

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

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 92071306  
Панкратова Николая Николаевича

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
Жильникова М.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Анализ методологических подходов к формированию стратегии развития предприятия .....	6
1.1 Понятие стратегии развития предприятия .....	6
1.2 Процесс стратегического управления .....	17
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «ОЗММ» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	23
2.2 Техничко-экономический и финансовый анализ деятельности предприятия	28
3 Разработка проекта по повышению эффективности модернизации предприятия .....	34
Заключение .....	51
Библиографический список использованной литературы.....	54

## **Введение**

**Актуальность темы.** В последнее время возросло значение стратегического поведения, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Все предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в самой фирме, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса. А также появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное получение и распространение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления [32, с. 21].

Стратегия является необходимым документом для любой фирмы, нацеленной не только на выживание, но и развитие в современной конкурентной среде. Всесторонне разработанная стратегия обеспечит максимальное достижение заданных целей, устойчивость компании, повысит мотивацию сотрудников [42, с. 21].

**Предметом исследования** является разработка эффективной системы стратегического управления процессами модернизации предприятия АО «ОЗММ».

**Цель исследования** - на основе изучения процессов модернизации и повышение эффективности функционирования промышленного предприятия АО «ОЗММ».

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

1. Раскрыть сущность и содержание понятия стратегии развития предприятия.
2. Изучить структуру стратегического потенциала и стратегических зон хозяйствования предприятия и их использование при выборе стратегии развития.
3. Исследовать этапы формирования стратегии развития предприятия.
4. На основе диагностики внешней и внутренней среды предприятия разработать проект модернизации развития АО «ОЗММ».

**Теоретико-методологической основой исследования** посвящено немало специальных исследований и монографий за рубежом и в России. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли И. Ансофф, Дж. Куинн, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хамел, Г. Минцберг, О. Виханский, В. С. Ефремов [3, с.34; 15, с.243; 34, с.65].

Действие объективных экономических условий современного этапа развития рыночных отношений требует пересмотра теоретико-методологических основ экономического анализа: его предмета, метода, цели и задач.

Методические основы формирования стратегии организации изучались многими разработчиками темы «стратегическое управление», среди них необходимо отметить работы Ю.Н. Лапыгина, Т. Мирук, А.А.Томпсон и А.Дж. Стрикленд, А.И. Хорева, Д. Шустерняк др. [43, с.67; 44, с.23; 55, с.89].

Вопросы систематизации видов экономического анализа глубоко и всесторонне освещались в публикациях таких известных отечественных ученых, как С.Б. Барнгольц, М.И. Баканов, Н.Р. Вейцман, Л.Т. Гиляровская, О.В. Ефимова, В.В. Ковалев, А.Ш. Маргулис, М.В. Мельник, Я.В. Соколов, А.Н. Хорин, А.Д. Шеремет, и др. [52, с.78; 53, с. 123]

**Основными методами исследования** являются: системно-структурный, причинно-следственный, сравнительный, факторный,

функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

Информационной базой для решения поставленных в дипломном проекте послужила годовая бухгалтерская отчетность АО «ОЗММ». Статистическая отчетность утверждённые Минфином и Госкомстатом Российской Федерации, система показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования выводов и рекомендаций работы в качестве практической основы в области стратегического управления на предприятии.

**Структура дипломного проекта.** Дипломный проект состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы, который состоит из 58 источников. Работа дополнена приложениями.

## **1. Анализ методологических подходов к формированию стратегии развития предприятия**

### **1.1 Понятие стратегии развития предприятия**

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде [19, с.56].

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Термин «стратегия» теоретиками менеджмента был заимствован из области военных искусств (греч. «стратогос» - войско, «эгос» - веду) и само понятие «стратегия» вошло в разговорную практику из военной теории. Словарь Вебстера дает следующее определение:

«Стратегия - это наука о планировании и проведении крупномасштабных военных операций, о маневрировании силами с целью занятия наиболее выгодной позиции до вступления в контакт с врагом».

Один из ведущих военных теоретиков К. Клаузевиц так различал стратегию и тактику: «Тактика есть учение об использовании вооружённых сил в бою, а стратегия – учение об использовании боёв в целях войны...». К. Клаузевиц также отмечал, что тактика и стратегия «представляют собой две проникающие одна в другую в пространстве и времени, но в то же время различные по существу деятельности» [42, с. 22].

В соответствии с определением Большого экономического словаря [7, с. 675] стратегия - это «искусство руководства, общий план ведения работы исходя из сложившейся деятельности на данном этапе развития».

В Современном экономическом словаре [35, с. 324] экономическая стратегия определяется как «долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства организаций в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты».

Стратегия - совокупность основных направлений деятельности и способы их осуществления. Стратегическое управление - это, прежде всего, управление развитием организации. Предметом стратегического управления в организациях является определение долгосрочных целей, разработка планов по их достижению и организация работы по реализации мероприятий, обеспечивающих выполнение плана [1].

В Национальном стандарте РФ «Ресурсосбережение. Термины и определения» дано следующее определение стратегии [31, п. 5.20]:

«Деятельность, направленная на получение планируемого результата с учетом перспективы долговременного развития».

Если использовать термины экономической теории, то получится следующий вариант:

«Стратегия - это заранее разработанная скоординированная программа действий по осуществлению деятельности, планированию и управлению ресурсами организации, направленная на достижение поставленных целей» (рост совокупной стоимости бизнеса, прибыльности бизнеса и пр.) [6, с.18].

Стратегичность управления в 50-60-х годах – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. В связи с медленным нарастанием характеристик внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций. В этих условиях развилась, так называемая, «школа планирования». Она использовала сложный расчетно-аналитический аппарат долгосрочного прогнозирования и планирования в целях разработки такой стратегии, которая позволила бы компании достичь максимального соответствия внутренних параметров переменным внешней среды и, таким образом, получить конкурентное преимущество. Это — так называемый «предписательный» подход к формированию долгосрочного стратегического плана, в большой степени зависящий от репрезентативности, последовательности, однородности, сравнимости и точности используемых при расчетах данных.

Расширение организаций в 60-х годах вело к усилению давления на организации со стороны внешней среды. Изменчивость внешних факторов достигла той отметки, выше которой адаптация к ней методом изменений первоначального плана просто неэффективна. Тогда было отмечено, что множество «малых» решений, которые постоянно принимает организация в соответствии с внешними и внутренними условиями, формируют рефлексивным методом «проб и ошибок» определенный образ действий, который и есть стратегия. Такой подход был назван «логическим



инкрементализмом». Среди основных критических замечаний — недостаточное внимание рациональному целеполаганию менеджерами, возможное отставание темпов «обучения» организации от динамики изменений внешней среды, слишком большая цена метода «проб и ошибок».

При всём многообразии определений стратегии, большинство характеристик укладываются в формулу: стратегия – это нечто, обеспечивающее достижение целей организации (компании, предприятия, фирмы и т.п.).

Иначе, стратегия - это представление о способе достижения цели компании (в рамках её миссии), учитывающее внешние и внутренние условия её существования и отражающее основные этапы пути прихода к цели.

Большинством вышеупомянутых авторов, в той или иной степени дан анализ исторически сложившихся ряда школ создания стратегий [42, с. 24].

Рассматривая стратегию как систему, необходимо отметить, что многообразие подходов и школ свидетельствует о периоде становления стратегического управления как самостоятельной научной дисциплины и вида деятельности практических работников. Основные особенности школ стратегического управления, отраженные в таблице 1, показывают, что школы возникли в разное время (интервале, ограниченном всего сорока годами) и отличаются подходами к определению главных лиц, принимающих стратегические решения; к определению основного содержания, особенностей и стратегического образа самой организации.

Из таблицы следует, что структура школ стратегий представляет собой сочетание трех подсистем:

- 1) группы стратегий предписывающего характера,
- 2) группы исследования процесса формирования стратегий;
- 3) группы сочетаний указанных подходов.

Как правило, любая достаточно крупная организация имеет многоуровневую организационную структуру, при этом для каждого уровня

характерны свои собственные цели и задачи. Это свидетельствует о том, что система стратегического менеджмента также имеет многоуровневую структуру. Ч. Хофер и Д. Шендель выделяют три уровня стратегий [19, с.12]:

- корпоративную стратегию,
- бизнес-стратегии,
- функциональные стратегии.

Корпоративная стратегия (corporate strategy) отражает специфику деятельности организации, носит наиболее общий характер и характеризует перспективы ее развития в целом.

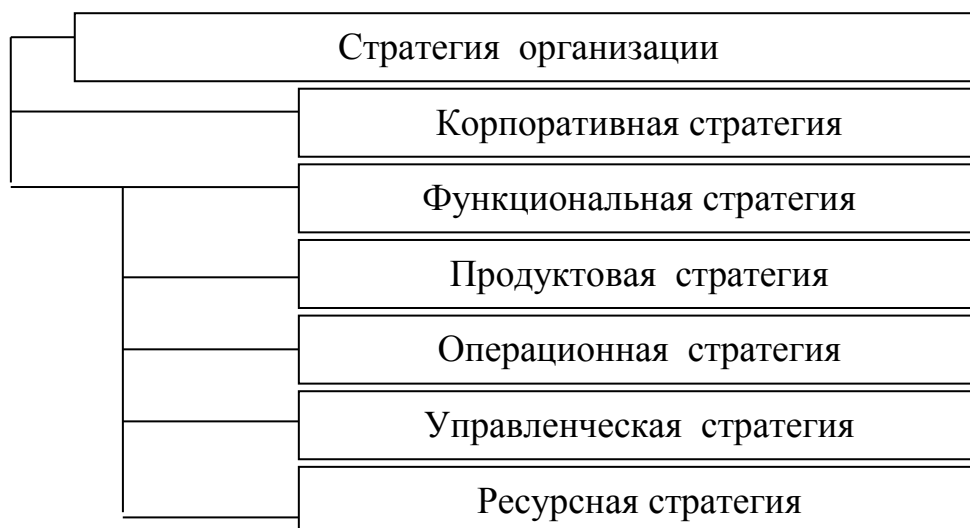
Бизнес-стратегии (business strategies) относятся к отдельным направлениям деятельности организации и характеризуют развитие ее стратегических бизнес-единиц и (или) отдельных предприятий. Различия между корпоративной стратегией и бизнес-стратегиями возникают в многопрофильных организациях, когда организационная структура предусматривает наличие общего корпоративного центра и стратегических бизнес-единиц. В рамках бизнес-стратегий, в частности, могут решаться такие вопросы, как сегментирование рынка, выбор между узкой специализацией в наиболее рентабельных областях или предложение рынку более широкого круга продуктов и услуг.

