ЗАО «ГПК»                 | 3930,6                      |
| ИП Жирова И.Н.            | 550,9                       |
| ТСЖ «Степной»             | 130,7                       |

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| ИП Артеменко             | 151,3   |
| ООО «Хорошее настроение» | 49,3    |
| ЗАО «Улыбка»             | 26,1    |
| ИТОГО:                   | 9 666,4 |

Негативными факторами, влияющими на сбыт продукции АО «КМАПЖС», являются повышение цен на материально-техническую продукцию, ГСМ и энергоносители, поскольку основными покупателями эмитента являются физические лица, а рост оплаты труда отстает от роста цен на материалы и услуги.

Основные конкуренты АО «КМАПЖС» и их доля на рынке:

- ООО «Индустрия строительства» - 6 %;
- ООО «Металлургстрой» - 4 %;
- ООО «Витязь» - 15 %;
- ЗАО «Норильчанин» - 5 %;
- ЗАО «Зодиак» - 6 %;
- ЗАО «НП «СОМЗ» - 2 %.

Эти компании являются конкурентами АО «КМАПЖС» поскольку основным видом их деятельности также является выполнение строительно-монтажных работ и строительство жилых домов.

Преимуществом АО «КМАПЖС» перед конкурентами является:

- существующая прогрессивная организация производства, использование в строительстве современных технологий;
- строительства жилья разных ценовых категорий и уровня комфорта (от эконом до элит класса);
- выгодное географическое положение в центре крупнейших предприятий горно-металлургического комплекса Курской магнитной аномалии и предприятий по производству строительных материалов этого региона. Это позволяет заказчикам экономить значительные средства на транспортных расходах по доставке продукции потребителям;

– большой опыт работы на рынке строительства жилья, а также высокопрофессиональный коллектив и сформированная организационная структура, которая позволяет осуществлять полный цикл работ по строительству жилья: от проектирования жилых комплексов под ключ до реализации готовых квартир.

В марте 2016 года Федеральный лицензионный центр при Госстрое РФ включил АО «КМА Проектжилстрой» в реестр «Лучшие предприятия инвестиционного комплекса России».

Отметим, что кроме строительства объектов предприятие выпускает строительные материалы. Анализируя реализацию продукции по отношению к соответствующему периоду прошлого года необходимо отметить, что объем реализации строительных материалов в натуральном выражении увеличился. Так, реализовано больше по сравнению с 2011 годом кирпича силикатного на 3,7 млн.шт. усл. кирпича, извести строительной комовой на 4,9 тыс. тн., гидратной на 9,7 тыс.тн., мела молотого на 3 тыс. тн.

За 2015 год в общем объеме реализации кирпич силикатный составил 30,82%, известь строительная комовая – 13,72%, известь строительная гидратная – 12,11%, мел молотый – 36,66%, прочие строительные материалы – 1,35%.

Таблица 2.9

Анализ объемов реализации продукции АО «КМАПроектжилстрой» за 2013- 2015 гг.

| Наименование показателя                | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное отклонение |          | Относительное отклонение, % |         |
|--|---------|---------|---------|-----------------------|----------|-----------------------------|---------|
|  |         |         |         | 14/13г.               | 15/13 г. | 14/13 г.                    | 15/13г. |
| Кирпич силикатный, млн.шт.у.к          | 32,7    | 21,1    | 36,4    | -11,6                 | 3,7      | 64,5                        | 111,3   |
| Известь строительная комовая, тыс.тн   | 11,3    | 9,2     | 16,2    | -2,1                  | 4,9      | 81,4                        | 143,3   |
| Известь строительная гидратная, тыс.тн | 4,6     | 10,8    | 14,3    | 6,2                   | 9,7      | 2,35                        | 310,8   |
| Мел молотый, тыс.тн                    | 40,3    | 40,5    | 43,3    | 0,2                   | 3        | 100,5                       | 107,4   |

|                                     |      |      |     |      |      |      |      |
|-------------------------------------|------|------|-----|------|------|------|------|
| - в т.ч. технический,<br>тыс.тн     | 37,1 | 34,9 | 37  | -2,2 | -0,1 | 94,1 | 99,7 |
| Сухие строительные<br>смеси, тыс.тн | 1,5  | 1    | 6,3 | -0,5 | 4,8  | 66,6 | 420  |

Строительные конструкции изготавливаются на предприятии по индивидуальным чертежам и технологиям, разработанным конструкторско-технологическим отделом, согласно нормативным документам:

- СНиП 11-23-81\* Часть 11. Строительные нормы и правила. Нормы проектирования. Стальные конструкции;

- СНиП 23118-99.

Так же на предприятии выпускается следующая продукция, которая представлена ниже.

Цех светопрозрачных конструкций, входящий в производственно-промышленном комплексе АО «КМАпроектжилстрой», был создан в 2004г. Целью создания цеха являлось производство доступных всем недорогих, качественных светопрозрачных конструкций из металлопластика и алюминия. Область применения, которых не ограничивалось бы частным заказчиком, а применялось и при остеклении возводимых многоэтажных жилых и офисных зданий и сооружений. Для этого было закуплено оборудование ведущих европейских производителей станков для переработки ПВХ и алюминиевых профилей (Fimtec, STB). Производственная мощность линии 10-12 тыс. м<sup>2</sup> в год.

Продукция, выпускаемая цехом светопрозрачных конструкций, проходит строгий контроль на всех операционных стадиях производственного процесса светопрозрачных конструкций, что подтверждено сертификатом соответствия ГОСТ 30674-99.

Цех деревообработки, входящий в производственный комплекс АО «КМАпроектжилстрой», изготавливает и реализует практически весь спектр столярных изделий для строительства и отделки жилых и общественных зданий. Основные виды продукции, выпускаемые цехом деревообработки,

являются: деревянные окна и двери для жилых и общественных зданий, лестницы, погонажные изделия (доска пола, вагонка, плинтус, наличник и др.). Для изготовления столярной продукции в цехе работает итальянское деревообрабатывающее оборудование: линия сращивания древесины, четырехсторонний строгальный станок LMS-632С, угловой центр для профилирования оконных блоков GAM-33, предназначенный для изготовления оконных блоков различных размеров, при этом выполняются высокоточные операции и гарантируется высокое качество продукции.

Ведущей целью АО «КМАпроектжилстрой» является увеличение ее прибыли на 20%. Для определения целей основного бизнеса компании построим целевую модель в виде древовидного графа, или «дерево целей» (рисунок 2.4).

