



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Управление устойчивым развитием предприятия в современных
условиях**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
82,40% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«20» января 2023 г.
Зав. кафедрой Э,УиП

Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Котлова Елена Александровна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Евплова Е.В.

А. Корсаков Р.К.

Челябинск
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	9
1.1. Понятие и сущность управления устойчивым развитием предприятия... .	9
1.2. Факторы управления устойчивого развития предприятия.....	15
1.3. Система показателей управления устойчивого развития предприятия...24	
Выводы по первой главе.....	34
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАО «ЗАВОД МИНПЛИТА».....	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности и анализ устойчивого развития ЗАО «Завод Минплита».....	36
2.2. Мероприятия по совершенствованию управления устойчивого развития ЗАО «Завод Минплита».....	58
2.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	68
Выводы по второй главе.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Важнейшим фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятий и организаций является управление его устойчивым развитием. Формирование эффективной системы устойчивого развития предприятия с учетом требований нестабильности внешней среды подразумевает создание комплексного механизма координации действий по важнейшим направлениям его хозяйственной деятельности для исключения существующих разрозненных оценок и обеспечения сбалансированности всех элементов управления развитием.

Резкий рост волатильности динамических характеристик национальной экономики, связанный с цикличностью ее развития в условиях санкционного давления и непредсказуемого влияния внешних шоков, привел к снижению уровня финансово-экономической стабильности хозяйствующих субъектов. При этом масштабы государственной поддержки не позволяют в полной мере нейтрализовать негативные последствия в силу ограниченности выделяемых бюджетных средств, а спад инвестиционной активности предприятий вследствие высокой неопределенности, особенно в долгосрочной перспективе, не дают возможности эффективно использовать и развивать накопленный потенциал. В этой связи актуализируется проблема устойчивого развития предприятий на основе формирования адаптивных стратегий управления изменениями, разработки аналитического инструментария поддержки принятия решений и минимизации рисков экономических агентов, действующих в условиях повышенной неопределенности.

Решение проблемы использования рыночных инструментов устойчивого развития предприятия является одним из центральных направлений эффективного управления деятельностью предприятия. Устойчивое развитие предприятия заключается в сбалансированном функционировании его составляющих элементов – финансовых, информационных, инновационных и т.д. Незапланированные отклонения

существенных показателей в процессе развития и хозяйственной деятельности предприятия сферы услуг могут привести к потере его устойчивости. Большое значение имеет нежелательная потеря устойчивости развития предприятий, ведь стабильность и эффективность их работы обуславливает развитие экономики страны и стратегию устойчивого социально-экономического развития регионов.

С позиции же предприятия, реализующего ассортимент и замыкающего цикл товародвижения, проблема управления и обеспечения устойчивости предприятия является существенной в развитии национальной торговли. В условиях рынка устойчивое развитие предприятий предполагает нахождение новых инструментов и методов его обеспечения, не ограничиваясь только установлением финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов. Всё это говорит о значимости разработки и внедрения системы управления устойчивым развитием предприятия. Необходимость результативного обеспечения устойчивости и отсутствие теоретических и методических положений по управлению устойчивым развитием предприятий подтверждают актуальность темы данной работы.

Глобальные тенденции развития мировой экономики, новые вызовы и угрозы обуславливают необходимость управления устойчивым развитием в компании на всех уровнях экономической системы. В современных условиях макроэкономической нестабильности рыночной экономики, геэкономических и геополитических вызовов, антироссийских санкций соответственно возрастает роль корпораций, их социальной ответственности.

Рост значимости и роли социальной ответственности в обеспечении устойчивого развития общества требует пересмотра теоретических и практических аспектов управления устойчивым развитием компании в современных условиях в долгосрочной перспективе.

Российские компании конкурируют на национальном и мировом рынках с международными транснациональными компаниями, которые представляют собой высокоинтегрированные структуры разнообразных форм капитала.

В условиях глобализации и постепенного создания новой модели глобального управления ценности, связанные с задачей максимизации прибыли, уступают место приоритету создания общих ценностей, и, соответственно, только социально ответственные компании смогут быть конкурентными участниками мировой экономики.

В результате в отечественной экономике усиливаются разногласия между корпорациями, государством и обществом, в частности, в процессе согласования и реализации экономических интересов в долгосрочной перспективе. Решение данной проблемы, на наш взгляд, предполагает исследование содержания управления устойчивым развитием компании в современных условиях.

Цель исследования заключается в развитии теоретических и методических положений совершенствования механизма управления устойчивым развитием ЗАО «Завод Минплита».

Объектом исследования является ЗАО «Завод Минплита».

Предметом исследования выступают организационно-управленческие и социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления устойчивым развитием промышленного предприятия.

Гипотеза исследования: управление устойчивым развитием предприятия в современных условиях обеспечивается реализацией следующих условий:

- высокий или стабильный уровень финансовой, рыночной, технологической и инновационной устойчивости;
- стимулирование устойчивого развития.

Задачи:

- 1) рассмотреть понятие и сущность управления устойчивым развитием предприятия;
- 2) выявить факторы управления устойчивого развития предприятия
- 3) определить систему показателей управления устойчивого развития предприятия;

- 4) дать организационно-экономическую характеристику деятельности и провести анализ устойчивого развития ЗАО «ЗАВОД МИНПЛИТА»;
- 5) разработать мероприятия по совершенствованию управления устойчивого развития ЗАО «ЗАВОД МИНПЛИТА»;
- 6) дать оценку эффективности разработанных мероприятий.

Теоретико-методологическая база исследования.

Проведенное исследование научной литературы демонстрирует двойственный характер подхода к изучению устойчивого развития, поскольку данная проблематика, с одной стороны, является важной и актуальность ее повышается, с другой – вопросы управления устойчивым развитием предприятий остаются недостаточно проработанными. Большое количество отечественных и зарубежных ученых посвятили свои исследования отдельным аспектам устойчивого развития экономических систем, исследованию соотношения устойчивости и развития: это Д.В. Антипов, Т.А. Акимова, С.О. Бобылев, В.Д. Баутина, А.К. Васильева, Т.Р. Варкулевич, Н.О. и др.

Весомый вклад в изучение проблем управления устойчивым развитием экономических систем внесли такие исследователи, как А.А. Абросимова, И.В. Беляева, А. П. Баранов, Т.Р. Важенина, Л.К. Гуриева, В.Е. Данилов-Данильян, Ж.Д. Казиева, А.П. Кочнев, О.С. Лавриченко, и др.

Научными исследованиями вопросов оценки уровня устойчивого развития предприятия, построения эффективного механизма управления устойчивым развитием занимались А.Б. Александрова, Т.В. Аллавердиев, Д.Г. Антипов, А. С. Бояров, Е.У. Броило, М.Л. Вайкок, В.В. Васенко, Е.К. Горшенина, Н.Р. Еркаева, Р.С. Каплан, М.И. Коваленко, М.А. Лапаева, А.П. Межевов и другие специалисты.

Научная новизна. Решение поставленных в работе задач позволило получить ряд положений, выводов и рекомендаций, совокупность которых решает крупную актуальную научную проблему формирования теории и методологии управления устойчивым экономическим развитием предприятия, имеющего важное хозяйственное значение.