Общая стратегия развития организации решает три главные задачи: отбор основных элементов стратегии; установление роли подразделений в реализации стратегии; определение способов распределения ресурсов [41, с. 19-20]. Их невозможно решить без детализации общей стратегии на отдельные функциональные стратегии (политики). Они являются более узкими по сравнению с общей стратегией, детализируют подходы и практические шаги организации по управлению отдельными подразделениями или функциями бизнеса организации [4, с. 87].

Наконец, функциональные стратегии (functional strategies) относятся к отдельным предметным областям - основной деятельности, маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу, информационным технологиям [19, с.45].

Анализ литературы позволил систематизировать основные стратегии развития компании.

Подход к классификации типов стратегий основывается на структурировании уровней формирования стратегии [42, с. 24]. Пример формата описания стратегии организации представлен на схеме рисунка 1.1.1.



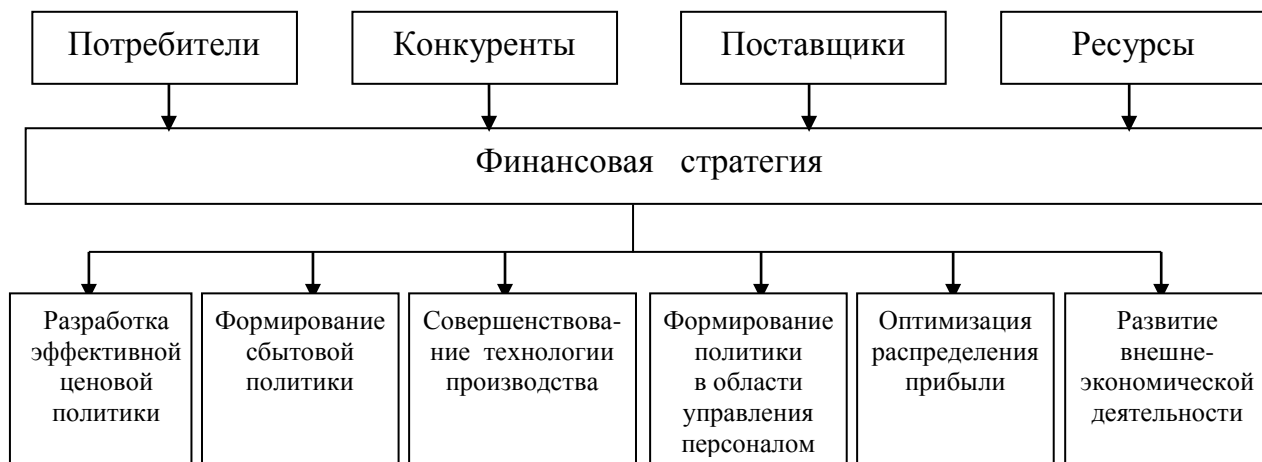
**Рисунок 1.1.1 - Трафарет стратегии компании**

Определение функциональной стратегии давалось многими специалистами и исследователями в области управления и экономики, понятие, которое, по мнению Т.М. Байбуриной наиболее полно отражает её видение, сформулировано в следующей форме [4, с. 88]:

«Функциональная стратегия – это совокупность действий определённых структурных подразделений направленных на достижение главной стратегии предприятия в целом и за счёт осуществления реальных шагов, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные менеджерами на корпоративном уровне, и всецело осознаются её непосредственными исполнителями».

Финансовая стратегия предприятия представляет собой многофакторно-ориентированную модель действий и мер, необходимых для достижения поставленных перспективных целей в общей концепции

развития в области формирования и использования финансово-ресурсного потенциала предприятия, представленную на рисунке 1.1.2 [20, с.64].



**Рисунок 1.1.2 - Модель формирования финансовой стратегии предприятия**

А.П. Градов вводит понятие «экономической стратегии» [56, с.132]. Стратегия экономического управления вырабатывает правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей.

Иначе говоря, экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами, обеспечивающих конкурентный статус предприятия [56, с. 134].

Экономическая стратегия подразделяется на основные составляющие, представленные на рисунке 1.1.3.



**Рисунок 1.1.3 – Составляющие экономической стратегии предприятия**

Как видно из рисунка 1.1.3, все они ориентированы на внешнюю и внутреннюю сферы деятельности предприятия. По мнению А.П. Градова [56, с. 150] общим для всех составляющих экономической стратегии является формирование побудительных мотивов принятия тех или иных стратегических решений.

Таким образом, экономическая стратегия – это совокупность частных взаимосвязанных и взаимообусловленных составляющих элементов, объединенных единой глобальной – создания и поддержания высокого уровня конкурентного преимущества предприятия.

Иначе говоря, экономическая стратегия – это система обеспечения конкурентного преимущества предприятия [56, с. 154].

Таким образом, следует признать, что в настоящее время в деловой и научной литературе общепринятого определения стратегии еще не сложилось.

Тем не менее, разные авторы, как правило, понимают под стратегией некий курс, выбранное направление развития организации, следование которому должно привести к достижению поставленных целей.

Соответственно под стратегическим менеджментом (strategic management) понимается особый тип управления организацией, суть которого И. Ансофф [3, с. 12] определил как «взаимосвязанный комплекс планирования стратегии организации и внедрения выработанных планов в жизнь».

Как видно из определения, планирование играет ведущую роль в системе стратегического менеджмента. В то же время понятие стратегического менеджмента существенно шире, чем понятие стратегического планирования.

На современном этапе понятие качественного менеджмента все больше ассоциируется с перспективным управлением деятельностью организации на основе научной методологии предвидения, использования новых форм и методов ведения бизнеса, его адаптации к динамичным условиям внешней рыночной среды. Одним из инструментов перспективного управления бизнесом является стратегия развития организации [40, с.45].

В теории менеджмента под развитием принято понимать соответствующие изменения существующей производственной или экономической системы, достижение необходимого ее роста и обновление отдельных подсистем или их частей [9, с. 75].

Рост и развитие, по мнению Р.Л. Акоффа [2, с. 82] – не одно и то же. Рост может происходить с развитием или при его отсутствии.

В большинстве случаев рост означает повышение размеров или числа объектов. К росту предприятия относится как увеличение его размеров, так и расширение деятельности по следующим показателям: объем производства, доля на рынке, численность персонала, объем продаж, чистая прибыль и т.д. Предприятия как организованные системы могут стимулировать свой рост, осуществляя целенаправленный выбор (расширение рынка сбыта, привлечение инвестиций). Ограничение роста не ограничивает развитие. Развитие в большей степени относится к тому, как много может сделать предприятие, нежели к тому, чем оно уже обладает, какого экономического состояния или уровня достигло к данному периоду своего существования.

Современное предприятие – это организованная система, целенаправленная на производство товаров и услуг, которая является частью экономической системы, общие и частные элементы которой имеют свои собственные экономические цели. Следовательно, требуемый уровень развития предприятия зависит от характера влияния на него отдельных основных элементов и всего государства, как целой системы [2, с. 83].

Для всех составляющих экономической системы необходим набор определенных характеристик. Их совокупность позволяет с той или иной долей вероятности определить будущий эффект в самых разных его проявлениях [32, с.18].

В толковом словаре системы «Гарант» [47, с. 75] дано следующее определение:

«Развитие организации - процесс улучшения эффективности работы организации при помощи совершенствования модели взаимодействия между ее составными частями».

Выбор цели и стратегии развития предприятия составляет основу управленческой деятельности менеджеров.

По мнению М.И. Бухалкова [9, с. 76], любая производственная система обладает определенным потенциалом экономического развития и роста. При

этом он выделяет три основных типа развития больших экономических систем, в том числе и производственных:

1. Идеальный – такой тип развития системы, когда в нее вносятся по мере необходимости основанные на передовой науке и профессиональном опыте дозированные изменения, обеспечивающие непрерывность и устойчивость экономического роста.
2. Реальный – предполагает частичное реформирование экономической системы после появления первых негативных признаков ее функционирования.
3. Радикальный – используется, когда практически исчерпан ресурс действующей системы и необходима ее кардинальная реформа с изменением основных структур.

В этом случае формирование стратегии направлено на реорганизацию экономической системы - создание новых организационных структур.

В качестве единой стратегии развития предприятия М.И. Бухалков [9, с.80] предлагает модель - 7С, которая характеризует механизм взаимодействия таких социально-экономических факторов, как структура, система, сотрудники, стиль, совместные ценности и совокупность способностей.

В стратегическом менеджменте предприятие может использовать такие известные стратегии, как разработка товара, стабилизация производства, проникновение на рынок, сокращение издержек, изменение цен и все остальные функциональные или целевые стратегии (финансовую, маркетинговую, конкурентную и т.д.) [9, с. 82].