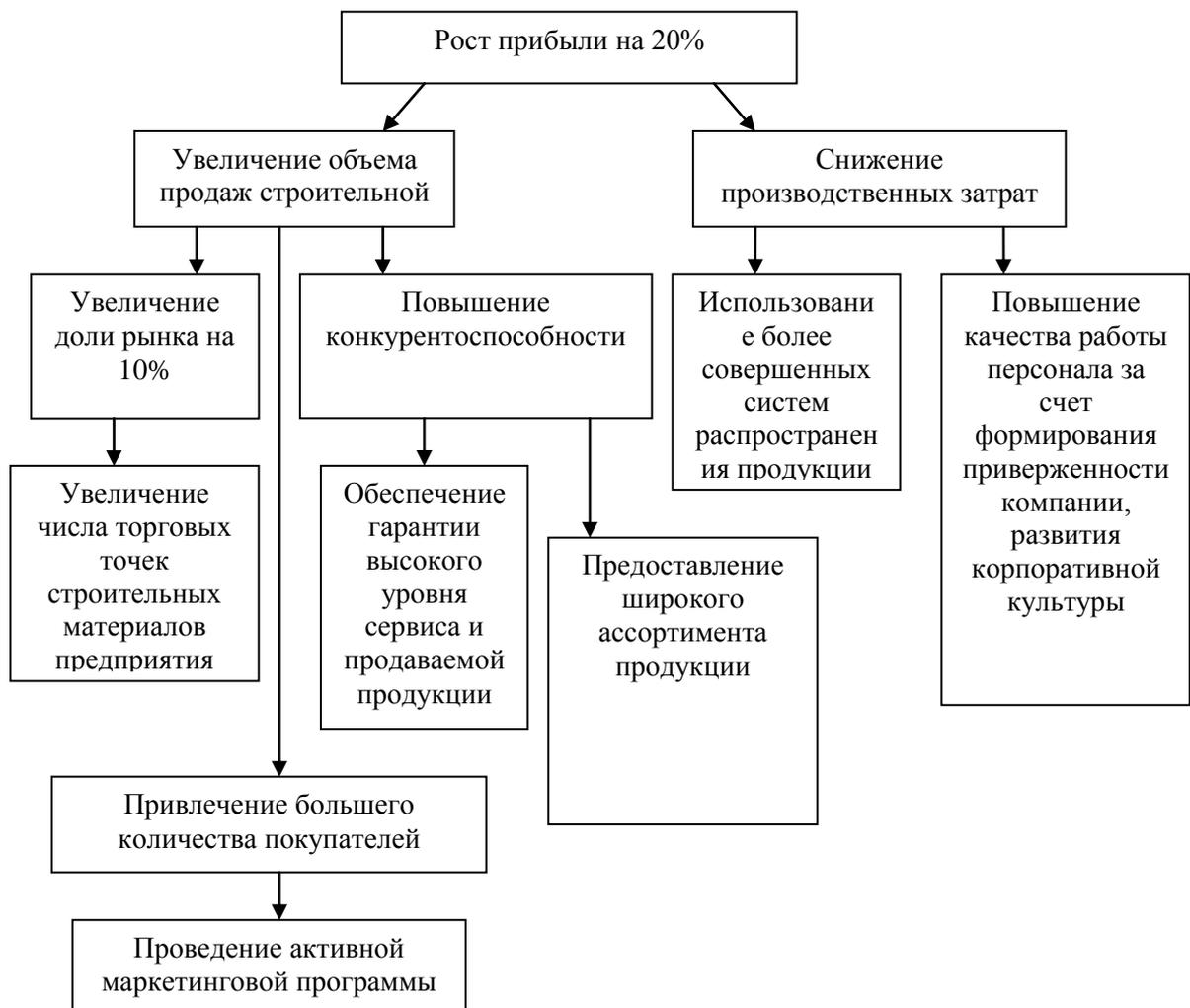


Рис. 2.4. Дерево целей АО «КМАпроектжилстрой»

На основе проведенного анализа состояния АО «КМАпроектжилстрой» и основного бизнеса общества произведем обоснованный выбор наилучшей стратегии для дальнейшего развития организации. Так как стратегия должна быть ориентирована на использование возможностей, соответствующих способностям организации, и обеспечивать защиту против внешних угроз, для определения стратегических действий воспользуемся матрицей SWOT (матрица представлена в виде таблицы 2.10).

Таблица 2.10

Матрица SWOT для предприятия

| Внутренняя среда  | Внешняя среда   |  |
|---|---|--|
|   | Возможности:<br>стабильность определенного<br>объема спроса продукцию                 | Угрозы:<br>сокращение рынка<br>недвижимости;<br>нестабильная политическая<br>обстановка;<br>ужесточение банковских<br>процентов и налоговых ставок;<br>негативное изменение цен на<br>сырье, материалы,<br>энергоресурсы;<br>высокая конкуренция;<br>влияние экономического<br>кризиса в стране на снижение<br>покупательной способности<br>населения. |
| Сильные стороны:<br>лидерство на рынке;<br>относительно низкие издержки<br>производства за счет эффекта<br>опыта;<br>средние цены;<br>эффективный маркетинг;<br>благоприятный имидж<br>компании;<br>наличие собственной сети сбыта;<br>большой ассортимент<br>строительной продукции. | Стратегия интегрированного<br>роста<br>(горизонтальная и вертикальная<br>интеграция). | Лидерство по издержкам.<br>Стратегия стабильного роста<br>(стратегия защиты положения<br>на рынке,<br>рационализация и<br>организация рынка).  |
| Слабые стороны:<br>сильная зависимость от<br>поставщиков;<br>нехватка квалифицированных<br>работников;<br>недостаточная<br>привлекательность работы в   | Стратегия диверсификации<br>(«могучих слонов»).                                       | Стратегия сохранения<br>лидерства.   |

|          |  |  |
|----------|--|--|
| компания |  |  |
|----------|--|--|

Учитывая основные факторы риска для компании, можно сделать заключение, что наиболее эффективной стратегией для АО «КМАпроектжилстрой» по способу развития организации является стратегия стабильного роста, производство новых строительных материалов.

Так, на предприятии, в 2017 году, для решения проблемы реконструкции основных фондов предприятия, повышения качества и конкурентоспособности продукции, получения дополнительной прибыли, принято решение разработать и внедрить инвестиционный проект по повышению эффективности деятельности предприятия за счет внедрения нового вида продукции, а именно производство трехслойных теплоблоков.

### **2.3. Разработка мероприятий по внедрению производственной диверсификации**

Диверсификация бизнеса очень актуальна в настоящее время. Предприятия, имеющие диверсифицированное производство, могут использовать это как преимущество в конкурентной борьбе, нивелируя спад производства в одной области деятельности за счет роста других. С экономической точки зрения диверсификацию представляют как развитие производства или прирост объемов за счет выпуска новой дополнительной продукции на возникающие рынки и поиска более сильной позиции на них. Однако это определение не учитывает другие аспекты диверсификации, которые имеют место в деятельности современных предприятий.

Среди них - способность фирмы упорядочить свои ресурсы, когда необходимы кардинальные изменения в ее деятельности, а также способность компании войти в новую сферу производственных отношений, куда она может внести эффективный менеджмент.

При этом целью диверсификации является повышение в будущем показателей эффективности при полном использовании ресурсов. Мотивы

диверсификации зависят от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому выбор формы диверсификации должен быть хорошо обоснован и тщательно спланирован в соответствии с этими обстоятельствами.

В рамках реализации диверсификации бизнеса предприятие планирует начать производство трехслойных стеновых блоков. Это достаточно актуально, так как продукция будет использоваться в строительстве домов и сооружений.

В настоящее время в Белгородской области построена оригинальная социально ориентированная модель жилищного рынка, доказывающая, что жилью действительно может быть доступным. Аграрная Белгородская область неожиданно стала лидером страны по жилищному строительству. Здесь строится более 1,1 млн кв. м в год при населении области 1,5 млн человек. При этом три четверти нового жилья - это малоэтажная застройка. Многослойные стеновые блоки – предназначены для возведения наружных ограждающих конструкций (несущих, самонесущих, ненесущих для заполнения каркасов) жилых, общественных, отапливаемых промышленных и сельскохозяйственных зданий с нормальным тепловлажностным режимом внутренних помещений.

Многослойные стеновые блоки являются высокотехнологичным продуктом строительной индустрии высокой готовности. Многослойные строительные блоки изготавливаются методом литья из керамзитобетона с теплоизоляционными вкладышами из вспененного или экструзионного пенополистирола и лицевой декоративной поверхностью из обычного или объемноокрашенного керамзитобетона. Специалисты и владельцы домов из трехслойных блоков называют такие плюсы теплблоков:

1. Хорошая геометрия (может зависеть и от производителя, конкуренция в этом сегменте высока).
2. Увеличивает скорость в строительстве. Собирая стену, сразу кладем несущую конструкцию, утеплитель, декоративную отделку.

3. Внешняя привлекательность – красивый фасадный слой, можно выбрать и цвет, и фактуру, плюс – экономия на отделочных работах.

4. Материал не горюч и не поддерживает горение. Дому из теплоблока повреждения при пожаре не грозят.

5. Бетон и пенополистирол входящие в состав теплоблока – экологически чистые материалы.

6. Высокая морозостойкость и низкая теплопроводность, поддерживают комфортную температуру в помещении, позволяя экономить на отоплении. Теплопроводность теплоблоков сравнима с деревянными строениями.

7. Строеие из трёхслойного материала защищено от плесени и грибка, фасаду влажность и повреждения микроорганизмами не страшны.

8. Хорошая звукоизоляция.