Теоретическая и практическая значимость работы определяется созданием теоретических и методических основ совершенствования механизма управления устойчивым развитием предприятия путем формирования структуры и способов оказания управленческих воздействий, повышения эффективности методических приемов анализа процессов устойчивого развития промышленных предприятий. Теоретические обобщения и результаты, практические рекомендации и предложения автора могут использоваться при планировании и разработке программ устойчивого развития на предприятиях. Полученные результаты могут стать основой для проведения дальнейших исследований в области управления устойчивым развитием социально-экономических систем.

Методы исследования. Общенаучные методы познания, которые включают анализ, синтез, диалектику, абстрагирование, методы системного, исторического, логического, структурного, сравнительного, статистического анализа, а также графические методы и методы экспертных оценок.

База исследования. Закрытое акционерное общество «Завод Минплита» – российский производитель тепло- и звукоизоляционных материалов из каменной ваты под торговой маркой ISOVER (Изовер).

Этапы исследования.

1 этап – организационно - подготовительный (сентябрь 2021г. – май 2022г.) на данном этапе осуществлялся анализ литературы и диссертационных материалов по проблеме исследования; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; производился отбор методов исследования;

2 этап – формирующий (сентябрь 2021г. – январь 2022г.) на втором этапе проводилось исследование, анализировались его результаты, осуществлялась корректировка гипотезы, разрабатывался комплекс управленческих решений по совершенствованию управления устойчивого развития.

3 этап – аналитико-обобщающий (февраль 2022г. – декабрь 2022г.) на данном этапе проводилось обобщение и интерпретация результатов предложенных мероприятий. Систематизация, обобщение и описание

полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе работы, оформление диссертации в целом.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, и заключения.

В первой главе рассмотрено понятие и сущность управления устойчивым развитием предприятия, выявлены факторы управления устойчивого развития предприятия, определена система показателей управления устойчивого развития предприятия.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика деятельности и провести анализ устойчивого развития ЗАО «Завод Минплита», разработаны мероприятия по совершенствованию управления устойчивого развития ЗАО «Завод Минплита», дана оценка эффективности разработанных мероприятий.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Понятие и сущность управления устойчивым развитием предприятия

Анализ и прогнозирование устойчивого развития предприятия является инструментом эффективного управления им, что заслуживает более подробного изучения, а для эффективного управления современным предприятием необходимо систематически проводить анализ устойчивости деятельности и развития. Таким образом, в настоящее время особо важным является изучение в полной мере понятий устойчивого развития предприятий. Устойчивость и стабильность развития важна как для самих предприятий, так и для их деловых партнеров, которым так же необходима информация о надежности объекта их внимания.

Устойчивость как экономическая категория связана с другими экономическими категориями, такими как «развитие», «устойчивое развитие», «устойчивое стратегическое развитие».

Развитие рассматривается как универсальное свойство, присущее любым предметам, материи, сознанию. В теории Ф. Гегеля принцип развития характеризуется всеобщностью, он широко применяется при объяснении истории природы, общества и познания. Понятие «развитие» тесно связано с понятием времени, поскольку развитие – это определенный процесс, в рамках которого развивающийся объект проходит некие этапы трансформации [1]. При этом трансформация подразумевает процесс перехода объекта из одного состояния в другое, более совершенное, от старого качественного состояния к новому качественному состоянию.

Большинство специалистов в области теории развития систем склоняются к тому, что развитие может характеризоваться увеличением сложности, размеров системы, структуры, большей степенью

приспособленности к внешним по отношению к объекту условиям, то есть характеризоваться прогрессом. Вместе с тем стоит отметить и возможность не только позитивной направленности процесса развития, но и регресса – обратного развития, деградации.

Ю.Л. Труш, А.Р. Глушак подчеркивают, что важными характеристиками феномена «развитие» выступает скорость реализации процесса и источник его возникновения [5]. В этой связи специалистами выделяются две крайние формы развития: эволюционное, характеризующееся медленным и постепенным, логичным и последовательным характером протекаемых изменений, которое как правило вызывается преимущественно планомерным совершенствованием внутренних качеств объекта и революционное, характеризующееся спонтанными изменениями как правило под преимущественным воздействием внешних по отношению к объекту сил. И эволюционное и революционное развитие может приводить к прогрессу, но революционный его тип сопровождают в большей части негативные последствия для объекта, нежели постепенное его совершенствование.

Таким образом, категория «развитие» определена в работе как процесс целесообразных непрерывных необратимых направленных закономерных изменений предприятия во времени, характеризующихся его переходом в качественно новое более совершенное состояние.

«Устойчивое развитие» в русском языке подразумевает собой устойчивый, постоянный рост, в то время, как оригинальное значение подразумевает собой самодостаточное развитие, не вступающее в конфликт с интересами человечества.

Существует 4 основных подхода к трактовке «устойчивое развитие», представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «устойчивое развитие»

Автор	Трактовка
Первый подход Основан на взаимосвязи экономической устойчивости и условий хозяйственной среды функционирования компании. «Устойчивое развитие рассматривается с позиции возможности корпорации адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.	
Е.А. Захарчук	Как способность сохранения в восстановлении базисного (исходного) состояния компании в период внешнего и внутреннего воздействия
С.В. Чупров	Как способность сохранения деятельности компании при воздействии внешних и внутренних возбудителей
Второй подход Основан на отождествлении устойчивости компании и его финансового состояния	
А.Д. Шерemet и Р.С. Сайфуллин	Как финансовую устойчивость компании, посредством определенного состояния банковских и иных счетов, гарантирующих постоянную платежеспособность
А.В. Севастьянов	Как превышение доходов над расходами
Третий подход Основан на сравнении и взаимосвязи экономической устойчивости с уровнем надежности финансово-хозяйственной деятельности и экономической стабильностью	
В. А. Медведев	Как баланс экономических ресурсов, обеспечивающий стабильность прибыльности, а также нормальные условия для расширенного воспроизводства
Четвертый подход Основан на рассмотрении устойчивого развития исключительно с позиции соответствия ряду нормативных показателей деятельности компании	
Л.В. Волкова	Как режим функционирования компании, в ходе которого выполняются краткосрочные, среднесрочные и стратегические планы работы компании, посредством регулярной реализации комплекса мер по предупреждению, выявлению и устранению рыночных угроз
А.О. Каммаев	Как состояние экономических систем, при котором обеспечивается их рентабельное функционирование и развитие

В итоге можно сказать, что в литературе нет единого подхода к трактовке рассматриваемого понятия и каждый из них имеет значительные недостатки в виде однобокого трактования термина. В основном при трактовке понятия «устойчивое развитие» берутся во внимание или статические составляющие (количественные результаты функционирования), или динамические составляющие (рассматривает понятие с точки зрения влияния внешних или внутренних факторов). В результате проведенного анализа можно дать следующее определение понятию «устойчивое развитие» - деятельность компании в определенный промежуток времени остающаяся

стабильной, результат экономической деятельности имеет положительные значения несмотря на воздействие внешних и внутренних факторов.

Отсюда можно выделить главные признаки устойчивого развития:

– адаптация под внешнее воздействие с длительным конкурентным преимуществом;

– отсутствие противоречий между текущими и стратегическими целями.

В современное научной литературе стратегией устойчивого развития является долгосрочный план действий по постоянному обновлению структурного, функционального содержания компании для формирования экономического состояния, при котором хозяйственная деятельность обеспечивает эффективность функционирования и выполнение всех своих обязательств несмотря на воздействие факторов внешней и внутренней среды благодаря своим доходам и в соответствии с миссией и поставленными целями и задачами.