Интересен подход к стратегии развития в работах А.П. Градова [56, с.87]. Он так же отмечает, что предприятие формирует направления своей деятельности исходя из положения, что стратегический курс есть продукт внешних рыночных альтернатив (или ограничений) и внутренних факторов.



Множество факторов влияет на выбор стратегии развития, среди которых: потребительские вкусы и покупательские привычки, технологические изменения, конкурентные воздействия, потребности в инвестициях, финансовые возможности, персональный состав управленческого звена, государственные акты регулирования, а также, социальные, политические и культурные условия, ограничивающие или расширяющие спектр действия предприятия [56, с. 47].

Следует отметить, что стратегия важна не только для предприятий-гигантов. В условиях, когда владельцы отходят от непосредственного управления предприятием, утвержденные долгосрочные стратегические программы остаются главным инструментом, позволяющим им направлять и контролировать деятельность наемных менеджеров.

Есть и другая причина, по которой потребность в разработке стратегий возрастает. Если еще совсем недавно при оценке стоимости предприятия ключевую роль играли его активы, то теперь стоимость бизнеса и его инвестиционная привлекательность все чаще определяются генерируемыми им в долгосрочной перспективе денежными потоками. Обосновать такие денежные потоки можно путем разработки детализированной долгосрочной стратегии развития, опирающейся на серьезные исследования рынка и независимый анализ потенциала предприятия [55, с 56].

## **1.2 Процесс стратегического управления**

Рассмотрим процесс стратегического управления более детально, то есть выделим основные этапы и определим последовательность, согласно которой будем формировать стратегическое поведение хозяйствующего субъекта. Прежде всего, необходимо дать определение понятию «стратегия», которое является многогранным. Г. Минцберг, Б. Альтсрэнд, Д. Лэмпел определяют его по пяти направлениям как пять «П»:

- 1) стратегия — это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;
- 2) стратегия — это принципы поведения или модель поведения;
- 3) стратегия — это позиция;
- 4) стратегия — это перспектива;
- 5) стратегия — это прием, маневр с целью перехитрить соперника.

Термин «стратегия» (от греч. stratis – войско + ago – веду или strategos – искусство генерала) взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств [23, с.18].

Конкурентные преимущества организации закладываются уже на стадии постановки целей и разработки стратегии. Вряд ли конкурентные преимущества когда-либо имели такое решающее значение, какое они имеют сейчас, когда рост компаний во всем мире замедлился, а поведение конкурентов на рынке говорит о том, что динамика конкуренции стала гораздо более богатой [45, с.107].

Из всего вышесказанного будем придерживаться мнения, высказанного Г. Минцбергом, Б. Альтсрэндом, Д. Лэмпелом о том, что стратегия – это принцип поведения или следования некой модели поведения.

Итак, выделим основные этапы процесса стратегического управления. Мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов. Это: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ

внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов. Это:

1) стратегический анализ, состоящий из: анализов внешней и внутренней среды и их совокупной оценки;

2) выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование; определение миссии и целей; и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями;

3) реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее; составление плана выполнения стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок: постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г.

Минцберга. Они рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

1) управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;

2) оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

Сведем последовательность формирования стратегического поведения к следующим четырем блокам;

1) «анализ» (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии формулировка целей);

2) «планирование» (планирование стратегии, постановка задач);

3) «реализация» (разработка планов, проведение структурных изменений);

4) «контроль» (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль).

Из схемы видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления. «Анализ, прогнозирование и мониторинг» внешнего окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. (Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать.) При таком подходе, во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от

будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование —> анализ —> мониторинг).

С учетом полученных в ходе стратегического «анализа» результатов осуществляется «планирование» стратегии. Связующим звеном между этапами «планирования» и «реализация» служит «постановка задач». Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач.

Блок «реализация» в процессе стратегического управления является по своей сути «подготовительным» и «способствующим» эффективному достижению выбранных целей. А этап «оценки и контроля» замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

Таким образом, кратко представлена последовательность процесса формирования стратегии.

На основании всего вышесказанного можно сделать следующий основной вывод. Сущность формирования стратегического поведения предприятия заключается в определении направления развития, разработке системы мероприятий по эффективному приближению к выбранному ориентиру, а также оценки и контролю процесса реализации выбранной стратегии [23, с. 19].

Выводы по разделу:

Формирование экономических политик в организации есть результат построения функциональных стратегических планов исходя из узких целей определённого подразделения (или направления). Исходя из сущности и особенностей формирования стратегии, можно выделить следующие этапы формирования стратегии [56, с. 162]:

1. Анализ нестабильности внешней среды предприятия и выбор вида стратегического управления, наиболее приемлемого для

прогнозируемого уровня нестабильности в исследуемой перспективе.

2. Анализ достигнутого уровня конкурентного статуса предприятия и выявление локальных (функциональных) стратегических целей, достижение которых позволяет обеспечить конкурентное преимущество предприятия.
3. Выбор наиболее экономически эффективных средств достижения стратегических целей за счет усиления стратегического потенциала предприятия и более полного использования благоприятных условий внешней среды.
4. Разработка и реализация стратегической программы технического и социального развития предприятия на планируемую перспективу, корректирование ее с учетом анализа «обратных связей».

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «ОЗММ»**

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

АО «Оскольский завод металлургического машиностроения» основан в 1979 году. Вначале как предприятие горного, так и обогатительного оборудования. С 1990 года предприятие преобразовано в завод металлургического машиностроения. В 1992 году, в соответствии с указом Президента РФ № 721 от 01.07.1992 г. и решением трудового коллектива от 25 августа 1992 года завод был преобразован в открытое акционерное общество «Оскольский завод металлургического машиностроения». Юридический адрес: 309504, Россия, Белгородская область, Старый Оскол-4.

АО «ОЗММ» зарегистрировано 4 декабря 1992 года Постановлением Главы администрации г. Старый Оскол Белгородской области № 1505.

АО «ОЗММ» - современное предприятие, обладающее высокотехнологичной производственной базой. Завод является надежным партнером для своих заказчиков и предлагает всем взаимовыгодное сотрудничество.

К основным видам деятельности АО «ОЗММ» можно отнести:

- выпуск стального и цветного литья и его реализация;
- производство машин, оборудования, запчастей и их реализация;
- оказание ремонтно-строительных и транспортных услуг;
- услуги по ремонту и содержанию объектов социального назначения;
- изготовление поковок и металлоконструкций и их реализация;
- внешнеэкономическая деятельность.

27 октября 1982 года была произведена первая плавка стали на заводе. ОЗММ вошел в историю как производитель первой электростали в Белгородской области. Сегодня перечень изделий, изготавливаемых в литейном цехе насчитывает около 800 наименований. Осваиваются новые виды продукции, совершенствуются конструкции традиционно выпускаемых

изделий. В состав цеха поковок и металлоконструкций входят три участка: кузнечно-прессовый и металлоконструкций №1 и №2.

Оскольский завод металлургического машиностроения» является открытым акционерным обществом и действует на основании законодательства Российской Федерации и Устава.

Уставный капитал предприятия определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 276463850 рублей. Он разделен на акции номинальной стоимостью 10 рублей. Все акции являются именными обыкновенными. Устав АО ОЗММ представлен в приложении.

Ежегодно завод осваивает десятки сложных изделий. На базе новой литейной технологии создан мощный потенциал изготовления специальных отливок сложной, точной геометрической формы, способных выдерживать большие нагрузки. Завод выпускает продукцию, применяемую в горнорудном производстве, металлургии, железнодорожной отрасли и многих других направлениях экономики.

Среди заказчиков ОЗММ - Лебединский, Михайловский, Стойленский, Ингулецкий и Оленегорский горно-обогатительные комбинаты, АО «Карельский окатыш», АО «Ванадий», Новолипецкий металлургический комбинат, Оскольский электрометаллургический комбинат, ООО «Уралмаш-МО», АО «Российские железные дороги», комбинат «Красный Октябрь».

Организационная структура управления – это основа любого предприятия. От оптимальности организационного строения зависит эффективность деятельности всего предприятия. Тип организационной структуры

АО «ОЗММ» является линейно – функциональным. Задачами организационной структуры АО «ОЗММ» являются: организация такого производства и услуг, которые бы в наибольшей степени отвечали требованиям потребителя, состоянию рынка, и при этом были бы в максимальной степени эффективны.

Достоинства структуры:



- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

- построение связей «руководитель - подчиненный» по иерархической лестнице, при которой каждый работник подчинен только одному руководителю.

#### Недостатки структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению, наряду со стратегическим множеством оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель - подчиненный»).

Данная структура управления предприятием успешно применяется АО «ОЗММ». Все структурные подразделения работают без сбоев, планы выполняются, налажена четкая система материально-технического снабжения, труд коллектива разумно мотивирован и руководитель остается, как бы без работы.

АО «Оскольский завод металлургического машиностроения» по своей производственной деятельности входит в машиностроительный комплекс России, который включает в себя более двадцати отраслей и подотраслей: энергетическое, металлургическое, химическое, нефтяное машиностроение и прочее.

Вышеуказанная сфера производства объединяет более 126 тысяч предприятий, на которых трудятся около 15 миллионов человек (35% от общего числа занятых в промышленности России).

По итогам деятельности предприятия за отчетный период получена чистая прибыль. Это результат внедренной программы по сокращению

издержек с целью улучшения финансового результата, согласно которой снижена налоговая база по налогу на землю в связи с отчуждением земельных участков. Также постоянно ведется поиск новых рынков сбыта, осваиваются новые виды продукции, разрабатываются и внедряются технические и технологические мероприятия по снижению расхода материальных и энергетических ресурсов.