9. Широкий выбор размеров и конфигураций изделий – от блоков рядовых, небольших половинчатых, угловых до массивных плит перекрытий.

10. Долговечность.

11. Кладка стен из теплоэффективных блоков вместе с стеновыми вибропресованными камнями дает возможность одновременно формировать пространственный монолитный каркас, обеспечивающий конструкции сейсмостойкость.

В таблице 2.11 приведена сравнительная характеристика стеновых блоков и керамзитобетонных блоков, можно сделать вывод, что теплоблоки имеют явные преимущества.

Таблица 2.11

Сравнительная характеристика стеновых блоков и керамзитобетонных  
блоков

| Характеристика | Ед. изм.          | Керамзитобетонные<br>блоки | Стеновые<br>трехслойные<br>блоки |
|----------------|-------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Плотность      | кг/м <sup>3</sup> | 800-1400                   | 1200-1400                        |

|  |                     |           |       |
|--|---------------------|-----------|-------|
| Теплопроводность   | Вт/м <sup>0</sup> С | 0,21-0,58 | 0,099 |
| Расход раствора на 1м <sup>2</sup> кладки  | м <sup>3</sup>      | 0,11      | 0,09  |
| Толщина стены при одинаковой теплопроводности  | м                   | 0,6       | 0,3   |
| Примерная стоимость материала для 1м <sup>2</sup> стены при одинаковой теплопроводности с кладочными материалами | руб.                | 1121      | 1590  |
| Примерная стоимость работы при кладке 1м <sup>2</sup> стены при одинаковой теплопроводности                      | руб.                | 699       | 420   |
| Время, необходимое для укладки 1 м <sup>2</sup> стены  | чел/час             | 1,44      | 0,75  |

Стеновые блоки выполняются трехслойными - наружный и внутренний основные слои блока из керамзитобетона, соединенные металлическими или стеклопластиковыми связями.

По желанию заказчика, в наружный слой стенового блока дополнительно добавляется железистоокисный пигмент. Средний слой - термовкладыш из пенополистирола. Внутренний основной слой строительного блока имеет гладкую лицевую поверхность и подходит для стен предназначенных под сплошную шпатлевку.

На рисунке 2.5 представлена схема трехслойного стенового блока.

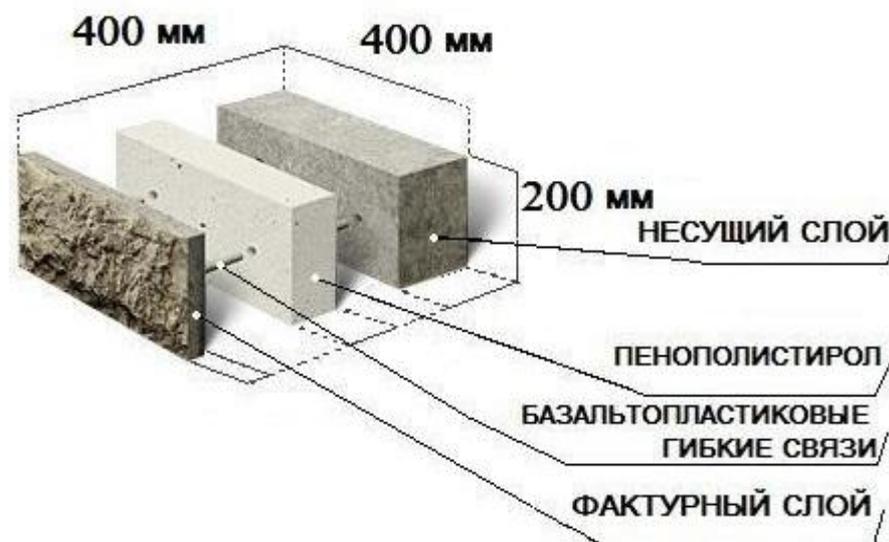


Рис. 2.5. Схема трехслойного стенового блока

Основными компонентами в производстве теплоэффективных блоков являются:

- цемент (М500);
- керамзит(0,5-5 мм);
- песок(2,2–2,5 мм);
- катализатор УП-2;
- пенообразователь ПБ-2000 или добавка SDO-L;
- экструдированный пенополистирол(25 кг/м<sup>3</sup>);
- вода.

Для производства теплоблоков возможно использование разнообразные сыпучие материалы доступные в месте нахождения производства. Такие, как золы, шлаки и многое другое. Что уменьшает стоимость конечного продукта - теплоблока, не снижения его потребительских качеств.

При производстве блоков учитываются требования СНиП II-3-79 «Строительная теплотехника» - поэтому теплоэффективные блоки имеют трехслойную конструкцию:

- 1ый слой - несущий - керамзитобетон класса не ниже В7,5-10/ 1200-1400 кг/м<sup>3</sup>;
- 2ой слой - внутренний - экструдированный пенополистирол (25 кг/м<sup>3</sup>);
- 3ий слой - декоративно-защитный - из бетона класса В10–12,5 /1500–1700 кг/м<sup>3</sup>.

Между слоями установлена связка из композитного материала в виде арматурных стержней (рисунок 2.6).

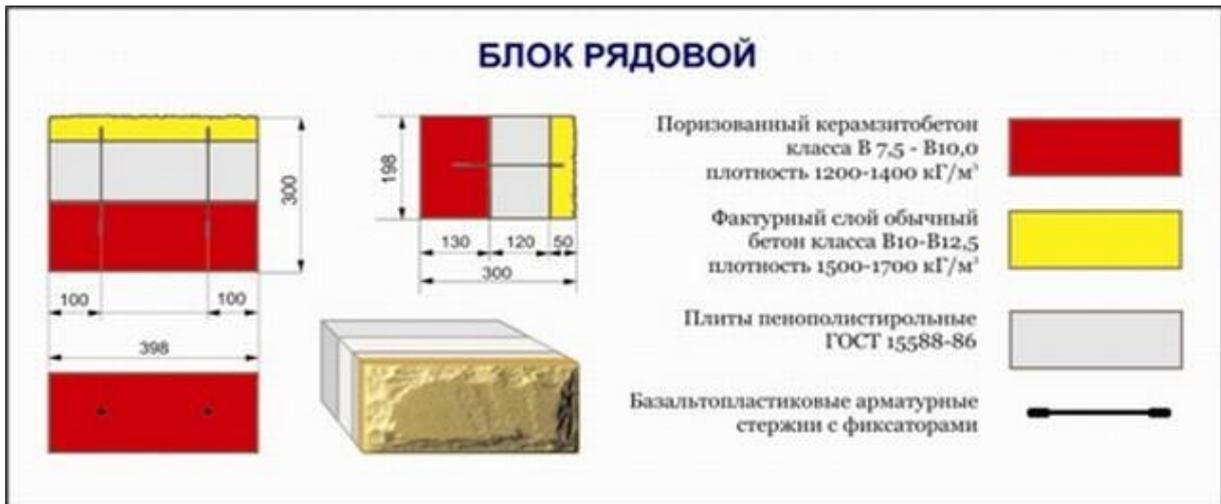


Рис. 2.6. Общая топоразмерная характеристика трехслойного стенового теплоблока (теплоэффективного блока)

Защитный слой выполнен из окрашенного бетона и может иметь любую фактуру(по согласованию с заказчиком).

Для производства стеновых блоков используется автоматическая линия ЛЛБ-3/6-12.