Отсюда следует, что источником устойчивого развития компании на рынке являются конкурентные преимущества, а результатом - рост экономических, социальных показателей и выполнение всех своих обязательств.

Как отмечает А.Г. Саубанов, «стратегия устойчивого развития – это комплекс экономических, социальных, политических и других мероприятий, которые позволяют предприятию не только противостоять изменяющимся условиям внешней среды, но и сделать точный прогноз и обоснованно спланировать свою деятельность, базируясь на внутренних возможностях развития» [2].

Таким образом, под стратегией устойчивого развития следует понимать систему экономических, социальных, политических мероприятий, позволяющих компании противодействовать факторам внешнего воздействия и спланировать свою деятельность опираясь на внутренние возможности. То есть такого рода стратегия – это и совокупность внутренних факторов и ресурсов компании, и характеристик внешней среды.

Устойчивость компании состоит из устойчивости четырех видов: финансово-экономической, рыночной, технологической и инновационной (рисунок 1).

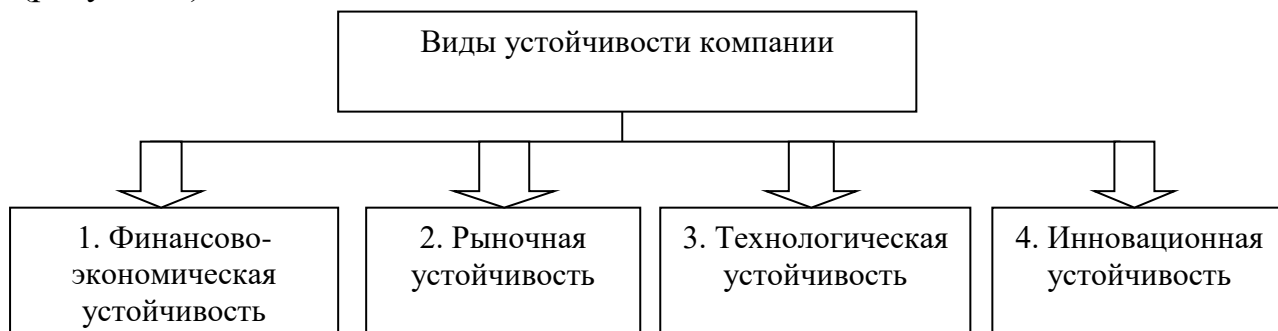


Рисунок 1 – Виды устойчивости компании

Каждый из этих видов устойчивости отличается своей природой и требует дифференцированного анализа и расчета.

Финансово-экономическая устойчивость предприятия – это способность обеспечивать финансово-экономическое развитие и эффективное использование внутреннего потенциала. Этот вид устойчивости характеризует рациональность использования всех видов ресурсов фирмы и эффективность управленческих решений.

Рыночная устойчивость предприятия – это способность адаптироваться к изменениям условий рынка. Данный вид устойчивости характеризует конкурентную позицию фирмы и условия внешней среды.

Инновационная устойчивость – способность предприятия к внедрению новых технологий и способов организации производства, выпуску новых видов продукции, выполнению новых видов работ, оказанию новых видов услуг.

Технологическая устойчивость – способность предприятия обеспечивать запланированные объемы производства, повышать эффективность использования всех видов ресурсов, внедрять новую технику и технологии, осваивать выпуск новой продукции, совершенствовать организацию труда, производства и управления.

В общем случае состояние предприятия может быть оценено как устойчивое или неустойчивое. Эти состояния соответствуют основным типам устойчивости, в рамках которых могут быть выделены некоторые промежуточные состояния – уровни устойчивости. Так, устойчивое состояние имеет следующие вариации:

- устойчивое с высоким запасом;
- устойчивое с нормальным запасом;
- устойчивое с низким запасом.

Область неустойчивого состояния делится на:

- неустойчивое;
- кризисное.

Устойчивое состояние с высоким запасом говорит о лидирующем положении фирмы во всех направлениях деятельности. Устойчивое состояние с нормальным запасом позволяет прогнозировать нормальное функционирование предприятие, подтверждает правильность выбранной стратегии. Устойчивое состояние с низким запасом характеризует существование реальной угрозы нормальному функционированию фирмы, возможно изменение типа устойчивости и переход в неустойчивую область, требуется дополнительная диагностика состояния фирмы и пересмотр управленческих решений. Неустойчивое состояние свидетельствует о высокой вероятности изменения ситуации в сторону кризисной, однако сохраняется возможность улучшения ситуации за счет принятия соответствующих управленческих решений. Кризисное состояние позволяет характеризовать предприятие как потенциального банкрота.

Таким образом, устойчивое развитие - деятельность компании в определенный промежуток времени остающаяся стабильной, результат экономической деятельности имеет положительные значения несмотря на воздействие внешних и внутренних факторов. Отсюда стратегией устойчивого развития является долгосрочный план действий по постоянному обновлению структурного, функционального содержания компании для

формирования экономического состояния, при котором хозяйственная деятельность обеспечивает эффективность функционирования и выполнение всех своих обязательств несмотря на воздействие факторов внешней и внутренней среды благодаря своим доходам и в соответствии с миссией и поставленными целями и задачами. Источником устойчивого развития компании на рынке являются конкурентные преимущества, а результатом – рост экономических, социальных показателей и выполнение всех своих обязательств.

1.2 Факторы управления устойчивого развития предприятия

Под фактором понимается причина изменений, движущая сила изучаемого явления. Специфика деятельности компании определенной сферы деятельности обуславливает необходимость выявления и отслеживания действия тех факторов, которые присущи данной отрасли. Вся совокупность факторов устанавливается исходя из состояния внешней и внутренней среды компании. Внешние факторы включают факторы макро- и микросреды; внутренние факторы характеризуют потенциал фирмы.

Факторы макросреды являются общими для большинства хозяйствующих субъектов и включают такие внешние воздействия, которые, чаще всего, не поддаются контролю предприятий и оказывают косвенное влияние на важнейшие характеристики фирмы и ее устойчивость.

Факторы микросреды оказывают такие внешние воздействия, которые компании в некоторой мере способны регулировать. Такие факторы характеризуют конкурентов, потребителей, инфраструктуру бизнеса, рынок рабочей силы, состояние законодательной базы.

Факторы внутренней среды оказывают непосредственное влияние на потенциал компании, а также ее устойчивость. Такие факторы в большей степени поддаются контролю руководства компании, специфичны для отраслей. Эти факторы можно условно разделить на финансовые,

организационно-управленческие, производственные, маркетинговые и кадровые.

Факторы устойчивого развития компании представлены на рисунке 2.