Приоритетными направлениями в деятельности АО «ОЗММ» являются:

- активизация продаж по имеющемуся ассортиментному ряду и за счет освоения новых рынков сбыта (в том числе за счет увеличения доли рынков ближнего и дальнего зарубежья) по новой продукции;

- освоение новых изделий для атомной и нефтедобывающей промышленности как наиболее финансово устойчивым к колебаниям рынка отраслям;

- развитие долгосрочных, стабильных и взаимовыгодных отношений с потребителями продукции;

- постоянное снижение затрат на производство продукции;

- рост объемов производства и улучшение качества продукции, позволяющее удерживать позицию одного из ведущих производителей запасных частей к горному, дробильно-размольному и металлургическому оборудованию.

Экономический анализ численности и заработной платы на каждом предприятии имеет большое значение. В процессе проведения анализа осуществляется систематический контроль за использованием трудовых ресурсов и фонда оплаты труда, выявляются возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции.

На основе данных аналитического отчета по труду за 2014 -2016 гг. проведем анализ численности промышленно-производственного персонала (ППП) (табл. 2.1.2).

Причины снижения численности: имеют место увольнения по инициативе работника и сокращении штата, вместе с тем, вследствие уменьшения объемов производства, прием работников ограничен до минимума, вакантные единицы выводятся из штатного расписания.

В 2016 году вырос объем продаж продукции в натуральном выражении по горнодобывающей отрасли на 78,4%, по металлургической - на 769%. Объем реализации по общему машиностроению остался на прежнем уровне.

Объем продаж в 2016 году в натуральном выражении по горнодобывающей отрасли остался на прежнем уровне, по остальным отраслям снизился, причем по машиностроительной - существенно (на 40%). Однако в денежном выражении обеспечен рост объема продаж по всем направлениям. Это связано с увеличением доли легкотоннажной, но более трудоемкой и дорогостоящей продукции.

На рынке запасных частей к горному оборудованию кроме, собственно, производителей оборудования (объем продаж запасных частей традиционно составляет 20% от объема продаж самого оборудования) присутствует целый ряд специализированных предприятий по изготовлению запчастей и заготовок.

Кроме того, большинство крупных горно-обогачительных комбинатов имеют в своем составе ремонтно-механические заводы для обеспечения собственных потребностей в ремонтном металле. Сложившаяся в прошлом структура потребления запасных частей для горного оборудования имеет в настоящее время следующее процентное соотношение:

- 70% - изготовление запасных частей собственными силами;
- 30% - приобретение запасных частей на заводах-изготовителях и региональных ремонтно-механических заводах, типа АО «Оскольский завод металлургического машиностроения».

Таким образом, можно сделать вывод, что АО ОЗММ занимает основную нишу поставок запасных частей к горно-обогательному оборудованию в Центрально-черноземном районе и выступает в качестве

дополнительного поставщика в других регионах, а также делит свою нишу запасных частей в центральном районе с поставщиками из других регионов.

Присутствие АО «ОЗММ» на сегментах рынков запасных частей к металлургическому оборудованию и прочему оборудованию незначительно. Несмотря на общее оздоровление экономики и улучшение финансово-экономического потенциала основных потребителей продукции Общества, сохранились тенденции экономии по ремонту оборудования. Кроме того, ряд предприятий обновил дробильное оборудование, закупив его у ведущих мировых фирм, в результате чего в течение двух-трех лет указанные предприятия будут пользоваться правом сервисного обслуживания.

В настоящее время ОЗММ заключены договора по заявкам более 100 предприятий России и стран ближнего и дальнего зарубежья; завод поставляет свою продукцию в Германию, Болгарию, Францию, Бельгию, Италию, Украину и Казахстан.

Наиболее перспективные по эффективности пути повышения эффективности деятельности заключаются в следующем:

- развитие прямых связей с крупными и средними потребителями продукции;
- переход к выпуску продукции на основе спроса;
- увеличение выпуска высоко ликвидных позиций и снижая выпуска низко ликвидных.

## **2.2 Технико-экономический и финансовый анализ деятельности предприятия**

Прибыль – основной источник финансирования прироста оборотных средств, обновления и расширения производства, социального развития предприятия, а также важнейший источник формирования доходной части бюджетов разных уровней. Цель анализа прибыльности предприятия – оценка

результата прошлой деятельности и текущего положения предприятия, выявление потенциала предприятия на перспективе [40].

Анализ финансовых результатов за анализируемый период проводится по данным Отчета о прибылях и убытках, представленной в приложениях 4, 6 и данных аналитического и синтетического учета по счетам затрат, а также сметам по направлениям использования прибыли.

По показателю себестоимости наблюдается следующая динамика. В 2016 году себестоимость реализованной продукции хотя и увеличилась, но удельный вес ее в выручке за анализируемый период снижается. Темп снижения составил 11,15% к уровню 2014 г. Положительным фактором является то, что затраты предприятия регрессивны, снижаются быстрее деловой активности (объема выпуска продукции).

Динамика чистой прибыли стабильна. Так, в 2014 г. был убыток 142291 тыс. руб., в 2015 г. убыток составил 58428 тыс. руб., в 2016 г. предприятие сработало прибыльно - 18431 тыс. руб.

Рентабельность продаж, отражающая долю чистой прибыли в объеме продаж, в рассматриваемом периоде увеличилась на 581 % за счет роста цен на реализуемую продукцию. Рентабельность собственного капитала характеризует эффективность использования собственного капитала и отражает долю прибыли в собственном капитале. Рентабельность собственного капитала в рассматриваемом периоде за счет увеличилась за счет роста чистой прибыли на 1041,6 %. Анализируя показатели рентабельности, можно сделать вывод о благоприятном положении на предприятии, наблюдается тенденция к улучшению эффективности деятельности предприятия. Так в 2014 и 2015 годах в АО «ОЗММ» все показатели рентабельности имеют отрицательное значение, а в 2016 все показатели имеют положительную величину.

Собственные средства играют главную роль в организации кругооборота фондов, так как предприятия, работающие на основе коммерческого расчета, должны обладать определенной имущественной и

оперативной самостоятельностью с тем, чтобы вести дело рентабельно и нести ответственность за принимаемые решения [10].

Рассчитаем показатели, отражающие участие собственных финансовых средств АО «ОЗММ» в формировании оборотного капитала. Представим полученные значения показателей в виде таблицы 2.2.3 с целью анализа динамики их изменения.

Для определения достаточности собственного оборотного капитала для осуществления текущей производственной деятельности предприятия используется коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами [21]. Он представляет собой ту величину собственного капитала, которая может быть направлена на формирование оборотных активов предприятия, или возможность финансирования оборотных активов за счет собственного капитала предприятия. Минимально допустимое значение показателя 0,1. Можно сказать, что хотя и данный показатель в АО «ОЗММ» и снижается, но за весь анализируемый период он находится в пределах нормы.

Величина чистых оборотных активов АО «ОЗММ» свидетельствует о том, что если предприятие в состоянии расплачиваться по своим долгам.

Уровень текущего финансирования оборотных активов (текущих финансовых потребностей) предприятия оценивается на основании уровня текущих финансовых потребностей организации в рассматриваемом периоде.

Данный показатель в рассматриваемом периоде отражает долю оборотных активов. Для АО «ОЗММ» в анализируемом периоде его значение равно: 0,601 - в 2014 году, – 0,633 в 2015 году и – 0,517 в 2016 году.

Сопоставив объем текущих финансовых потребностей с величиной собственных оборотных средств, можно сделать вывод о том, что в течение всего анализируемого периода предприятие не нуждается в дополнительных источниках финансирования.

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяется имеющимся в

распоряжении предприятия имуществом и источниками его финансирования, а также финансовыми результатами деятельности предприятия [14].

В целях проведения общей оценки финансового состояния предприятия составлены сравнительные аналитические балансы, позволяющие провести горизонтальный и вертикальный анализа изменения показателей в 2014-2016 гг. (таблица 2.2.4, 2.2.5).

Анализ основных статей актива баланса за 2014-2016 годы позволил сделать следующие выводы. За анализируемый период валюта баланса увеличилась на 473694 тыс. руб. (на 47 %). Имущество предприятия было увеличено за счет роста внеоборотных активов на 94 %, оборотные средства практически не изменились.

В целом в структуре баланса наибольшим удельным весом обладает незавершенное строительство, которое в 2016 г. составило 36,08 %. Снижение дебиторской задолженности в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на можно оценить как положительную тенденцию и улучшение финансовой дисциплины на предприятии.

За анализируемый период наблюдается увеличение источников средств предприятия. Увеличение долгосрочных обязательств свидетельствует, во-первых, об увеличении зависимости от кредиторов, и, во-вторых, о возрастающих возможностях предприятия. В 2016 по году увеличились и краткосрочные обязательства на 69%. Это говорит об увеличении зависимости предприятия от кредиторов.

Коэффициент финансового риска показывает удельный вес заемных средств в сумме собственных [35]. В 2014 году данный коэффициент был ниже нормативного ограничения, которое равно 100% и составил 19,8 %, однако в 2016 году данный коэффициент возрос более чем в 4 раза и достиг почти нормативной величины.

В 2014 году значение коэффициента финансовой независимости составляло 0,835, к концу анализируемого периода он составил 0,543.

Данные значения на начало и конец анализируемого периода в пределах нормального ограничения, которое должно составлять  $\geq 0,5$ .

Изменения финансовой ситуации на предприятии за анализируемый период с точки зрения ликвидности осуществляются на основе комплексной оценки ликвидности баланса [48].

Коэффициент абсолютной ликвидности уменьшился в анализируемом периоде с 0,601 и до 0,218 (при рекомендуемом значении от 0,2 до 0,5) или в 3 раза. Отметим, что этот показатель хотя и имеет нормативное значение, однако очень интенсивно снижается.