Преимущества линии для производства блока толщиной 400мм приведена в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Преимущества линии, в сравнении с другими линиями, для производства блока толщиной 400мм

| Техническая характеристика  | Ед. изм.                                       | Модель линии |            |            |            |
|---|--|--------------|------------|------------|------------|
|   |  | ЛЛБ-3/6-12   | ЛЛБ-3/6-25 | ЛЛБ-3/6-50 | ЛЛБ-3/6-75 |
| Производительность  | м <sup>3</sup> /час<br>(м <sup>3</sup> /сутки) | (10)         | до 2       | до 2,5     | до 3       |
| Размеры рядового блока в соответствии с ТУ 5835-002-38395959-2002 | мм   | 400          | 400        | 400        | 400        |
|   |  | ×            | ×          | ×          | ×          |
|   |  | 200          | 200        | 200        | 200        |
|   |  | ×            | ×          | ×          | ×          |
| Температура воздуха в камере твердения                            | °С   | 16-30        | 16-30      | 16-30      | 16-30      |
| Габаритные размеры  | мм   | 14500        | 32000      | 32000      | 32000      |
|   |  | - длина      | 8000       | 8500       | 8500       |
| - ширина  |  |              |            |            |            |

|  |                |           |         |         |            |
|--|----------------|-----------|---------|---------|------------|
| - высота линии                                     |                | 2000      | 3700    | 3700    | 3700       |
| - высота БСУ                                       |                | 4500      | 6600    | 6600    | 6600       |
| Установочная мощность линии                        | кВт            | 12        | 26      | 26      | 37         |
| Установочная мощность БСУ                          | кВт            | 15        | 32      | 32      | 32         |
| Рабочее давление воздуха                           | атм.           | 6         | 6       | 6       | 6          |
| Расход воздуха                                     | Л./мин         | до<br>400 | до 1300 | до 1600 | до<br>1900 |
| Площадь, требуемая для работы и обслуживания линии | м <sup>2</sup> | до 300    | до 1000 | до 1000 | до<br>1200 |
| Масса линии с БСУ                                  | кг             | 11200     | 285000  | 37500   | 48000      |

Линия для изготовления блоков с теплоизоляцией предназначена для механизации процессов изготовления блоков и представляет собой замкнутый технический комплекс с полным технологическим циклом.

Линия представляет собой замкнутый контур технологических транспортёров, по которым движутся металлические формы для блоков, объединённые на рамках по три пары. Пустые формы перед загрузкой бетона проходят предварительную подготовку (в каждую форму устанавливается металлическое доньшко, боковые пластины, донная пресс – форма для формирования облицовочного слоя). Подготовленные формы перемещаются транспортёром к участку загрузки.

Участок загрузки имеет два бункера со шнековыми дозаторами. Бетонная смесь от бетонно–смесительного узла (БСУ) подаётся к бункерам загрузочного участка. Бункера последовательно загружают первый и второй слой бетона.

Загрузка бетона производится попарно в две формы одновременно. В промежутке между загрузками первого и второго слоёв в форму устанавливается теплоизолирующая вставка и арматура. После загрузки каждого слоя включается вибростол и загруженная смесь в форме уплотняется. Загруженные формы перемещаются транспортёром в камеру сушки. Она выполнена как теплоизолирующее (из пенопласта) покрытие транспортёра. В камеру подаётся подогретый до 30°С воздух. Камера устроена на первом и втором ярусе транспортёра от участка загрузки до

участка съёма. Транспортёр перемещает формы с блоками до участка съёма и перемещения блоков. Здесь с помощью специального устройства блоки вместе с доньшком выталкиваются из форм и устанавливаются на второй ярус транспортера, на специальные платформы перемещения блоков. Форма для блоков перемещается транспортёром на участок предварительной подготовки и далее под загрузку. Пройдя по второму ярусу транспортёров в сушильной камере, блоки досушиваются и подаются транспортёром на участок выгрузки и укладки.

На этом участке с помощью специальных устройств, практически готовые к использованию по назначению блоки, вместе с доньшками, на которых они стоят, снимаются с платформ и перемещаются с линии на транспортёр (стол) укладки. С транспортёра укладки блоки снимаются и раскладываются на стандартные поддоны для перевозки и реализации потребителю. Доньшки форм отправляют на участок предварительной подготовки форм для последующего цикла.

Транспортёры первого и второго ярусов имеют замкнутую конструкцию, поэтому освободившиеся после прохождения технологического цикла формы (первый ярус транспортёра) и платформы (второе ярус транспортёра) возвращаются для использования в последующих циклах. Платформы перемещаются по транспортёру пневмоцилиндрами перемещения. Возможно производство блоков различной номенклатуры: блок рядовой, блок рядовой половинчатый, блок угловой наружный, блок угловой внутренний, блок поясной и т. д. Управление линией осуществляется с помощью программируемых контроллеров VIPA. Немецкая компания VIPA специализируется на разработке и производстве программируемых логических контроллеров (ПЛК), совместимых с контроллерами фирмы Siemens по системе команд. Программируемые логические контроллеры VIPA предназначены для построения относительно простых систем автоматического управления, отличающихся минимальными затратами на

приобретение аппаратуры и разработку системы. Контроллеры способны работать в реальном масштабе времени и могут быть использованы как для построения узлов локальной автоматики, так и узлов, поддерживающих интенсивный коммуникационный обмен данными через сети Industrial Ethernet, PROFIBUS; DP, MPI, AS; Interface, MPI, PPI, а также через модемы. Программная совместимость с контроллерами SIEMENS S7 300 позволяет пользователям ПО Simatic Step7 использовать привычный инструмент программирования. Контроллеры VIPA хорошо зарекомендовали себя в различных отраслях промышленности Германии. В частности, одними из основных областей применения для них являются автомобильная промышленность, управление конвейерами и автоматизированными складами. Компания предлагает инновационные решения в области автоматизации. Гибкость и целеустремленность обеспечивает успех компании на мировом рынке. Новые продукты компании превосходят по своим возможностям «брендовые» решения других производителей. Для программирования контроллеров используется пакет STEP 7 Micro/Win, в котором реализована поддержка языков LAD (релейно-контактные схемы), STL (список инструкций) и FBD (функциональных блоковых диаграмм). Подключение внешних цепей с помощью съёмных винтовых клеммных блоков. Монтаж модулей может осуществляться на 35 мм профильную DIN шину или на плоскую поверхность с креплением винтами. Подключение к соседним модулям производится с помощью плоского кабеля, вмонтированного в модуль. Степень защиты корпуса IP20. Вывод информации осуществляется на Панель управления HMI150/HMI320 Vipa, Германия.

Далее определим затраты на реализацию проектных мероприятий.

Ниже рассмотрим производственный план производства новых трехслойных стеновых блоков. В данном разделе описываются следующие составляющие плана производства новой продукции:

- планируемый объем продаж;
- потребность в основных фондах.

Планируемый объем продаж приведен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

## Планируемый объем продаж

| Наименование показателей                | Показатель |
|---|------------|
| Объем выпуска, м <sup>3</sup>           | 2800       |
| Цена за 1м <sup>3</sup> продукции, руб. | 5078, 6    |
| Объем продаж, руб.                      | 14220080   |

Информация об объеме долгосрочных инвестиций, связанных с приобретением новых основных фондов, а именно новой автоматической линии представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14

## Долгосрочные инвестиции, тыс. руб.

| Категории инвестиций                                      | Стоимость, тыс. руб. |
|---|----------------------|
| Подготовка и освоение цеховой площади                     | 220                  |
| Производственные машины и оборудование                    | 4000                 |
| Производственное вспомогательное и сервисное обслуживание | 62                   |
| Обучение персонала  | 42                   |
| Итого   | 4324                 |

На рисунке 2.7 приведены инвестиционные затраты на реализацию проектных мероприятий.

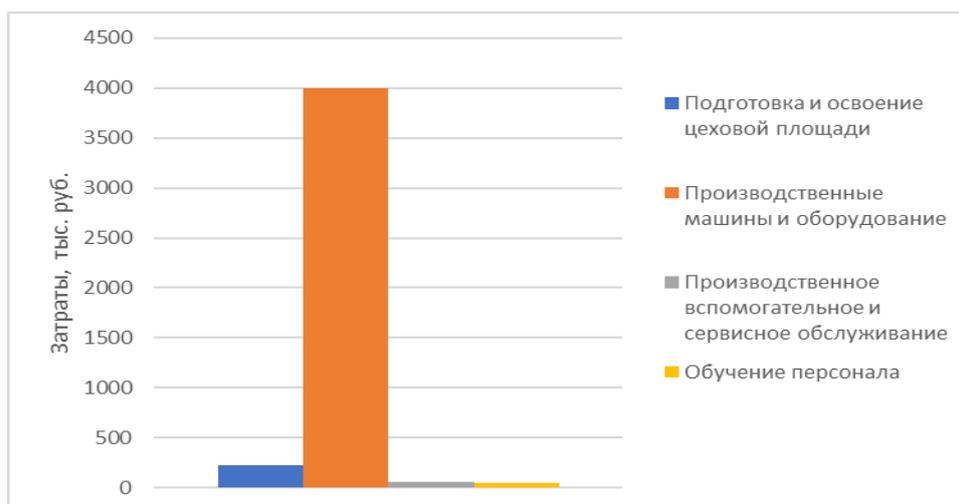


Рис. 2.7. Инвестиционные затраты на реализацию проектных мероприятий

Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств предприятия (чистой прибыли, амортизационных отчислений). Далее определим основные затраты, связанные с реализацией проектных мероприятий.