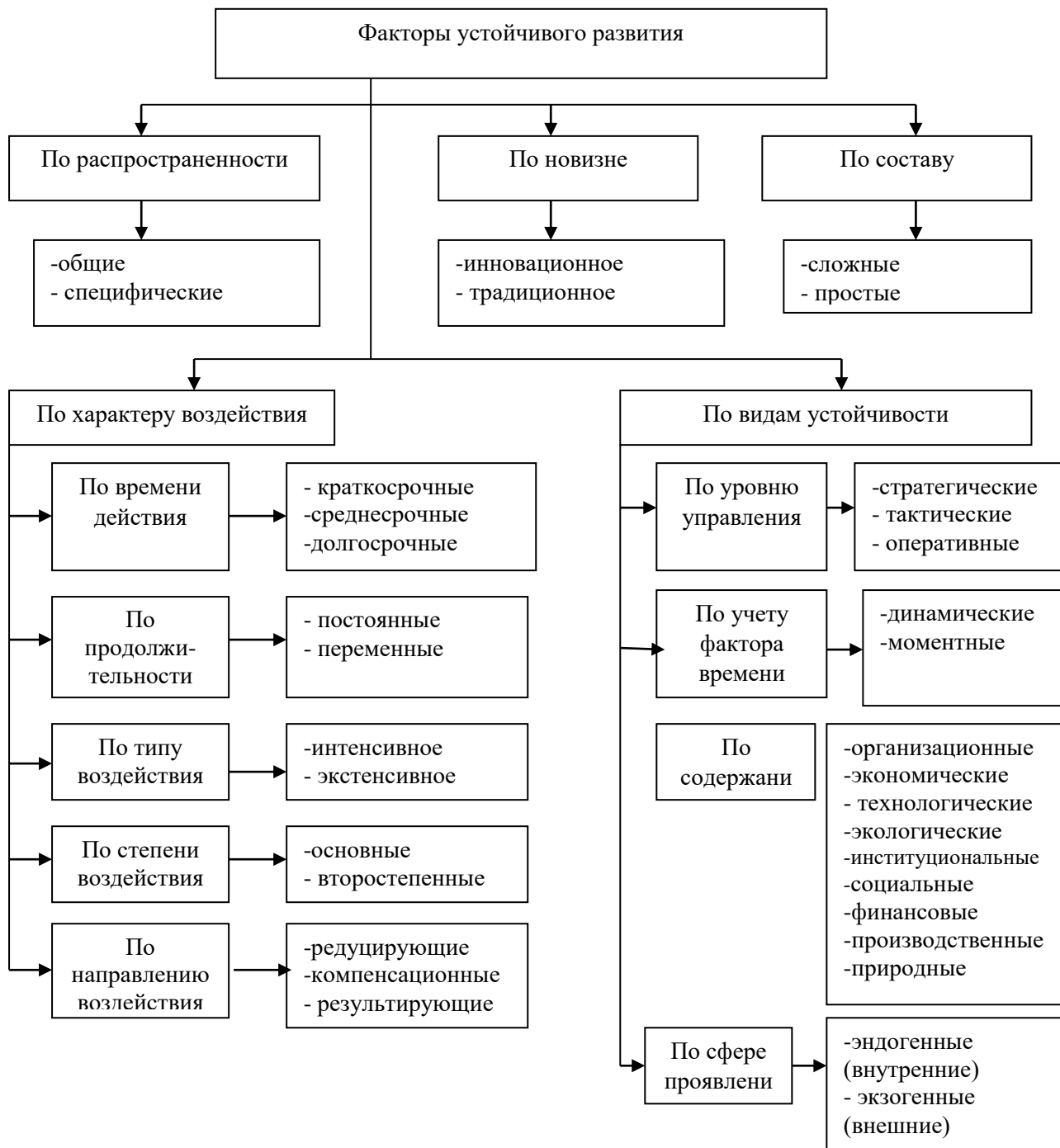


Рисунок 2 – Факторы устойчивого развития компании

В условиях постоянных изменений в экономике страны и на рынке сбыта умение выявить и отследить факторы, наиболее влияющие на

устойчивость развития предприятия позволит избежать рисков, эффективно распорядится ресурсами компании.

Можно выделить следующие внутренние и внешние факторы устойчивого развития предприятия (рисунок 3).



Рисунок 3 – Влияние факторов внешней и внутренней среды на индикаторы устойчивого развития компании

Из схемы видно, что одни факторы влияют на большинство показателей устойчивого развития компании, а другие – лишь на некоторые. Это понимание позволяет принимать эффективные решения при разработке

стратегических целей и задач и анализе полученных результатов устойчивости компании.

Среди вышеуказанных внутренних факторов корпоративная культура и организационная структура в контексте устойчивого развития предприятия имеют аналогичные особенности, как и при реализации стратегии развития. Рассмотрим более подробно внутренние факторы, имеющие отличительные особенности при реализации стратегии устойчивого развития предприятия. Практика бизнеса подтверждает, что наиболее важным условием успешной реализации стратегии является стратегическое лидерство руководства компании.

Отличительной особенностью лидерства на стратегическом уровне в рамках устойчивого развития является то, что руководитель, формируя устойчивое будущее предприятия, ответственен за вносимые изменения в деятельности компании. Задачей лидера является не просто воплотить стратегию устойчивого развития, как на стратегическом, так и на оперативном уровнях, но и «привить» новую систему ценностей, по которым компания будет существовать постоянно [3].

Другим необходимым фактором устойчивого развития является персонал. Приоритет человеческого капитала в деятельности компании становится все выше, поэтому наряду с эффективным управлением должно быть ответственное исполнение со стороны сотрудников предприятия. Сотрудники как заинтересованная сторона процесса устойчивого развития организации должны быть вовлечены и мотивированы на создание стратегической устойчивости их компании, так как приносимый результат от реализации стратегии улучшает их условия работы и жизнь общества в целом. Определяя управленческий и исполнительный аспекты в качестве приоритетных, нельзя пренебрегать таким элементом как ресурсы. Возможности предприятия, в том числе финансовые, во многом способствуют скорости и качеству реализации стратегии устойчивого развития [4].

В современных экономических условиях любое предприятие может быть рассмотрено как сложный организационно-экономический комплекс, развивающийся с определенными закономерностями, имеющий свои цели, структуру, внешние и внутренние связи (рисунок 4).