Коэффициент критической ликвидности уменьшился за период с 2014 по 2016 гг., то есть ситуация ухудшается, что характеризует, снижение способности предприятия погашать текущие обязательства за счёт ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, выполненные работы или оказанные услуги.

Коэффициент общей ликвидности (коэффициент текущей ликвидности), характеризующий общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных (текущих) обязательств предприятия [20], уменьшился в рассматриваемом периоде с 4,124 и до 2,437 или на 59,1%. Коэффициент текущей ликвидности соответствует допустимым нормам (рекомендуемое значение от 1 до 2), хотя ситуация в течение анализируемого периода ухудшается. Отметим, что некоторые зарубежные экономисты-практики считают, что значение данного показателя больше 1 является хорошим ориентиром. На наш взгляд, в современных российских условиях, в условиях нестабильности как финансовой, так и политической, целесообразно считать нормальным значение от 1,0.

Расчет коэффициентов ликвидности, показал, что в течение анализируемого периода в основном все значения показателей ниже нормативной величины. Тем не менее, коэффициент критической оценки срочности в 2014 году имел значение в пределах нормативного, что



свидетельствует о способности предприятия погасить краткосрочные пассивы мобилизовав наиболее ликвидные и быстро реализуемые активы.

Анализируя платежные излишки (недостатки) предприятия мы пришли к выводу, что быстрореализуемых активов недостаточно для погашения наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности) и постоянных пассивов. По остальным группам наблюдается излишек платежных средств.

Анализ общей ликвидности предприятия показал, что за анализируемый период происходит ухудшение финансовой ситуации на предприятии.

Оптимальное значение общего показателя ликвидности:  $Лобщ \geq 1$ .

Рассчитаем величину общей ликвидности предприятия:  $Лобщ. 2014 = 3,060$ ;  $Лобщ. 2015 = 1,783$ ;  $Лобщ 2016 = 0,842$ . Так, в 2014, 2015 году данный показатель был в пределах нормы, а к 2016 году он уменьшился до 0,842, это говорит о том, что предприятие мобилизовав все текущие активы может погасить 84,2% текущих обязательств, т. е. предприятие не способно расплатиться по своим текущим долгам. Организации необходимо применить ряд мер по увеличению ликвидных активов. В этом случае значение коэффициента повысится (большое значение соответствует более прочной финансовой ситуации на предприятии, безупречной платежеспособности).

Исходя из проведенного анализа данному предприятию, можно порекомендовать: более тщательно следить за движением денежных потоков, направить все силы на повышение платежеспособности предприятия.

### **3 Разработка проекта по повышению эффективности модернизации предприятия**

Эффективность инвестиционного проекта (ИП) – категория, отражающая соответствие проекта, порождающего данный ИП, целям и интересам его участников.

Осуществление эффективных проектов увеличивает поступающий в распоряжении общества внутренний валовой продукт (ВВП), который затем делится между участвующими в проекте субъектами (фирмами, банками и пр.). Поступлениями и затратами этих субъектов определяются различные виды эффективности ИП.

Рекомендуется оценивать следующие виды эффективности:

- эффективность проекта в целом;
- эффективность участия в проекте.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя:

- общественную (социально-экономическую) эффективность проекта;
- коммерческую эффективность проекта.

Показатели общественной эффективности учитывают социально-экономические последствия осуществления ИП для общества в целом, в том числе как непосредственные результаты и затраты проекта, так и «внешние»: затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты. «Внешние» эффекты рекомендуется учитывать в количественной форме при наличии соответствующих нормативных и методических материалов. В отдельных случаях, когда эти эффекты весьма существенны, при отсутствии указанных документов допускается использование оценок независимых квалифицированных экспертов. Если «внешние» эффекты не допускают

количественного учета, следует провести качественную оценку их влияния. Эти положения относятся также к расчетам региональной эффективности.

Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего ИП, в предложении, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами.

Показатели эффективности проекта в целом характеризуют с экономической точки зрения технические, технологические и организационные проектные решения.

Эффективность участия проекта определяется с целью проверки реализуемости ИП и заинтересованности в нем всех его участников.

Эффективность участия в проекте включает:

а) эффективность участия предприятий в проекте (эффективность ИП для предприятий-участников);

б) эффективность инвестирования в акции предприятия (эффективность для акционеров акционерных предприятий-участников ИП);

в) эффективность участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям – участникам ИП, в том числе:

- региональную и народно-хозяйственную эффективность - для отдельных регионов и народного хозяйства РФ;
- отраслевую эффективность - для отдельных отраслей народного хозяйства, финансово-промышленных групп, объединений предприятий и холдинговых структур;
- бюджетную эффективность ИП (эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней).

Перед проведением оценки эффективности экспертно определяется общественная значимость проекта. Общественно значимыми считаются крупномасштабные, народнохозяйственные и глобальные проекты.

Оценка проводится в два этапа.

На первом этапе рассчитываются показатели эффективности в целом.

Цель этого этапа – агрегированная экономическая оценка проектных решений и создание необходимых условий для поиска инвесторов. Для локальных проектов оценивается только их коммерческая эффективность и, если она оказывается приемлемой, рекомендуется непосредственно переходить ко второму этапу оценки. Для общественно значимых проектов оценивается в первую очередь их общественная эффективность. При неудовлетворительной общественной эффективности такие проекты не рекомендуются к реализации и не могут претендовать на государственную поддержку. Если же их общественная эффективность оказывается достаточной, оценивается их коммерческая эффективность.

При недостаточной коммерческой эффективности общественно значимого ИП рекомендуется рассмотреть возможность применения различных форм его поддержке, которые позволили бы повысить коммерческую эффективность ИП до приемлемого уровня.

Если источники и условия финансирования уже известны, оценку коммерческой эффективности можно не производить.

Второй этап оценки осуществляется после выработки схемы финансирования. На этом этапе уточняется состав участников, и определяются финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из них (региональная и отраслевая эффективность, эффективность участия в проекте отдельных предприятий и акционеров, бюджетная эффективность и пр.).

Для локальных проектов на этом этапе определяется эффективность участия в проекте отдельных предприятий – участников, эффективность инвестирования в акции таких акционерных предприятий и эффективность участия бюджета в реализации проекта (бюджетная эффективность). Для общественно значимых проектов на этом этапе в первую очередь определяется региональная эффективность и в случае, если она

удовлетворительна, дальнейший расчет производится также как и для локальных проектов.

Оценка эффективности ИП должна осуществляться на стадиях:

- разработки инвестиционного предложения и декларации о намерениях (экспресс-оценка инвестиционного предложения);
- разработки «Обоснования инвестиций»;
- разработки ТЭО (проекта);
- осуществления ИП (экономический мониторинг).

Принципы оценки эффективности ИП одинаковы на всех стадиях. Оценка может различаться по видам рассматриваемой эффективности, а также по набору исходных данных и степени подробности их описания.

На стадии разработки инвестиционного предложения во многих случаях можно ограничиться оценкой эффективности ИП в целом.

При разработке «Обоснования инвестиций и ТЭО (проекта)» должны оцениваться все приведенные виды эффективности. При этом:

- на стадии разработки обоснования инвестиций схема финансирования может быть ориентировочной;
- на стадии разработки ТЭО (проекта) должны использоваться реальные исходные данные, в том числе и по схеме финансирования.

В процессе экономического мониторинга ИП рекомендуется оценивать и сопоставлять с исходным расчетом только показатели эффективности участия предприятий в проекте. Если при этом обнаруживается, что показатели эффективности, полученные при исходном расчете, не достигаются, рекомендуется на основании расчета эффективности инвестиций для участников ИП с учетом только предстоящих затрат и результатов рассмотреть вопрос о целесообразности продолжения проекта, введения в него изменений и т.д., после чего пересчитать эффективность участия предприятия - проектостроителя и эффективность инвестирования в

акции других участников (в частности, для оценки степени привлекательности проекта для акционеров).

В качестве основных показателей, используемых для расчетов эффективности ИП, рекомендуются:

- чистый доход;
- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- потребность в дополнительном финансировании;
- индексы доходности затрат и инвестиций;
- срок окупаемости;
- группа показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия – участника проекта.

Условия финансовой реализуемости и показатели эффективности рассчитываются на основании денежного потока  $\Phi_t$ , конкретные составляющие которого зависят от оцениваемого вида эффективности.

Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы проект был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД (при выполнении условия его положительности).

Внутренняя норма доходности (ВНД). В наиболее распространенном случае ИП, начинающихся с (инвестиционных) затрат и имеющих положительный ЧД, внутренней нормой доходности называется положительное число  $E_v$ , если:

- при норме дисконта  $E = E_v$  чистый дисконтированный доход проекта обращается в 0;
- это число единственное.

В более общем случае внутренней нормой доходности называется такое положительное число  $E_v$ , что при норме дисконта  $E = E_v$  чистый дисконтированный доход проекта обращается в 0, при всех больших

значениях  $E$  – отрицателен, при всех меньших значениях  $E$  – положителен. Если не выполнено хотя бы одно из этих условий, считается, что ВНД не существует.

ВНД может быть использована также:

- для экономической оценки проектных решений, если известны приемлемые значения ВНД (зависящие от области применения) у проектов данного типа;
- для оценки степени устойчивости ИП по разности  $\text{ВНД} - E$ ;
- для установления участниками проекта нормы дисконта  $E$  по данным о внутренней норме доходности альтернативных направлений вложения ими собственных средств.

Сроком окупаемости называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент указывается в задании на проектирование. Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход ЧД ( $k$ ) становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

При оценке эффективности срок окупаемости, как правило, выступает только в качестве ограничения.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до «момента окупаемости с учетом дисконтирования». Моментом окупаемости с учетом дисконтирования называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход ЧДД ( $k$ ) становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Потребность в дополнительном финансировании (ПФ) – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ПФ показывает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для

обеспечения его финансовой реализуемости. Поэтому ПФ называют еще капиталом риска.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ДПФ показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

Индексы доходности характеризуют (относительную) «отдачу проекта» на вложенные в него средства. Они могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для не дисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности часто используются:

- индекс доходности затрат – отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным платежам).