Стоимость сырья, материалов для производства (материальные затраты) 2800 блоков составляет 6703200 руб.

Далее определим затраты на заработную плату рабочих и инженерно-технических работников (ИТР). Данные представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

#### Заработная плата рабочих и ИТР

| Кол-во рабочих и ИТР           | Кол-во чел. | Заработная плата за месяц | Всего руб. |
|--------------------------------|-------------|---------------------------|------------|
| Рабочие                        | 5           | 24000                     | 120000     |
| Зав. производством             | 1           | 30000                     | 30000      |
| Технолог                       | 1           | 29000                     | 29000      |
| Механик                        | 1           | 20000                     | 20000      |
| Итого в месяц                  | -           | -                         | 199000     |
| Отчисления от заработной платы | -           | -                         | 59700      |
| Итого в год                    | -           | -                         | 3104400    |

Затраты электроэнергии определим следующим образом.

Установленная мощность - 30 кВт.

Потребляемая мощность:  $\Sigma P = 30 \text{ кВт} \times 24 \text{ час} \times 0,6 = 432 \text{ кВт/час}$ . (0,6 – коэф. исп. оборудования).

Тогда стоимость электроэнергии за сутки работы:  $\Sigma P = 432 \text{ кВт/час} \times 2,92 \text{ руб.} = 1260,0 \text{ руб.}$ , с учетом номинального рабочего времени, которое составляет на предприятии 248 дней, стоимость электроэнергии в год составит 312480 руб.

Амортизация оборудования рассчитывается линейным способом. Срок службы линии 5 лет, амортизация составит 50000 рублей в год.

Тогда общая себестоимость:

$$6703200 + 3104400 + 312480 + 50000 = 10170080 \text{ руб. в год}$$

Также необходимо определить экономическую эффективность инвестиционного проекта.

В экономической теории известны следующие методы оценки инвестиционных проектов в условиях определенности (определенность - эта ситуация, когда нам точно известны величины денежных потоков проекта, то есть дисперсия равна нулю) [16, 32]:

- 1) методы, основанные на применении дисконтирования:
  - а) метод определения чистой текущей стоимости NPV;
  - б) метод расчета индекса прибыльности IP;
  - в) метод расчета внутренней нормы рентабельности IRR;
  - г) расчет дисконтированного срока окупаемости;
- 2) методы, не использующие дисконтирование (эта группа методов является частным случаем первой группы).

Рассмотрим первую группу методов.

1. Метод NPV - определение разницы между суммой дисконтированных денежных поступлений от реализации проекта и дисконтированной текущей стоимостью всех затрат.

Преимущества критериев дисконтирования:

- учитывается альтернативная стоимость используемых ресурсов;
- в расчет принимаются реальные денежные потоки, а не условные бухгалтерские величины, т. е. оценка инвестиционных проектов проводится с позиции инвестора и не зависит от учетной политики;
- оценка инвестиционных проектов производится, исходя из цели обеспечения благосостояния собственника предприятия-акционера.

Недостатки критериев дисконтирования (проистекают из исходных предположений):

- повышение акционерной стоимости фирмы - не единственная цель предприятия (кроме того, существуют маркетинговые, социальные, научно-технические, психологические и другие цели), следовательно, ограничиваться исключительно финансовыми критериями нельзя, в дополнение к ним в системе контроллинга должны использоваться и другие критерии, оценивающие факторы психологического, социального, научно-технического плана;
- менеджеры не всегда действуют рационально и не всегда стремятся к этому; цели менеджеров не всегда совпадают с целями фирмы; некоторые из используемых ресурсов трудно оценить в денежном выражении (например, такие, как время высококвалифицированных сотрудников).

2. Метод рентабельности инвестиций - рассчитывается индекс прибыльности PI.

Достоинства и недостатки критерия рентабельности представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Достоинства и недостатки критерия рентабельности

| Достоинства  | Недостатки  |
|--|---|
| Простота расчета   | Не учитывается стоимость денег во времени                                     |
| Соответствие общепринятым методам бухучета и доступность | Привязка к условным бухгалтерским величинам (прибыль вместо денежных доходов) |

|   |   |
|---|---|
| исходной информации                                   |   |
| Простота для понимания и традиционность использования | Показатель учитывает относительные, а не абсолютные величины (рентабельность может оказаться большой, в то время как прибыль – маленькой)                                 |
|   | Риск учитывается лишь косвенно (превышение расчетной рентабельности над минимально приемлемой величиной – это «запас», показывающий, на сколько мы имеем право ошибиться) |
|   | Не учитывается альтернативная стоимость используемых для проекта ресурсов (денежных, кадровых, информационных и т.д.)   |

3. Метод расчета срока окупаемости. Срок окупаемости - это тот срок, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Этот метод особенно привлекателен при следующих условиях:

- все сравниваемые проекты имеют одинаковый период реализации;
- все проекты предполагают разовое вложение средств;
- ежегодные денежные потоки на протяжении срока жизни проекта примерно равны.

Достоинства и недостатки критерия окупаемости представлены в таблице 2.17. Так как NPV в этом методе не учитывается, использовать его для ранжирования инвестиций не рекомендуется.

В целом методы дисконтирования более совершенны, чем традиционные: они отражают законы рынка капитала, позволяя оценить упущенную выгоду от выбора способа использования ресурсов. Основная проблема, которая встает при использовании критериев дисконтирования денежных потоков - выбор ставки дисконтирования.

Таблица 2.17

#### Достоинства и недостатки критерия окупаемости

| Достоинства                       | Недостатки   |
|-----------------------------------|--|
| Простота расчета                  | -  |
| Соответствие общепринятым методам | Привязка к учетным данным (обычно доход определяют не по денежным потокам, а по данным бухгалтерского учета) |

|  |   |
|--|---|
| бухучета и доступность исходной информации         |   |
| Простота для понимания и традиционность применения | Инвестиции производят для получения выгод, превышающих затраты. Критерий окупаемости показывает, когда инвестор сможет «вернуть свое», и ничего не говорит о том, какую выгоду принесет проект за пределами срока окупаемости. В результате инвестиционное предложение с меньшим сроком окупаемости может показаться более предпочтительным, чем вариант, способный принести больший суммарный доход. |
|  | Риск учитывается лишь косвенно (разность между длительностью жизненного цикла проекта и сроком окупаемости – это «запас времени» для того, чтобы проект стал экономически выгодным)   |
|  | Не учитывается альтернативная стоимость используемых для проекта ресурсов (денежных, кадровых, информационных и т.д.)   |
|  | Неаддитивность (окупаемость проекта не равна сумме окупаемости его запасов)   |

Ставка дисконтирования должна отражать альтернативную стоимость капитала, поэтому она зависит от возможностей вложения капитала, имеющихся у предприятия. Анализ эффективности капитальных вложений в проект инвестирования в основные фонды предприятия представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18

## Анализ эффективности капитальных вложений

| Показатели  | Значение показателей по годам |          |          |          |          |
|---|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|
|   | 1 год                         | 2 год    | 3 год    | 4 год    | 5 год    |
| Доход от внедрения проектных мероприятий, руб.        | 14220080                      | 15357686 | 16586377 | 17913297 | 19346367 |
| Себестоимость продукции (без учета амортизации), руб. | 10120080                      | 10929686 | 11804067 | 12748397 | 13768277 |
| Прибыль до налогообложения, руб.                      | 4100000                       | 4428000  | 4782310  | 5164900  | 5578090  |
| Ставка налога на прибыль, %                           | 20                            | 20       | 20       | 20       | 20       |
| Чистая прибыль, руб.                                  | 3280000                       | 3542400  | 3825848  | 4131920  | 4462472  |

Динамика чистой прибыли представлена на рисунке 2.8.