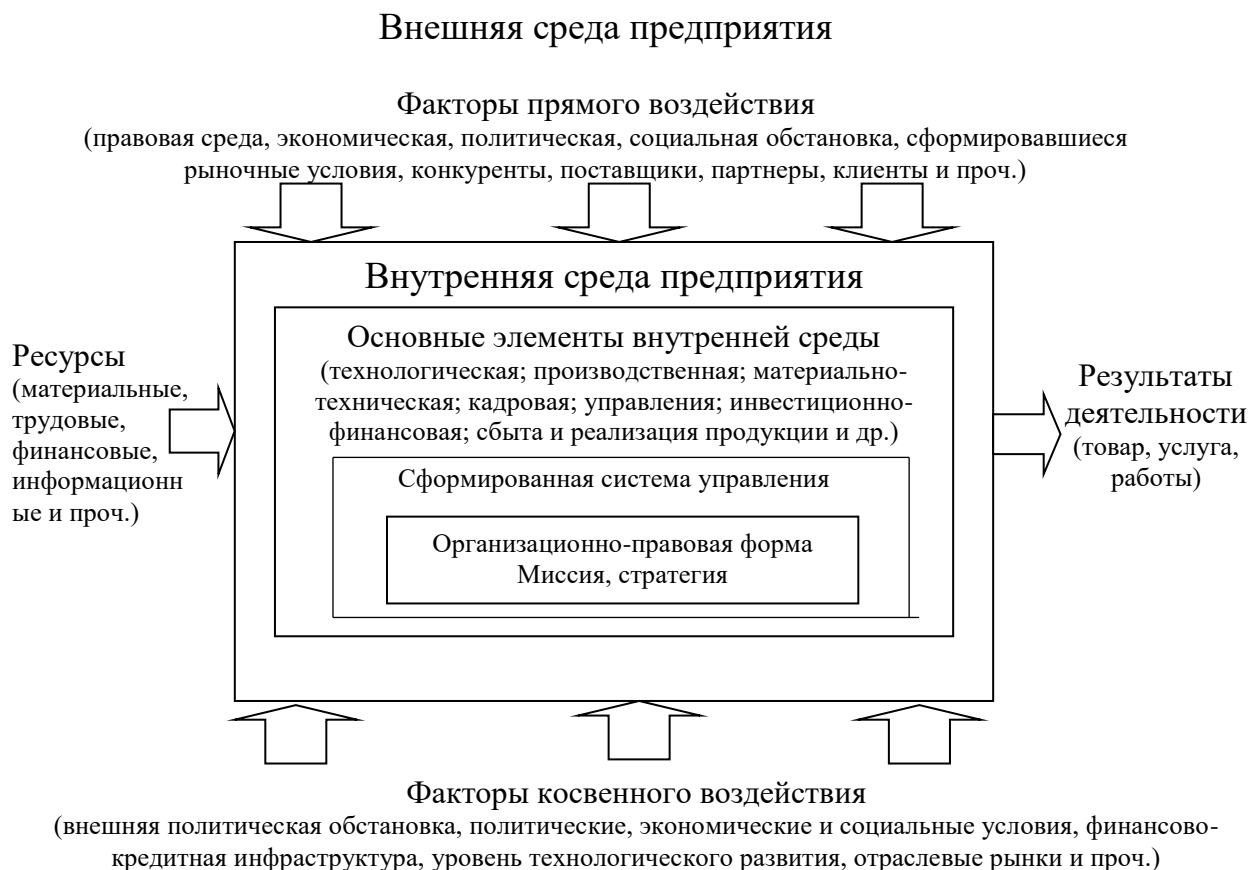


Рисунок 4 – Предприятие как социально-экономическая система

Рассматриваемый как объект развития, таким образом, предприятие, представляющее само по себе сложную структуру, состоящую из множества подсистем (экономической, социальной, материально-технической, организационной и проч.), находящихся зачастую в целевом противоречии друг с другом, одновременно, функционируя во внешней среде, испытывает постоянное давление со стороны экзогенных факторов. При этом внешние по отношению к предприятию факторы (элементы сторонних подсистем) оказывают разнонаправленное, различное по силе, но тем не менее непрерывное воздействие на него [4].

Распространяя ключевые характеристики феномена развития на предприятие, с учетом специфики рассматриваемого объекта, можно сделать

вывод о таком существенном свойстве данного процесса, как его необратимость. В условиях наличия множества постоянно взаимодействующих подсистем самого предприятия под влиянием неуклонно меняющихся элементов внешних систем предприятие как система, стремящаяся к выживанию, должно развиваться, приспособливая свои внутренние элементы под меняющиеся условия. Процессы приспособления, в свою очередь, как подчеркивают О.А. Крыжановская, Ю.В. Вертакова, Д.В. Афанасьев неизбежно будут приводить к изменениям в качественных и количественных характеристиках рассматриваемого объекта [3].

Ключевой особенностью предприятия выступает тот факт, что оно является управляемой социально-экономической системой. Для любого предприятия характерными признаками выступают наличие цели (выражаемой в миссии и стратегии развития) и управленческого аппарата, который координируя функционирование всех подсистем стремится обеспечить ее достижение. Учитывая данное свойство с учетом феномена развития, стоит отметить существенные характеристики предприятия:

1. Предприятие предстает как упорядоченная система, что достигается наличием общих целей для составляющих его подсистем. Наличие общих целей позволяет достигать компромисса между разнонаправленными интересами подсистем предприятия.

2. Предприятие предстает как самостабилизирующаяся система, что проявляется в стремлении к нахождению некоего динамического баланса между внутренними возможностями и внешними факторами окружающей среды, находящимися в условиях постоянного изменения. Предприятие вынуждено реагировать на эти факторы, изменяя свои внутренние элементы (структуру, штат, материальную базу, цены, затраты, оптимизации налоговых платежей и др.).

3. Предприятие предстает как самоорганизующаяся система, что проявляется в способности преодолевать внутренние противоречия и ограничения, достигать более качественно приспособленных к нестабильным условиям окружающей среды состояний. Самоорганизация позволяет не

просто приспособиться к изменившимся внешним условиям, но и обеспечить залог перспективного функционирования.

4. Предприятие предстает как стремящаяся к устойчивости система, что может реализовать исключительно адаптивная система. Чтобы быть стабильным и устойчивым в рыночных условиях, предприятие должно постоянно и достаточно быстро реагировать на все существенные изменения внешней среды.

5. Предприятие предстает как динамичная развивающаяся система, что проявляется в непрерывном поиске баланса между стабильностью и изменчивостью. Парадоксально, что непрерывные трансформации, происходящие внутри предприятия, являются ключевым условием его текущего и перспективного равновесия. Абсолютно устойчивая система к развитию не способна, поскольку она сдерживает любые отклонения от своего сформировавшегося состояния.

Свойство предприятия как развивающейся системы проявляется в цикличности развития его в целом и его отдельных элементов. Разинькова О.П. в своей монографии подчеркивает, что динамический цикл развития предприятия можно представить как систему трех стадий – формирования, функционирования и обновления. На первой стадии происходит формирование предприятия как системы для реализации определенных целей в текущих условиях окружающей среды. Вторая стадия – это период максимального функционирования для достижения поставленных целей в заданных условиях. Третья стадия – обновление внутренней среды предприятия в условиях изменения какого-либо из факторов внешнего окружения, либо внутри самого предприятия [4]. Учитывая постоянное изменение условий функционирования предприятия указанные стадии его цикла развития протекают непрерывно. Устойчивость смены стадий обеспечивается целенаправленным воздействием управляющего предприятием лица (лиц) на отдельные элементы подсистем предприятия или их совокупность, формально закрепляемых в стратегии развития предприятия.

Условно последовательность формирования стратегического поведения в условиях обеспечения устойчивого развития предприятия в нестабильных условиях окружающей среды можно свести к следующим четырем блокам: анализ, планирование, реализация, контроль. Следует отметить, что анализ внешней среды не отображается отдельным этапом, а располагается над всем процессом стратегического управления (рисунок 5), как подчеркивается в совместном исследовании И.И. Коваленко и А.С. Соколицына [2].



Рисунок 5 – Процесс планирования стратегии

По нашему мнению, «анализ, прогнозирование и мониторинг» внешней среды следует представлять отдельно, в виде основания, на котором строится весь управленческий процесс в целях обеспечения устойчивого развития предприятия. Это связано с тем, что оценку условий окружающей среды необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап, поскольку она характеризуется нестабильностью на протяжении всего времени.

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 устойчивым развитием предприятия, по мнению Ю.Л. Труш и А.Р. Глушак следует усилить [5]. 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.