- индекс доходности дисконтированных затрат - отношение суммы дисконтированных денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме дисконтированных денежных оттоков.

- индекс доходности инвестиций (ИД) – отношение суммы элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. Он равен увеличенному на единицу отношению ЧД к накопленному объему инвестиций.

- индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) – отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИДД равен увеличенному на единицу отношению ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций.



При расчете ИД и ИДД могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию.

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока ЧД положителен.

Индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока ЧДД положителен [34].

Предположим, что рост цен будет происходить в пределах ставки рефинансирования - 8 % в год.

Ставка дисконтирования -15%.

В процессе экономической оценки для принятия решений по проекту рассчитаем следующие показатели эффективности:

- простой срок окупаемости единовременных вложений (инвестиций);
- чистая текущая стоимость по проекту или чистого дисконтированного дохода (чистая прибыль плюс амортизация) за весь «срок жизни проекта» – NPV;
- дисконтированный срок окупаемости единовременных вложений (инвестиций);
- внутренняя норма прибыли проекта или норма прибыли дисконтированного денежного потока по проекту – IRR;
- индекс рентабельности инвестиции - PI .

Срок окупаемости относится к числу наиболее часто используемых показателей эффективности инвестиций. Цель его расчета состоит в определении продолжительности периода, в течение которого проект будет работать, что называется, «на себя». При этом весь объем генерируемых проектом денежных средств, главными составляющими которого являются чистая прибыль и сумма амортизационных отчислений (то есть чистый эффективный денежный поток), засчитывается как возврат на первоначально инвестированный капитал.

Метод определения дисконтированного срока окупаемости инвестиций в целом аналогичен методу расчета простого срока окупаемости, однако свободен от одного из недостатков последнего, а именно - от игнорирования факта не равноценности денежных потоков, возникающих в различные моменты времени.

Условие для определения дисконтированного срока окупаемости может быть сформулировано как нахождение момента времени, когда текущая стоимость доходов, получаемых при реализации проекта, сравнивается с объемом инвестиционных затрат.

Коэффициент дисконтирования или барьерная ставка это показатель, используемый для приведения величины денежного потока в n-периоде оценки эффективности инвестиционного проекта, другими словами ставка дисконтирования это процентная ставка, используемая для перерасчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$r = \frac{1}{(1+E)^{(n-1)}} \quad , \quad (16)$$

где E – норма дисконта, которая может быть как единой для всех шагов расчета, так и переменной;

(n-1) – промежуток между оцениваемым периодом и моментом приведения (в годах).

Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является норма дисконта, выражаемая в долях единицы или в процентах в год. В отдельных случаях значение нормы дисконта может выбираться различным для разных шагов расчета (переменная норма дисконта). Норма дисконта показывает эффективность участия в инвестиционном проекте.

Различаются следующие нормы дисконта: коммерческая, участника проекта, социальная и бюджетная. В расчетах эффективности

инвестиционных проектов используется норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Показатель срока окупаемости с учетом дисконтирования показывает, в течение какого срока накопленные дисконтированные чистые денежные потоки по проекту становятся положительными, т.е. за сколько лет проект окупает вложения и обеспечивает на них требуемую норму доходности.

Простым сроком окупаемости инвестиций (payback period) называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальным моментом обычно является начало первого шага или начало операционной деятельности. Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого кумулятивные текущие чистые денежные поступления  $NV(k)$  становятся и в дальнейшем остаются неотрицательными.

Метод расчета срока окупаемости  $PP$  инвестиций состоит в определении того срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Если сформулировать суть этого метода более точно, то он предполагает вычисление того периода, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций.

Формула расчета срока окупаемости имеет вид:

$$PP = \frac{K_0}{CF_{ср}}, \quad (17)$$

где  $PP$  - срок окупаемости инвестиций (лет);

$K_0$  - первоначальные инвестиции;

$CF_{ср}$  - среднегодовая стоимость денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Показатель чистой текущей стоимости входит в число наиболее часто используемых критериев эффективности инвестиций. В общем случае методика расчета  $NPV$  заключается в суммировании пересчитанных на

текущий момент времени (дисконтированных на нулевой момент) величин чистых эффективных денежных потоков по всем интервалам планирования на всем протяжении периода исследования.

При этом, как правило, учитывается и ликвидационная или остаточная стоимость проекта, формирующая дополнительный денежный поток за пределами горизонта исследования.

Для пересчета всех указанных величин используются коэффициенты приведения, основанные на выбранной ставке сравнения (дисконтирования).

Под чистой приведенной стоимостью (NPV) понимают чистый прирост к потенциальным активам фирмы за счет реализации проекта. Иными словами, NPV определяется как разность между приведенной стоимостью PV средства и суммой вложенных инвестиций ( $C_0$ ):

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{C_n}{(1+r)^n} - C_0 \quad (18)$$

Индекс рентабельности инвестиций (PI) рассчитывается по следующей формуле:

$$PI = 1 + \frac{NPV}{TIC}, \quad (19)$$

где TIC - полные инвестиционные затраты проекта.

Правило индекса рентабельности заключается в следующем: принимать необходимо только те проекты, у которых величина индекса рентабельности превосходит единицу. Индекс рентабельности показывает, сколько получает инвестор на вложенный рубль.

Рассчитаем простой срок окупаемости инвестиций:

$$PP = 150000 / (373573,70 / 5) = 2,01 \text{ года или } 2 \text{ года и } 3 \text{ дня.}$$

Дисконтированный денежный поток каждого года рассчитывается как произведение чистого денежного потока на коэффициент дисконтирования. Накопленный денежный поток рассчитывается как сумма дисконтированных денежных потоков за прошедший период.

При величине дисконта 15% в год чистый дисконтированный доход проекта становится положительным к 3-му году проекта. К концу 5-го года проекта накопленный дисконтированный денежный поток составляет 111155,64 тыс. руб., т.е. чистая текущая ценность проекта (NPV) к 5-му году проекта равна 38454,5 тыс. руб.

Дисконтированный срок окупаемости проекта равен:

$3 + |-72701,14| / 111155,64 * 365 = 3,65$  года или 3 года 7 месяцев 28 дней.

Индекс доходности (PI) показывает, в какую сумму денежного дохода превратится в результате реализации проекта 1 ед. денежных вложений при приведении доходов и вложений к сопоставимой ценности по фактору времени путем дисконтирования по требуемой норме доходности.

$1 + 38454,50/150000 = 1,26$  руб.

При анализе эффективности инвестиционных проектов широко используется показатель внутренней нормы доходности (IRR – internal rate of return) – это ставка дисконтирования, приравнивающая сумму приведенных доходов от инвестиционного проекта к величине инвестиций, т.е. вложения окупаются, но не приносят прибыль. Величина этой ставки полностью определяется «внутренними» условиями, характеризующими инвестиционный проект.

Применение данного метода сводится к последовательной итерации (повторения) нахождения дисконтирующего множителя, пока не будет обеспечено равенство  $NPV = 0$ .

Ее значение находят из следующего уравнения:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (20)$$

где NPV(IRR) - чистая текущая стоимость, рассчитанная по ставке IRR;

CF<sub>t</sub> - приток денежных средств в период t;

IC - сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;

$N$  - суммарное число периодов (интервалов, шагов)  $t = 0, 1, 2, \dots, n$ .

Характеризует: наименее точно, эффективность инвестиций, в относительных значениях.

Экономический смысл данного показателя заключается в том, что он показывает ожидаемую норму доходности (рентабельность инвестиций) или максимально допустимый уровень инвестиционных затрат в оцениваемый проект.  $IRR$  должен быть выше средневзвешенной цены инвестиционных ресурсов. Если это условие выдерживается, инвестор может принять проект, в противном случае он должен быть отклонен.

Достоинства показателя внутренняя норма доходности ( $IRR$ ) состоят в том, что кроме определения уровня рентабельности инвестиции, есть возможность сравнить проекты разного масштаба и различной длительности.

Выбираются два значения коэффициента дисконтирования, при которых функция  $NPV$  меняет свой знак, и используют формулу:

$$IRR = r_a + (r_b - r_a) \times NPV_a / (NPV_a - NPV_b) \quad (21)$$

Инвестор сравнивает полученное значение  $IRR$  со ставкой привлеченных финансовых ресурсов ( $CC$  – Cost of Capital):

- если  $IRR > CC$ , то проект можно принять;
- если  $IRR < CC$ , проект отвергается;
- $IRR = CC$  проект имеет нулевую прибыль.

Рассчитаем внутреннюю ставку доходности по предлагаемому проекту, где затраты составляют 150000 тыс. руб., а доходы:

1 год 22572,97 тыс. руб.;

2 год 68874,41 тыс. руб.;

3 год 81373,86 тыс. руб.;

4 год 95016,02 тыс. руб.;

5 год 105736,44 тыс. руб.