Рис. 2.8. Динамика чистой прибыли за период реализации проекта

Модель дисконтированных денежных потоков представлена в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Модель дисконтированных денежных потоков, руб.

| Показатели                                 | 2018 г.  | 2019 г.  | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г.  | 2023 г.  |
|--|----------|----------|---------|---------|----------|----------|
| Инвестиции                                 | -4324000 | -        | -       | -       | -        | -        |
| Денежный поток, руб.                       | -4324000 | 3330000  | 3592400 | 3875848 | 4181920  | 4512472  |
| Денежный поток нарастающим итогом, руб.    | -4324000 | -994000  | 2598400 | 6474248 | 10656168 | 15168640 |
| Коэффициент дисконтирования (18%)          | 1        | 0,8696   | 0,7561  | 0,6575  | 0,5718   | 0,4972   |
| Чистый дисконтированный доход (ЧДДП), руб. | -4324000 | 2895768  | 2716214 | 2548370 | 2391222  | 2243601  |
| ЧДДП нарастающим итогом, руб.              | -4324000 | -1428232 | 1287982 | 3836352 | 6227574  | 8471175  |

Для оценки эффективности предлагаемого проекта рассчитаем следующие показатели.

Для определения текущего остатка денежных средств предприятия прибегают к определению величины денежных потоков в рассматриваемый период. Для оценки эффективности нашего проекта рассмотрим поток реальных денег на всей стадии инвестирования. Об эффективности проекта можно судить по таким показателям как:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV);
- индекс доходности (PI);
- срок окупаемости.

Важным элементом при экономическом обосновании инвестиций является правильный выбор величины ставки дисконта.

Дисконтирование денежных потоков проводилось при годовой ставке дисконта, равной 18%, учитывающей норму доходности на данный вид инвестиций, ставку рефинансирования банка, инфляцию и надбавки за риск.

NPV характеризует общий абсолютный результат инвестиционной деятельности и носит название интегрального экономического эффекта. Разность между притоками и оттоками денежных средств в данный период времени представляет собой чистый денежный поток, разновременные величины которого приводятся в сопоставимый вид путем приведения к начальному периоду осуществления проекта.

Полученные чистые дисконтированные доходы складываются за определенное количество лет реализации проекта, образуя чистую текущую стоимость.

Если  $NVP > 0$ , то проект следует принять, потому что его реализация приводит к росту стоимости предприятия;

-  $NVP < 0$ , то проект следует отвергнуть, он приведет к уменьшению стоимости предприятия;

-  $NVP = 0$ , проект полностью окупает инвестиции, но стоимость предприятия равняется нулю.

Индекс доходности (PI) - показывает, сколько единиц современной величины денежного потока приходится на единицу предполагаемых первоначальных затрат.

Для расчета показателя используется формула.

Если величина критерия  $PI > 1$ , то современная стоимость денежного потока проекта превышает первоначальные инвестиции, обеспечивая наличие положительной величины  $NVP$ ; при этом норма доходности превышает заданную, т.е. проект следует принять.

При  $PI < 1$ , проект не обеспечивает заданного уровня рентабельности и его следует отвергнуть.

Если  $PI = 1$ , инвестиции не приносят дохода, проект ни прибыльный, ни убыточный.

Сроком окупаемости проекта называется время, в течение которого прогнозируемые поступления денежных средств возместят сумму инвестиций. Для срока окупаемости не существует нормативных значений - чем меньше, тем лучше.

Главное условие заключается в том, что он должен удовлетворять инвестора и быть не больше жизненного цикла создаваемого объекта.

Достоинство этого показателя в том, что он достаточно хорошо характеризует риск проекта, однако, в то же время, он не учитывает весь период функционирования инвестиций, поэтому он не должен служить критерием выбора, но может использоваться как вспомогательный показатель при оценке эффективности проекта.

1) Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV) – накопленный дисконтированный эффект за расчётный период.

$$\text{ЧДД} = -ИЗ_n + \sum \frac{\text{ЧДП}}{(1+i)^n} \quad (1)$$

где ЧДД – чистый дисконтированный доход;  $i$  – дисконтная ставка;  $ИЗ_n$  – первоначальные инвестиционные затраты.

$$\text{ЧДД} = 8471175 \text{ руб.}$$

$\text{ЧДД} > 0$ , что говорит об эффективности инвестиционного проекта.

2) Индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) – отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной и финансовой деятельности к сумме инвестиций.

$$\text{ИДД} = \sum \frac{\text{ЧДП}}{(1+i)^n} / \text{ИЗ}_n \quad (2)$$

где ИДД – индекс доходности дисконтированных инвестиций.

$$\text{ИДД} = 8471175 / 4324000 = 1,96.$$

Индекс доходности дисконтированных инвестиций также превышает 1, что говорит об эффективности проекта.

3) Срок окупаемости проекта – продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта. Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчётном периоде, после которого чистый доход становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

Таким образом, проект окупается уже на втором году. Рассчитаем точный срок окупаемости инвестиционного проекта. Для этого используем формулу.

$$T_{ок} = ((k-1) + \left( \frac{|\text{ЧД}_{k-1}|}{(\text{ЧД}_k - \text{ЧД}_{k-1})} \right)) * l \quad (3)$$

где  $T_{ок}$  – срок окупаемости проекта, дни;

$k$  – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

$l$  – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель  $k$  (365 дней).

Тогда простой срок окупаемости:

$$T_{ок} = ((2 - 1) + (\frac{994000}{994000 + 2598400})) * 365 = 466(\text{дней})$$

или 1 год и 101 день.

4) Дисконтированный срок окупаемости проекта – сроком окупаемости проекта с учётом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта с учётом дисконтирования.

Рассчитаем уточненный срок окупаемости проекта.

Для расчета используем формулу.

$$T_{ок} = ((k - 1) + (\frac{|ЧДД_{k-1}|}{(ЧДД_k - ЧДД_{k-1})})) * l \quad (4)$$

где  $T_{ок}$  – срок окупаемости проекта, дни;  $k$  – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

$l$  – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель  $k$  (365 дней).

Тогда:

$$T_{ок} = ((2 - 1) + (\frac{1428232}{(1428232 + 1287982)})) * 365 = 557(\text{дней})$$

Или 1 год 192 дня.

Таким образом, проведенные расчеты говорят о том, что предложенные мероприятия эффективны и приведут к получению экономического эффекта от внедрения мероприятий. Любой реальный проект реализуется в условиях

неопределенности. К сожалению, всегда при планировании мы неточно знаем будущие параметры проекта (объем производства, динамику цен и т.д.). Возможность негативного отклонения параметров проекта от планируемых параметров создает риски проекта. При бизнес-планировании необходимо с особым вниманием подходить к анализу рисков проекта, поскольку должная подготовка этого раздела поможет адекватно оценить сам проект и принять правильное решение относительно его реализации.

Любое предприятие не застраховано от рисков, поэтому необходимо определить оценить возможные группы риска.

Можно выделить следующие негативные моменты, способные повлиять на доходность вложения инвестиций (таблица 2.20).