Рассмотренный подход способствует обеспечить максимальной адаптации внутренней среды предприятия, что соответствует цели обеспечения его устойчивого развития, к постоянно изменяющимся условиям окружающей среды. При этом признаком перспективного устойчивого развития предприятия будет являться наличие эффективной, предельно по составу рациональной стратегии, то есть четко структурированного и детального плана с периодами, промежуточными показателями достижения задач на период и ответственными за них.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что в условиях постоянных изменений умение выявить и отследить действия тех факторов, которые напрямую влияют на устойчивое развитие компании, позволит не только избежать рисков, рационально распорядиться своими ресурсами, повысить управляемость бизнеса, но и создать все условия для сохранения благоприятного климата в коллективе и окружающей среды. Построение

четкой системы стратегического планирования, определение стратегических целей для менеджмента и путей их достижения - составляющие успеха каждого предприятия.

1.3 Система показателей управления устойчивого развития предприятия

Для целей практического использования устойчивость как экономическая категория должна иметь количественное выражение в виде соответствующих показателей. Одной из главных задач изучения проблемы устойчивости предприятия является решения ряда методических вопросов, связанных с определением состава этих показателей и их исчисления.

В зависимости от признака классификации, все показатели разделены на группы (рисунок 3 Приложение А).

Следует отметить, что устойчивое развитие должно выступать в качестве главной стратегической цели предприятий.

Как было сказано ранее устойчивость компании состоит из устойчивости четырех видов: финансово-экономической, рыночной, технологической и инновационной. Показатели оценки уровня их устойчивости представлены на рисунке 7.

Финансово-экономическая устойчивость	Рыночная устойчивость	Технологическая устойчивость	Инновационная устойчивость
<ul style="list-style-type: none"> •выручка •прибыль •рентабельность производства и продаж • коэффициент автономии •коэффициент финансового рычага •коэффициент маневренности 	<ul style="list-style-type: none"> •доля рынка •конкурентоспособность продукции •уровень конкуренции на рынке •спрос •имидж 	<ul style="list-style-type: none"> •профессиональный уровень •уровень соответствия технологических решений современным трендам •коэффициент прогрессивности технологий •коэффициент стабильности 	<ul style="list-style-type: none"> •персонал, занятый НИОКР •обеспеченность интеллектуальной собственностью •освоение новой техникой •внедрение новой продукции •интенсивность инновационных затрат

Рисунок 7 – Система показателей оценки уровня устойчивости предприятия

Рассмотрим представленные показатели более подробно.

Оценка финансовой устойчивости проводится с использованием ряда основных финансовых показателей (рисунок 8).

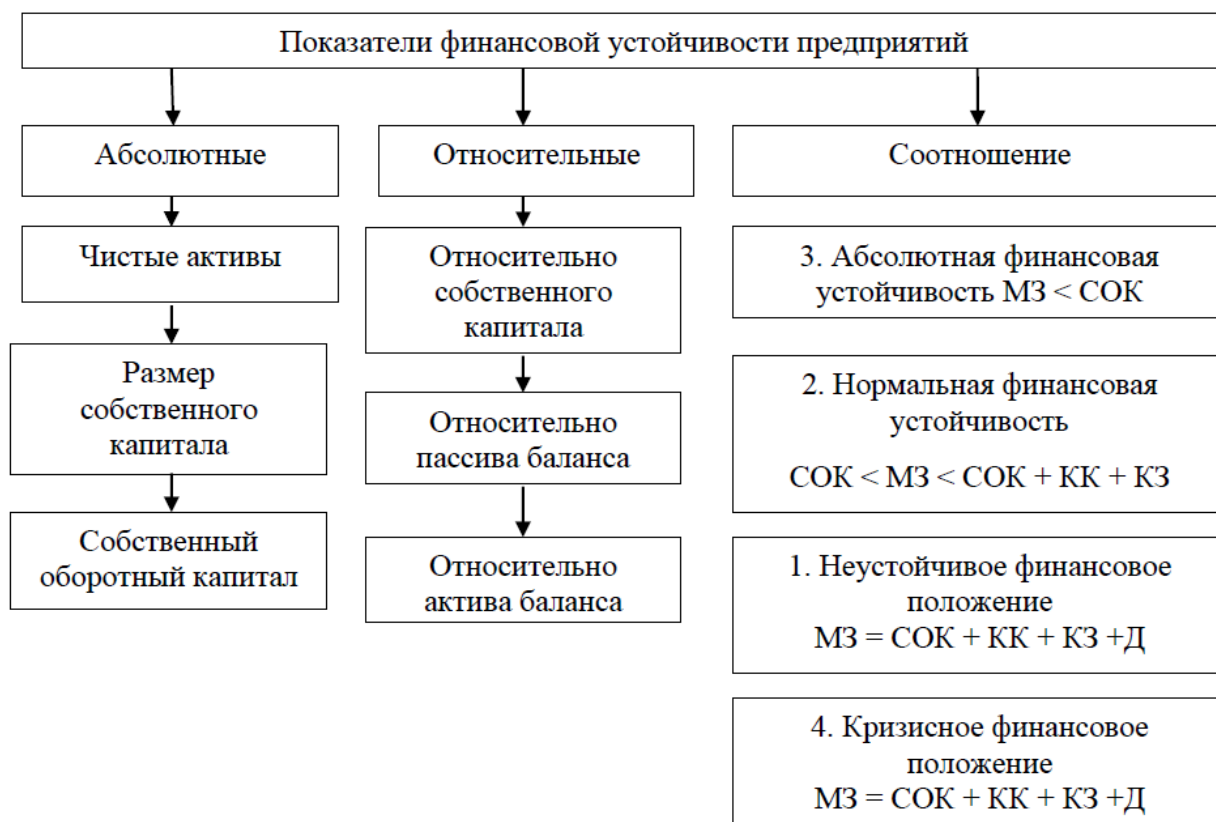


Рисунок 8 – Основные показатели финансовой устойчивости предприятия с точки зрения направления использования средств [42,с.158]

Показатели, указанные ниже, используются для характеристики источников формирования запасов и затрат и отражают различную степень охвата разных видов источников:

1. Наличие собственных оборотных средств. Определить эту величину можно как разность между величиной источников собственных средств и стоимостью основных средств и вложений:

$$E_c = СОС - A_{внеоб}, \quad (1)$$

где E_c – наличие собственных оборотных средств;

$СОС$ – источник собственных средств;

$A_{внеоб}$ – внеоборотные активы (1 раздел актива баланса).

2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат определяется как разность между оборотными активами и краткосрочной задолженностью (чистые мобильные активы):

$$E_{\text{кд}} = (\text{СОС} + \text{КД}) - A_{\text{внеоб}}, \quad (2)$$

где $E_{\text{кд}}$ – наличие собственных оборотных и долгосрочных заемных источников средств;

КД – долгосрочные кредиты и займы.

3. Показатель общей величины основных источников формирования запасов и затрат равен сумме собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов:

$$\sum E = (\text{СОС} + \text{КД} + \text{КК}') - A_{\text{внеоб.}}, \quad (3)$$

где $\sum E$ – общая сумма источников средств для формирования запасов и затрат;

КК' – краткосрочные кредиты и займы (кроме ссуд, не погашенных в срок).

Трем показателям наличия источников формирования запасов и затрат соответствует три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования [43,с.65]:

Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств:

$$\pm E_c = \text{СОС} - \text{Зз}, \quad (4)$$

Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств:

$$\pm E_c = (\text{СОС} + \text{КД}) - \text{Зз}, \quad (5)$$

Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных средств:

$$\pm E_{\sum} = (+ \text{КД} + \text{КК}') - \text{Зз}, \quad (6)$$

В ходе анализа необходимо определить степень финансовой устойчивости на начало и конец периода, оценить изменение финансовой устойчивости за отчетный период, определить причины изменений.