Рассчитаем для ставки дисконтирования равной  $r_a = 15,0\%$

Пересчитаем денежные потоки в вид текущих стоимостей:

$$PV1 = 22572,97 / (1 + 0,15) = 19628,67 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV2 = 68874,41 / (1 + 0,15)^2 = 52078,95 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV3 = 81373,86 / (1 + 0,15)^3 = 53504,63 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV4 = 95016,02 / (1 + 0,15)^4 = 54325,72 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV5 = 105736,44 / (1 + 0,15)^5 = 52569,70 \text{ тыс. руб.}$$

$$NPV (15,0\%) = 19628,67 + 52078,95 + 53504,63 + 54325,72 + 52569,70 - 150000 = 82107,67 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем для ставки равной  $r_b=50,0\%$

Пересчитаем денежные потоки в вид текущих стоимостей:

$$PV1 = 22572,97 / (1 + 0,5) = 15048,64 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV2 = 68874,41 / (1 + 0,5)^2 = 30610,85 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV3 = 81373,86 / (1 + 0,5)^3 = 24110,77 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV4 = 95016,02 / (1 + 0,5)^4 = 18768,60 \text{ тыс. руб.}$$

$$PV5 = 105736,44 / (1 + 0,5)^5 = 13924,14 \text{ тыс. руб.}$$

$$NPV (50,0\%) = 102463 - 150000 = - 47537 \text{ тыс. руб.}$$

Делаем предположение, что на участке от точки а до точки б функция  $NPV(r)$  прямолинейна, и используем формулу для аппроксимации на участке прямой:

$$IRR = r_a + (r_b - r_a) * NPV_a / (NPV_a - NPV_b). \quad (22)$$

$$IRR = 15 + (50 - 15) * 82107,67 / (82107,67 - (- 47537)) = 37,17\%$$

Формула справедлива, если выполняются условия:

$$r_a < IRR < r_b \text{ и } NPV_a > 0 > NPV_b. \quad (23)$$

По результатам расчетов можно сделать вывод, что внутренний коэффициент окупаемости равен 37,17 %, что превышает эффективную ставку 15%, следовательно, проект принимается.

Безубыточность – такое состояние, когда бизнес не приносит ни прибыли, ни убытков, выручка покрывает только затраты. Безубыточный объем продаж и зона безопасности предприятия – основополагающие

показатели при разработке бизнес-планов, обосновании управленческих решений, оценке деятельности предприятия. Поэтому целесообразно рассчитать безубыточный объем продаж и зону безопасности для данного инвестиционного проекта.

Точка безубыточности - минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли.

Точка безубыточности в денежном выражении — такая минимальная величина дохода, при которой полностью окупаются все издержки (прибыль при этом равна нулю):

$$BEP = \frac{TFC}{\frac{C}{P}} = \frac{TFC}{\frac{(P-VC)}{P}}, \quad (24)$$

где BEP (англ. break-even point) — точка безубыточности;

TFC (англ. total fixed costs) — величина постоянных издержек;

VC (англ. unit variable cost) — величина переменных издержек на единицу продукции;

P (англ. unit sale price) — стоимость единицы продукции (реализация);

C (англ. unit contribution margin) — прибыль с единицы продукции без учета доли переменных издержек (разница между стоимостью продукции (P) и переменными издержками на единицу продукции (VC)).

Можно заметить, что выражение  $C/P$  численно равно отношению валовой маржи к выручке.

Точка безубыточности в единицах продукции — такое минимальное количество продукции, при котором доход от реализации этой продукции полностью покрывает все издержки на её производство:



$$BEP = \frac{TFC}{C} = \frac{TFC}{P - VC} , \quad (25)$$

Исходные данные для расчета безубыточного объема продаж и зоны безопасности представлены в таблице 3.3.4.

Критический (пороговый) объем реализации ( $VRП_{кр}$ ) определяется по следующей формуле:

$$VRП_{кр} = A/(p - b), \quad (26)$$

где  $A$  – постоянные затраты, тыс. руб.;

$p$  – цена изделия, тыс. руб.;

$b$  – переменные расходы на единицу продукции, тыс. руб.

$$VRП_{кр} = 28809,38 / (128,46 - 67,62) = 473,5 \text{ т.}$$

Порог рентабельности представляет собой такую выручку от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но и не получает прибыли. Порог рентабельности рассчитывается по формуле:

$$П_{рент} = VRП_{кр} \times p, \quad (27)$$

$$П_{рент} = 473,5 * 128,46 = 60825,81 \text{ тыс. руб.}$$

Запас финансовой прочности ( $Зпр$ ) – это сумма, на которую предприятие может снизить выручку, не выходя из зоны прибылей. Запас финансовой прочности определяется по формуле:

$$Зпр = В - П_{рент}, \quad (28)$$

где  $В$  – выручка от реализации, руб.

$$Зпр = 163296,61 - 60825,81 = 102470,8 \text{ руб.}$$

Зона безопасности предприятия:

$$Z_6 = ПМ - ВРП_{кр}, \quad (29)$$

где  $ПМ$  – производственная мощность, т

$$Z_6 = 1500 - 473,5 = 1026,5 \text{ т.}$$

Для того чтобы рассчитать точку критического объема реализации в процентах к максимальному объему ( $T$ ) используется следующая формула:

$$T = A/МП * 100\%, \quad (30)$$

где  $МП$  – маржа покрытия, тыс. руб.

Маржа покрытия рассчитывается по формуле (31).

$$МП = В - Z_{пер} \quad (31)$$

$$МП = 163296,61 - 101428,13 = 61868,48 \text{ тыс. руб.}$$

$$T = 28809,38/61868,48 * 100\% = 46,57\%$$

## Заключение

Предприятие АО «ОЗММ» является коммерческой организацией. По отраслевым меркам это сравнительно молодое предприятие.

Стабильная работа завода, спрос на его продукцию и получаемые доходы обеспечивают возможность перспективного развития предприятия по всем направлениям его деятельности.

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику предприятия, можно сделать вывод, что АО «ОЗММ» успешно вписалось в экономическую структуру региона и нашло достойное место в рыночной экономике.

В течение 2016 года цены на реализованную Обществом продукцию были повышены в среднем на 15% от уровня 2015 года.

Основные потребители продукции АО ОЗММ – это успешно и стабильно работающие в современных российских условиях горно-обогатительные комбинаты (в первую очередь ГОКи Курской магнитной аномалии). Потребность с их стороны в продукции завода высокая и устойчивая. Характерная особенность потребителей – их стабильное финансовое положение. Это в сочетании с постоянной потребностью определяет высокий и стабильный спрос, который существенно превышает выпускаемый заводом объем продукции. Последние три года количество реальных заявок от российских потребителей на продукцию завода, в первую очередь на марганцовистое литье, в 1,5 раза превышала его реальные возможности производства.

Финансовое состояние любого предприятия во многом зависит от эффективности формирования и использования прибыли предприятия, поэтому предприятию АО «ОЗММ» следовало бы пересмотреть порядок распределения прибыли.

Анализируя финансовое состояние, можно сделать вывод: валюта баланса предприятия за анализируемый период увеличилась, что косвенно может свидетельствовать о расширении хозяйственного оборота.

Уменьшение сроков погашения дебиторской задолженности говорит об улучшении деловой активности предприятия, что свидетельствует о нерациональной финансово-экономической политике руководства предприятия.

В АО «ОЗММ» среднесписочная численность работников уменьшилась и в 2016 году составила 1263 человек, в том числе ИТР (инженерно-технические работники) - 203 человека.

Не смотря на общее оздоровление экономики и улучшение финансово-экономического потенциала основных потребителей продукции Общества, сохранились тенденции экономии по ремонту оборудования. Кроме того, ряд предприятий обновил дробильное оборудование, закупив его у ведущих мировых фирм, в результате чего в течение двух-трех лет указанные предприятия будут пользоваться правом сервисного обслуживания.

Приоритетными направлениями в деятельности АО ОЗММ являются:

- активизация продаж по имеющемуся ассортиментному ряду и за счет освоения новых рынков сбыта (в том числе за счет увеличения доли рынков ближнего и дальнего зарубежья) по новой продукции;
- освоение новых изделий для атомной и нефтедобывающей промышленности как наиболее финансово устойчивым к колебаниям рынка отраслям;
- развитие долгосрочных, стабильных и взаимовыгодных отношений с потребителями продукции;
- постоянное снижение затрат на производство продукции;
- рост объемов производства и улучшение качества продукции, позволяющее удерживать позицию одного из ведущих производителей запасных частей к горному, дробильно-размольному и металлургическому оборудованию.

Оценивая коммерческую эффективность инвестиций, мы пришли к заключению о том, что:

- безубыточный объем продаж составляет 473,5 т литья, это позволяет использовать оборудование для достижения точки безубыточности на 46,57 % производственной мощности;
- чистый доход и чистый дисконтированный доход положительные, следовательно, проект эффективен;
- срок окупаемости данного проекта равен 3 года 238 дней из расчета, что срок проекта 5 лет, предприятию будет выгодно запустить этот проект, он принесет прибыль предприятию равную: 375573,7 тыс. рублей;
- индекс доходности составляет 1,26, что больше единицы, это тоже говорит о рентабельности проекта;
- внутренняя норма доходности (внутренний коэффициент окупаемости) равна 37,17%, что превышает ставку по кредиту 12,5%, следовательно, проект эффективен;
- сравнительные расчеты и стратегическое направление предприятия (в расчете на 5 лет) позволяет определить, что проект является коммерчески эффективным и предложение следует принять к сведению руководству предприятия.

**Библиографический список использованной литературы**

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский Кодекс Российской Федерации. [Текст] Часть первая, вторая и третья: федер. закон: от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».
2. Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капиталовложений [Текст]: федер. закон от 25 февраля 1999 года № 39-ФЗ (ред. от 23.07.2010) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».
3. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01 [Текст]: Приказ Минфина РФ от 09 июня 2001 г. № 43н (ред. от 25.10.2010) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
4. Агапитов Е.Б. Тепло-массообменные процессы в электродуговых внепечных установках со сплошными и полыми электродами [Текст]: монография / Е.Б. Агапитов, В.А. Бигеев, М.М. Ерофеев, М.А. Лемешко.-Магнитогорск: ГОУ ВПО «МГТУ», 2009.- 188 с.
5. Аньшин В.М. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития [Текст]: учеб.пособие.-2-е изд./ В.М.Аньшин, А.А.Дагаев. Дело, СПб., 2010.- 416 с.
6. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2009.- 250 с.
7. Бендиков М.А. Финансово-экономическая устойчивость предприятия и методы ее регулирования [Текст]// М.А. Бендиков, И.В. Сахарова, Е.Ю. Хрусталева // Экономический анализ: теория и практика.- 2014.-№ 14 (71).- С.5-14.