Таблица 2.20

Анализ негативных моментов, способных повлиять на доходность  
вложения инвестиций

| Риски   | Отрицательное влияние на прибыль   |
|---|--|
| 1. Недостаточный объем продаж                                       | Снижение чистой прибыли – в лучшем случае, в худшем – некупаемость вложенных инвестиций  |
| 2. Невозможность производства приступить к работе в указанные сроки | Невозможность осуществления своевременных платежей   |
| 3. Несвоевременная поставка необходимого оборудования               | Снижение репутации и прибыли предприятия   |
| 4. Риск потери помещения  | В случае не пролонгации договора аренды, который действует на протяжении 5 лет, учредители могут рассмотреть возможность выкупа помещения в собственность за счет полученной прибыли |
| 5. Недостаточный уровень заработной платы                           | Текучесть кадров, дополнительные затраты на переквалификацию   |
| 6. Рост налогов   | Снижение чистой прибыли  |
| 7. Риск потери имущества  | Может быть обусловлен форс-мажорными обстоятельствами, либо иными способами (диверсия), что несомненно приведет к снижению прибыли предприятия.                                      |

Степень рискованности бизнес-проекта оказывает значительное

влияние на принятие инвестором решения о финансировании. От величины рисков проекта во многом зависит и процентная ставка по привлекаемым банковским кредитам. У проекта сравнительно небольшой период окупаемости более года, это свидетельствует о незначительном риске. Ведь просчитать влияния различных факторов в ближайшей перспективе значительно проще, чем предвидеть на несколько лет вперед.

К тому же, в случае банкротства предприятия, долги можно покрыть реализацией имущества по остаточной стоимости.

Анализируя вышеизложенные расчеты можно сделать следующие выводы (табл. 2.21).

Таблица 2.21

## Показатели эффективности инвестиционного проекта

| Показатель                                   | Значение показателя |
|--|---------------------|
| 1. Чистый доход, руб.                        | 15168640            |
| 2. Чистый дисконтированный доход, руб.       | 8471175             |
| 3. Индекс доходности инвестиций              | 1,96                |
| 5. Срок окупаемости проекта                  | 1 год и 101 день    |
| 6. Дисконтированный срок окупаемости проекта | 1 год 192 дня       |

Из таблицы 2.22 видно, что при реализации проекта диверсификации производства АО «КМАПЖС» может быть получена положительный чистый доход размере 15168640 рублей. Значит, предприятие может вкладывать средства в данный инвестиционный проект. Таким образом, внедрение нового вида продукции, а именно производство трехслойных теплоблоков на предприятии АО «Первая сбытовая компания» является прибыльным и экономически эффективным, т.к. показатели оценки экономической эффективности реализации инвестиционного проекта соответствуют всем необходимым требованиям. Таким образом, можно сделать вывод, что проект достаточно эффективный и может быть внедрен в деятельность предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе пройденной преддипломной практики была проанализирована деятельность предприятия. ОАО «КМАпроектжилстрой» является одной из наиболее крупных строительных организаций, участвующих в создании строительной инфраструктуры Белгородской области. Предприятие выполняет весь комплекс работ по строительству железных и автомобильных дорог, а также обеспечивает производство строительных материалов и конструкций. Организационная структура предприятия матричная.

В ОАО «КМАпроектжилстрой» разработана система фундаментальных систем, обеспечивающих выполнение работ по высоким мировым стандартам. Безусловное выполнение требований стандартов обеспечивает высокую конкурентоспособность на подрядном рынке.

Анализ показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность предприятия показал, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым незначительно увеличилась. По сравнению с концом (31.12.2013 г.) активы и валюта баланса выросли, что в абсолютном выражении составило 69 649 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 3 626 482 тыс. руб. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «финансовые вложения».

Общий объем строительно-монтажных работ, запланированный на объектах строительства в 2017 году составляет 17462 млн. руб.

Из них собственными силами филиала планируется выполнить 13 987 млн. руб. Из программы следует, что основное направление работы в 2017 году - жилищное строительство. По договорам субподряда работы будут выполняться с привлечением филиала «ПМК-262, филиала «ПМК-56», филиала «ПМК-82». В целом при строительстве объектов предприятие выполняет подрядные работы собственными силами, их процентное

отношение к общему объему работ, составляет 80,6%, что говорит о достаточно эффективной деятельности филиала.

Отметим, что кроме строительства объектов предприятие выпускает строительные материалы. Анализируя реализацию продукции по отношению к соответствующему периоду прошлого года необходимо отметить, что объем реализации строительных материалов в натуральном выражении увеличился. Так, реализовано больше по сравнению с 2011 годом кирпича силикатного на 3,7 млн.шт. усл. кирпича, извести строительной комовой на 4,9 тыс. тн., гидратной на 9,7 тыс.тн., мела молотого на 3 тыс. тн.

За 2015 год в общем объеме реализации кирпич силикатный составил 30,82%, известь строительная комовая – 13,72%, известь строительная гидратная – 12,11%, мел молотый – 36,66%, прочие строительные материалы – 1,35%.

Цех светопрозрачных конструкций, входящий в производственно-промышленный комплекс ОАО «КМАпроектжилстрой», был создан в 2004г. Целью создания цеха являлось производство доступных всем недорогих, качественных светопрозрачных конструкций из металлопластика и алюминия. Цех деревообработки, входящий в производственный комплекс ОАО «КМАпроектжилстрой», изготавливает и реализует практически весь спектр столярных изделий для строительства и отделки жилых и общественных зданий. Основные виды продукции, выпускаемые цехом деревообработки, являются: деревянные окна и двери для жилых и общественных зданий, лестницы, погонажные изделия (доска пола, вагонка, плинтус, наличник и др.). Предприятие занимается так же производством деревянных филенчатых дверей из высококачественных пород сосны, дубу, ясеня.

Ведущей целью ОАО «КМАпроектжилстрой» является увеличение ее прибыли на 20%.

Наиболее эффективной стратегией для ОАО «КМАпроектжилстрой» по способу развития организации является стратегия стабильного роста, производство новых строительных материалов.

В 2018 году, в рамках реализации диверсификационных материалов, предприятие планирует начать выпуск ново продукции – а именно трехслойных стеновых теплоблоков.

Проект достаточно эффективен, так как показатели эффективности следующие:

1) Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV) – накопленный дисконтированный эффект за расчётный период равен 8471175 руб.

Величина больше нуля, что говорит об эффективности инвестиционного проекта.

2) Индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) –равен 1,96. Индекс доходности дисконтированных инвестиций также превышает 1, что говорит об эффективности проекта.

3) Срок окупаемости проекта – продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта. Простой срок окупаемости проекта 466 дней, или 1 год и 101 день.

4) Дисконтированный срок окупаемости проекта – сроком окупаемости проекта с учётом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта с учётом дисконтирования. Он равен 557 дней, или год 192 дня.

Таким образом, проведенные расчеты говорят о том, что предложенные мероприятия эффективны и приведут к получению экономического эффекта от внедрения мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсаланова, З.А. Оценка инвестиционных проектов [Текст]: учебное пособие / З.А. Арсаланова. – М.: Инвестиции в России, 2013. - 215 с.
2. Белых, Л.П. Экономический анализ эффективности внедрения диверсификационных мероприятий [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Л.П. Белых. - М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2013. - 400 с.
3. Большенко М.В. Обеспечение устойчивости эффективного развития на основе диверсификации производства : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2014.
4. Бородулин, А.Н. Теория экономического анализа [Текст]: учеб / А. Н. Бородулин, В. Н. Кузнецов, М. В. Мельник. – Тверь: ТГТУ, 2015. – 148 с.
5. Буянов, В. А. Диверсификация: опыт и ошибки [Текст]: уч. Пособие / А.А. Буянов // Вопросы экономики. – 2014. - № 8. – С. 128-134.
6. Бланк, И.А. Стратегии диверсификации [Текст]: учебное пособие / И.А. Бланк. - Киев: Эльга Ника-Центр, 2014. - 650 с.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник для студентов вузов / О.С. Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 2013. - 252 с.
8. Гидулянов, В.И. Анализ методов оценки эффективности капитальных вложений в процесс диверсификации [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Институт международного права и экономики, Изд-во «Триада, Лтд», 2014. – 384 с.
9. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие для вузов / Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 315с.
10. Гейдаров, М.М. Анализ инвестиционных проектов [Текст]: учеб. пособие / М.М. Гейдаров. – Алма-Аты, 2014. – 321 с.
11. Герасимов, Б. И. Экономический анализ [Текст]: учеб пособие / Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, С. П. Спиридонова. – Тамбов ТГТУ, 2015. – 64с.