Для анализа финансовой устойчивости за отчетный период необходимо определить причины изменений.

Анализ финансовой устойчивости выполняется с привлечением учетных регистров и данных формы № 5. В условиях экономической самостоятельности хозяйствующих субъектов важное значение обретает финансовая независимость от внешних заемных средств.

Запас собственных средств – это запас финансовой устойчивости, при условии того, что его собственные средства выше заемных [48,с.74].

Устойчивость финансового состояния в рыночных условиях одинаково с абсолютными величинами характеризуется системой финансовых коэффициентов [14, с. 203].

Данные коэффициенты можно рассчитать в виде соотношения абсолютных показателей актива и пассива баланса. Анализ финансовых коэффициентов заключается в сравнении их значений с базисными величинами, изучении их динамики за отчетный период и за несколько лет.

Также, для оценки финансового состояния есть необходимость использовать экспертные оценки величин, которые характеризуют оптимальные или критические (пороговые), с точки зрения устойчивости финансового состояния, значения показателей. Оценить изменения этих коэффициентов за истекший период, сделать вывод о том, как изменились отдельные характеристики финансового состояния за отчетный год.

Для оценки используется система финансовых показателей (коэффициентов):

1. Одним из важнейших показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, является коэффициент автономии (минимальное, пороговое значение 0,5):

$$K_A = \frac{\sum K_{иР}}{\sum A}, \quad (7)$$

где K_A – коэффициент автономии;

$\sum K_{иР}$ – итог раздела капитал и резервы;

$\sum A$ – итог баланса (валюта).

2. Коэффициент финансового рычага (нормальное значение меньше 0,5) [17,с.89]:

$$K_{з/с} = \frac{\sum ЗС}{\sum СС}, \quad (8)$$

где $K_{з/с}$ – коэффициент соотношения собственных и заемных средств;

$\sum ЗС$ – итог раздела заемных средств;

$\sum СС$ – итог раздела собственных средств.

3. Коэффициент маневренности (оптимальное значение более 0,5) отношение собственных оборотных средств к сумме собственных и долгосрочных заемных средств:

$$K_M = \frac{СОС}{\sum (СС + ДсЗС)}, \quad (9)$$

где K_M – коэффициент маневренности;

$\sum ДсЗС$ – сумма собственных и долгосрочных заемных средств.

Финансовое положение хозяйствующего субъекта зависит от того, насколько оптимально соотношение собственного и заемного капитала. Чем выше уровень первого показателя и ниже второго и третьего показателей, тем устойчивее финансовое состояние хозяйствующего субъекта, меньше степень финансового риска [43,с.66].

Показателями рыночной устойчивости является доля рынка, конкурентоспособность продукции, уровень конкуренции на рынке, спрос, имидж.

Типология методов оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 9.

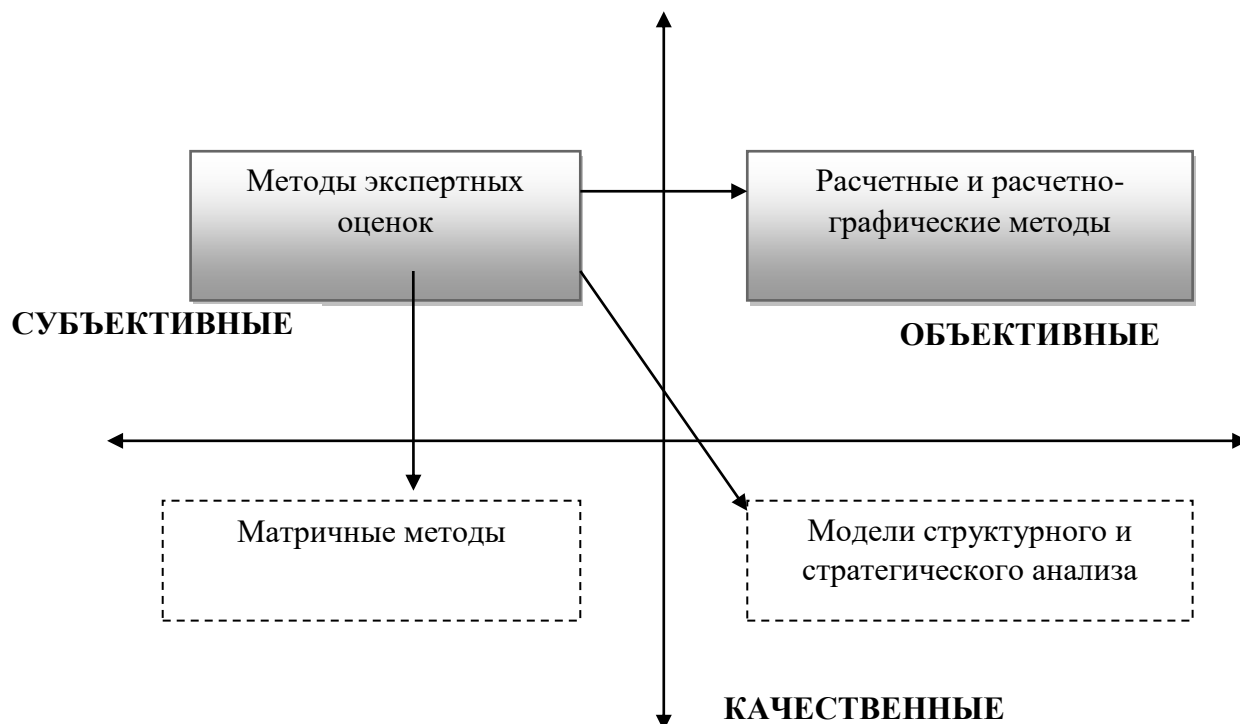


Рисунок 9 – Типология методов оценки конкурентоспособности организации

К качественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести объективные модели оценки конкурентных сил и ценностные цепочки (пятифакторная модель, «ромб», цепочка ценностей М. Портера), модели стратегического анализа (STEP-анализ, SWOT-анализ), а также субъективные матричные методы (матрица BCG, GE / McKinsey, ADL). Субъективность матричных методов обусловлена тем, что они хотя и дают наглядные результаты оценки, но отражают уровень конкурентоспособности объекта (организации) лишь в четко очерченных рамках отрасли. Кроме того, матричные модели, как правило, сильно упрощены.

К количественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести субъективные методы экспертных оценок, базирующихся на интуиции, видении, профессионализме эксперта (оценка конкурентной силы компании по методике А.А. Томпсона-мл. и А.Дж. Стрикленда и др.); а также объективные расчетные и расчетно-графические методы (дифференциальные, комплексные и т.д.).

Показателями технологической устойчивости являются: профессиональный уровень, уровень соответствия технологических решений современным трендам, коэффициент прогрессивности технологий, коэффициент стабильности.

Рассмотрим основные группы показателей, определяющие инновационную устойчивость предприятия, которые позволяют проанализировать состояние его внутренних ресурсов.

Вначале необходимо выявить научный потенциал предприятия.

Первый параметр в данной системе – удельный вес занятых в НИОКР работников исследуемой компании. В данном случае речь идет о сотрудниках, чья творческая деятельность направлена на систематический рост научных знаний и поиск новых сфер применения этих знаний.