8. Бжилянская Л. Инновационная деятельность: тенденции развития и меры государственного регулирования [Текст]/ Л. Бжилянская //Экономист. - 2010.- №3. - С. 23-33.
9. Бибнев М.В. Сбалансированная система финансовых показателей [Текст]/ М.В. Бибнев // Финансы.- 2008.- №10.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые консультации».
- 10.Бондарчук Н.В. Финансово-экономический анализ для целей налогового консультирования [Текст]/ Под ред. Н.В. Бондарчук, М.Е. Грачева, А.Ф. Ионова, З.М.Капрасова, Н.Н.Селезнева.-М.: ИД «ИнформБюро», 2008.-264 с.
- 11.Бочаров В. В. Инвестиции [Текст]: учебник для вузов / В.В. Бочаров. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с.: ил.
- 12.Бухонова С.М. Выбор варианта финансирования инновационно-инвестиционного проекта технического перевооружения [Текст]/ С.М. Бухонова, Ю. А. Дорошенко, С. А. Гусев, Т. А. Тумина // Экономический анализ. – 2014. - №22. – с. 34 – 41.
- 13.Валентей С. Формирование национальной инновационной системы в России: проблемы и условия [Текст]/ С. Валентей // Человек и труд. - 2009. - №2. - С. 52-57.
- 14.Вахрушина М.А. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. М.: Вузовский учебник, 2010.-196 с.
- 15.Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. [Текст]/ П.Л. Виленский, В.Н.Лившиц, С.А. Смоляк - М.: Дело, 2008. - 422 с.
- 16.Войко Д.В. Лизинг как форма финансирования инвестиционной деятельности организаций [Текст]/ Д. В. Войко // Аудиторские ведомости. – 2015. - №12. – с. 7 – 13.
- 17.Воробьев Н.И. Агрегат ковш-печь емкостью 15 т для внепечной обработки стали [Текст]/ Н.И. Воробьев, И.Ю. Зиннуров, А.П.

- Щетинин, В.З. Фельдман, А.М. Шумаков, Д.А. Улитин, В.С. Немытов / Сталь. - 2009. - №3. - С. 18 - 21.
18. Воскобойников В.Г. Общая металлургия [Текст]: учебник для вузов. - 5-е изд., перераб. И доп./ В.Г. Воскобойников, В.А. Кудрин, А.М. Якушев. - М.: Металлургия, 2010. - 786 с.
19. Гонова О.В. Сравнительный анализ методик мониторинга финансового состояния предприятий [Текст]/ О.В. Гонова // Экономический анализ: теория и практика.- 2008.- № 7 (112).- С.45-55.
20. Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / А.В. Грачев. - М.: 2009. – 169с.
21. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / О.В. Грищенко.- Таганрог: Издательство ТРТУ, 2008.-456 с.
22. Гулиева А.Ю. Инновационные преобразования в России [Текст]/ А.Ю. Гулиева //Российское предпринимательство. Журнал – М.: Креативная экономика.- 2010.- №6.- С. 25-27.
23. Дасковский В.А. Об оценке эффективности инвестиций [Текст] / В. А. Дасковский, В. И. Киселев // Экономист. – 2014. - №3. – с. 38 – 48.
24. Дахно И.И. Определение экономической эффективности изобретений и рационализаторских предложении [Текст]/ И.И. Дахно, В.Н. Лало, Б.С. Песков. – К.: Техника, 2009. – 165 с.
25. Ермасов С.В. Финансовое стимулирование инновационной деятельности [Текст]/ С.В. Ермасов. – СПб.: СПЭА, 2014.-412 с.
26. Завлин П.Н. Оценка эффективности инноваций [Текст]: П.Н. Завлин, А.В. Васильев А.В. – СПб.: Бизнес-Пресса, 2009-246 с.
27. Зиннуров И.Ю. Первый отечественный двухпозиционный агрегат ковш-печь [Текст]/ И.Ю. Зиннуров // Уральский рынок металлов. - 2009. - №7. - С. 53 - 54.
28. Ионов М. Регулирование инвестиционной и инновационной деятельности [Текст]/ М. Ионов //Экономист. - 2015. - №5. - С. 36-43.



- 29.Ищенко Е.В. О тенденциях инвестиционного процесса [Текст]/ Е. В. Ищенко // Экономист. – 2014. - №4. – с. 61 – 67.
- 30.Киперман Г. Показатели рентабельности [Текст] /Г.Киперман // Практическая бухгалтерия.- 2014.- № 7.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые и кадровые консультации».
- 31.Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия [Текст]: учеб. пособие / А. И. Ковалев, В.П. Привалов. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2009.-283 с.
- 32.Крылов Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / Э.И.Крылов, В.М.Власова, И. В. Журавкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 608 с.
- 33.Куранов М.В. Показатели и модели анализа финансового состояния на различных этапах жизненного цикла организации [Текст] / М.В.Куранов // Экономический анализ.- 2014.- №5.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые и кадровые консультации».
- 34.Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Д.В.Лысенко. – М.: ИНФРА-М, 2009.- 276 с.
- 35.Любушин Н.П. Анализ финансовой устойчивости организаций вертикально интегрированных структур управления с использованием данных управленческого учета [Текст]/ Н.П. Любушин, Г.В. Левыкин // Экономический анализ: теория и практика.- 2015.-№ 5 (110).- С.2-7.
- 36.Мазурина Т.Ю. Об оценке финансовой устойчивости предприятий [Текст]/ Т.Ю. Мазурина // Финансы. - 2009. - №10. - С.70-71
- 37.Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст]/ В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2010. - С.98-117.

38. Морозов А.Н. Внепечное вакуумирование стали [Текст]: монография / А.Н. Морозов, М.М. Стрекаловский, Г.И.Чернов, Я.Е.Кацнельсон.- М.: Metallurgia, 2014.- 288 с.
39. Носов С.К. Качество металлопродукции - залог успеха на рынке [Текст] / С.К. Носов / АО «Черметинформация». Бюллетень «Черная металлургия». - 2015. - №7.- С. 65 – 71.
40. Парушина Н.В. Анализ финансовых результатов по данным бухгалтерской отчетности [Текст] / Н.В.Парушина // Бухгалтерский учет.- 2014.- № 5. - Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые консультации».
41. Поволоцкий Д.Я. Внепечная обработка стали [Текст]: учебник для вузов / Д.Я. Поволоцкий, В.А. Кудрин, А.Ф. Вишкарев - М.: МИСИС, 2015. -256 с.
42. Подшиваленко Г.П. Инвестиционная деятельность [Текст]: учебное пособие / Г.П. Подшиваленко, Н.В. Киселевой – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2009. – 432 с.
43. Поздеев В. Л. Методы оценки финансовой устойчивости предприятий [Текст] / В. Л. Поздеев // Экономический анализ: теория и практика.- 2015.-№ 24. - С. 54-58.
44. Попова В.Л. Управление инновационными проектами [Текст]: учеб. пособие / Под ред. проф. В.Л. Попова. – М.: ИФРА-М, 2010. – 336 с.
45. Ример М.И. Экономическая оценка инвестиций [Текст]: учебное пособие/ М. И. Ример, А. Д. Касатов, Н. Н. Матиенко. – 2-е изд.- СПб.: Питер, 2009. – 480 с.: ил.
46. Романова М.В. Оценка эффективности инвестиционного проекта [Текст] / М. В. Романова // Экономический анализ. – 2015. - №7. – с. 17 – 26.
47. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая // 6-е изд.М.: ИНФРА-М.- 2009.- 688 с.

48. Сапрыкин В.Н. Распределительные статьи баланса в анализе показателей ликвидности предприятия [Текст] / Сапрыкин В.Н. // Экономический анализ.- 2014.- №14.- С.78-86.
49. Сарычев Б.А. Освоение комплекса внепечной обработки стали и МНЛЗ №5 ККЦ ММК [Текст]/ Б.А. Сарычев, Ю.А. Чайковский, О.А. Николаев, Д.Н. Чигасов, Л.В. Алексеев, А.А. Степанова // АО «Черметинформация. - Бюллетень «Черная металлургия». - №2. - 2014.-С.65-69.
50. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учеб. пособие / И. В. Сергеев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 576 с.
51. Соколов С.И. Инвестиционная деятельность [Текст]/ С. И. Соколов // Аудит и налогообложение. – 2015. - №8. – с. 35 – 42.
52. Станиславчик Е.К. Основы инвестиционного анализа [Текст]/ Е. К. Станиславчик // Финансовая газета. – 2014. - №11. – с. 6 – 11.
53. Старик Д.Э. Оценка эффективности инвестиционных проектов [Текст]/ Д. Э. Старик // Финансы. – 2014. - №10. – с. 28 – 33.
54. Управление инновационными проектами [Текст]: учеб. пособие / Под ред. проф. В.Л.Попова. – М.: ИФРА-М, 2009. – 336с.
55. Черемушкин С. Оценка финансового состояния компании на основе денежных коэффициентов [Текст]/ С. Черемушкин // Финансовый менеджмент.- 2015.- №5.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые и кадровые консультации».
56. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебник / А.Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2009.-468 с.
57. Шеремет А.Д. Методика анализа финансового состояния организаций [Текст]/ А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин.- М.: Инфра-М, 2010.-247 с.