12. Гинзбург, А.И. Экономический анализ [Текст]: учеб / А. И. Гинзбург. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 416с.
13. Донникова, Л. В. Мониторинг деятельности предприятия [Текст]: практикум / Л. В. Донникова 4-е изд. – М.: «Дело и сервис», 2014. – 144 с.
14. Дорожкин, А. В. Стратегии диверсификации производства [Текст] / А. В. Дорожкин // Финансы. – 2012. - № 8. – С. 74-75.
15. Жиделев, В. В. Экономика предприятия: учеб. пособие[Текст] / В. В. Жиделев, Ю. Н. Каптейн; под общ. ред. В. В. Жиделева. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 133 с.
16. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учеб. / Н. Л. Зайцев; М. : ИНФРА-М, 2014. – 415 с.
17. Иголина, Л. Н. Инвестиции [Текст]: учеб./ Л. Н. Иголина – М. : Экономистъ, 2014. – 478 с.
18. Инвестиции [Текст]: учеб. / под ред. М. В. Чиченова. – М. : КНОРУС, 2012. – 248 с.
19. Крушвиц, Л.Д. Стратегический менеджмент: особенности различных производств [Текст]: учеб. пособие / Л.Д. Крушвиц. - М.: Владос, 2013. – 416 с.
20. Ковалев, В.В. Курс финансовых вычислений [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.С. Ефремов. – Изд-во «Аякс», М.: 2014. – 313с.
21. Канке, А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. пособие / А. А. Канке, И.П. Кошечая; под общ. ред. А. А. Канке. – М. ИНФРА-М.: 2012. - 288 с.
22. Капустина, Н. В. Диверсификационные стратегии [Текст] / Н.В. Капустина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 4. – С. 99 -104.
23. Ковалев, В. В. Финансы организации [Текст]: учеб. / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев; под общ. ред. В.В. Ковалева. – М. : ТК Велби, Проспект, 2015 – 352 с.

24. Кочетков, С. В. Экономическая оценка инвестиций [Текст]: учеб. прак. пособие / С. В. Кочетков. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2015. – 84 с.
25. Лимитовский, М.А. Стратегии развития бизнеса [Текст]: учеб. пособие для вузов / М.А. Лимитовский. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 443 с.
26. Лукасевич, И.Я. Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений [Текст]: учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 520 с.
27. Леонтьев, В. С. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. / В. С. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Родковская под общ. ред. В. С. Леонтьева – М. : ООО «Элита», 2014. – 560 с.
28. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. / Д. В. Лысенко; М. : ИНФРА – М, 2014. – 320 с.
29. Марголин, А.М. Экономическая оценка инвестиций [Текст]: учебник / А.С. Пелих. – М.: Изд-во «Ось-89», 2013. – 441с.
30. Мильнер, Б. З. Теория организаций [Текст]: учеб. пособие для вузов / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 205 с.
31. Макаров, А. О. Управление процессом диверсификации производства [Текст] / А. О. Макаров // Финансы. – 2014. - № 6. - С. 76 – 81.
32. Максютлов, А. А. Экономика предприятия [Текст]: учеб. / А. А. Максютлов. – М. : Альфа-Пресс, 2014. – 528 с.
33. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. пособие / М. В. Мельник, Е. Б. Гарасимова; под общ. ред. М. В. Мельник. 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 192 с.
34. Нишиной, А. С. Инвестиции [Текст]: учеб. / А. С. Нишиной – М. : Дашков и К, 2012 – 372 с.
35. Никитин, Н. В. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Н. В. Никитина, С. С. Старикова; под общ. ред. Н. В. Никитина – 2 - е изд. – М. : Флинта, 2014. – 368 с.

36. Остапенко, В. В. Финансы предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. В. Остапенко. - 5-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2014. – 302 с.
37. Павлова, Л.П. Менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия [Текст]: учебное пособие / Л.П. Павлова. - М.: Рыбари, 2015. – 474 с.
38. Панков, Д. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. / Д. А. Панков, О. В. Дражина; под общ. ред. Д. А. Панкова. – М. : БГЭУ, 2014. – 863 с.
39. Протасов, В. Ф. Анализ деятельности предприятия [Текст]: учеб. / В.Ф. Протасов, А.В. Протасова; под общ. ред. В .Ф. Протасова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 522 с.
40. Ткаченко, И.Ю. Эффективности внедрения процесса диверсификации [Текст] / И.Ю. Ткаченко. - М.: Издательский центр «Академия», 2013 – 104 с.
41. Савицкая Г. В. Экономический анализ [Текст]: учеб / Г.В. Савицкая. - 11-е изд. – М. : Новое знание, 2014. – 651 с.
42. Савицкая, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. / Г. В. Савицкая. - 5-е изд. – М. : ИНФРА – М.: 2014. – 536 с.
43. Скляренко, В. К. Диверсификация в строительном бизнесе [Текст]: учеб. / В. К. Скляренко, В. М. Прудников; под общ. ред. В. К. Скляренко. – 3-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
44. Суша, Г.З. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / Г. З., Суша. – 2-е изд. - М. : Новое знание, 2014. – 470 с.
45. Титов, В. И. Экономика предприятия [Текст]: учеб. / В. И. Титов. – 2-е изд. – М. : Эксмо, 2014. – 416 с.
46. Федулов, С. В. Финансы [Текст]: учеб. / С. В. Федулов. – 2-е изд. – М. : КНОРУС, 2014. – 400 с.
47. Финансы и стратегии [Текст] / под ред. Г. Б. Поляка. – 3-е изд. – М. : Юнити – Дана, 2012. – 703 с.

48. Финансы организации [Текст]: учеб. / под ред. А. Н. Гавриловой, А. А. Попова. – 3-е изд. – М. : КНОРУС, 2012. – 608 с.
49. Финансы организации [Текст]: учеб. / под ред. Н. В. Колчиной. – 4-е изд. – М.: Юнити -Дана, 2012. – 383 с.
50. Финансы [Текст]: учеб. / под ред. А. Г. Грязнова, Е. В. Маркиной. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 504 с.
51. Чечевицына, Л. Н. Экономика предприятия [Текст]: учеб. / Л. Н. Чечевицына, И.Н. Чуева; под общ. ред. Л. Н. Чечевицыной. – 5-е изд. – Ростов н/Д. : Ренекс, 2015. – 400 с.
52. Чуев, И. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. / И. Н. Чуев, Л. Н. Чуева; под общ. ред. И.Н. Чуева. – М.: Дашков и К, 2015. – 368с.
53. Шадрина, Г. В. Стратегический менеджмент[Текст]: учеб. пособие / Г. В. Шадрина. – М.: МФПА, 2014. – 161 с.
54. Шеремет, А.Д. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст]: учеб / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА – М, 2015 - 415 с.
55. Шуляк, П. Н. Эффективность внедрения диверсификации [Текст] / П. Н. Шуляк. - 6-изд. – М. : Даков и К, 2015 – 712 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



А06

ИНН 3128001437

КПП 312801001 Стр. 001



Форма по КИД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0

Отчетный период (код) 34

Отчетный год 2015

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "КМАПРОЕКТЖИЛСТРОЙ"

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 45.21.1

Код по ОКПО 01220732

Форма собственности (по ОКФС) 16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 47

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. – код по ОКЕИ) 384

На 17 страницах

с приложением документов или их копий на ... листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

1 1 – руководитель
2 – уполномоченный представитель

МОРГУНОВ
СЕРГЕЙ
ЯКОВЛЕВИЧ

(фамилия, имя, отчество\* руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_
МП \*\*

Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) \_\_\_\_\_

на \_\_\_\_\_ страницах

в состав (отметить знаком V)

0710001 0710002
0710003 0710004
0710005 0710006

с приложением документов или их копий на \_\_\_\_\_ листах

Дата представления документа \_\_\_\_\_

Зарегистрирован за № \_\_\_\_\_

Фамилия, И. О.\*

Подпись

\* Отчество при наличии.

\*\* При наличии.