В статистике персонал, занятый исследованиями и разработками, учитывается как среднесписочный состав работников организаций, выполнявших научные разработки и исследования.

Перечисленные коэффициенты и способы их расчета, представленные в формуле 10 – 15 предложены российским ученым А.А. Трифиловой [27], Л.К. Шаминой [37].

Доля сотрудников, занятых в НИОКР определяется по следующей формуле:

$$K_n = \frac{Ч_n}{Ч_c} \times 100\%, \quad (10)$$

где: $Ч_n$ – численность персонала занятых в сфере НИОКР, чел.;

$Ч_c$ - средняя численность персонала, чел.;

Данный показатель характеризует профессионально-кадровый состав предприятия, персонал, занимающийся непосредственно разработкой новых продуктов и технологий, проектными работами, другими видами технологической подготовки производства.

Показатель степени обеспеченности предприятия интеллектуальной собственностью определяет наличие у предприятия интеллектуальной

собственности (это выдача патентных заявок и охранных документов на изобретение и полезные модели), исчисляется по формуле 11:

$$K_u = \frac{C_u}{A_{вн}} \times 100\%, \quad (11)$$

где: C_u – интеллектуальная собственность, руб.;

$A_{вн}$ –внеоборотные активы, руб.

Показатель обеспеченности интеллектуальной собственностью важен для оценки инновационной деятельности, поскольку он определяет наличие у предприятия прав в виде патентов на изобретения, промышленные образцы, свидетельства на полезные модели, товарные знаки, компьютерные программы и иных прав, и активов, необходимых для эффективного инновационного развития.

Показатель уровня освоения новой техникой оценивает способность предприятия к освоению новых производств и определяется по формуле 12:

$$K_{нт} = \frac{ОФ_n}{ОФ_c} \times 100\%, \quad (12)$$

где: $ОФ_n$ – стоимость вновь введенных основных фондов, руб.;

$ОФ_c$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов предприятия, руб.

Параметр уровня освоения новой техники демонстрирует число созданных и используемых производственных передовых технологий, что необходимо для анализа возможностей компании в аспекте освоения нового оборудования, техники и технологии. Согласно современному научному пониманию, передовые производственные технологии – это технологии и технологические процессы, основанные на микроэлектронике или управляемые с помощью компьютера и используемые при проектировании, производстве или обработке продукции [15,с.381].

Далее необходимо выявить показатели, относящиеся к рыночному потенциалу.

Оценка проводится путем соотношения вновь введенных основных производственных фондов к имеющимся основным фондам предприятия.

Параметр степени освоения новой продукции демонстрирует способность исследуемой компании к внедрению инновационной продукции и рассчитывается по формуле 13:

$$K_{\text{нп}} = \frac{BP_{\text{н}}}{BP_{\text{об}}} \times 100\%, \quad (13)$$

где: $BP_{\text{н}}$ – выручка от продажи новой или усовершенствованной продукции (работ, услуг) и продукции (работ, услуг), изготовленной с использованием новых или улучшенных технологий, руб.

$BP_{\text{об}}$ – общая выручка от продажи всей продукции (работ, услуг), руб.

Данный показатель характеризует способность предприятия к внедрению инновационной или подвергшейся технологическим изменениям продукции.

Для достижения задачи возрастания темпов освоения новых рынков и объема продаж необходимо полностью менять продукцию за 3-5 лет.

К следующему показателю предлагается относить долю внутренних затрат на НИОКР. Этот показатель характеризует внутренние затраты на исследования и разработки, затраты на технологические инновации и вычисляется по формуле 14:

$$K_{\text{з}} = \frac{Z_{\text{ниокр}} + Z_{\text{т}}}{Z_{\text{об}}} \times 100\%, \quad (14)$$

где: $Z_{\text{ниокр}}$ – стоимость научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, руб.;

$Z_{\text{т}}$ – затраты на приобретение технологий, руб.;

$Z_{\text{об}}$ – общие затраты на производство, руб.

Данный показатель отражает устойчивость технологического развития компании, показывает удельный вес средств, выделяемых на разработки, исследования и приобретение технологий.

Для выявления данного показателя предприятия представляют информацию о следующих достижениях:

– число технологических инновационных проектов, внедренных в организациях реального сектора экономики;

- совокупная сумма внедренных технологических инновационных проектов;
- количество внедренных потенциально новых инновационных проектов и т. д.

И последним показателем выступает инновационный потенциал.

$$K_{ип} = \frac{ИП_{и}}{ИП_{общ}} \times 100\%, \quad (15)$$

где: $ИП_{и}$ – стоимость инвестиционных проектов инновационного характера, руб.;

$ИП_{общ}$ – общая стоимость всех инвестиционных проектов предприятия, руб.

Инновационный потенциал – является важным для оценки инновационной устойчивости предприятия и может быть рассмотрен в предлагаемой методике в качестве одного из составляющих общей классификации показателей, характеризующих его инновационную активность.

Таким образом, в целях решения вопроса к оценке инновационной устойчивости предприятий были определены показатели, учитывающие особенности и множество различных видов и групп инноваций по различным критериям, а также способствующие проведению сравнительного анализа по инновационной устойчивости промышленных предприятий.

Оценку предлагается проводить по шести выбранным показателям. Коэффициенты освоения инновационной продукции и технологий определялись по следующим критериям (таблица 2).

Таблица 2 – Коэффициенты освоения инновационной продукции и технологий

Показатель	Коэффициент
Доля сотрудников, занятых в НИОКР (Кн)	0,20
Уровень освоения новой техникой (Кнт)	0,17
Степень освоения новой продукции (Кнп)	0,10
Доля интенсивности инновационных затрат (Кз)	0,08
Степень обеспеченности интеллектуальной собственностью (Ки)	0,15
Инновационный потенциал	0,30
Итого	1,00

Сравнительный анализ интегральных показателей инновационной устойчивости промышленного предприятия, позволит проранжировать их по уровню инновационной устойчивости, дать характеристику текущего состояния предприятий и рекомендации по выбору дальнейшего направления развития.

Таким образом, предложенная система показателей оценки является одним из инструментов достижения устойчивого развития организации. Устойчивое развитие в условиях жесткой конкурентной борьбы, усиления внешних и внутренних рисков, глобальных экологических, социально-экономических изменений является вызовом для предприятий на современном этапе их функционирования, проверкой уровня зрелости системы управления и ответственного ведения бизнеса. Оценка зрелости организации в отношении приверженности устойчивому развитию является одним из этапов формирования соответствующей стратегии. В целом стратегия устойчивого развития позволит организации принимать более обоснованные стратегические решения на основе всестороннего анализа вариантов получения долгосрочной ценности, повышать доходы, сокращать расходы и направлять ресурсы на создание долгосрочной ценности для предприятия, повышать эффективность деятельности компании в социальной, экологической экономической и других областях деятельности.

Выводы по первой главе

Устойчивое развитие – это деятельность компании, которая остается стабильной в течение определенного периода времени, а результат экономической деятельности имеет положительное значение, несмотря на влияние внешних и внутренних факторов. Поэтому стратегия устойчивого развития направлена на постоянное обновление структурно-функционального содержания предприятия для формирования экономического состояния, при котором хозяйственная деятельность обеспечивает функциональную эффективность и выполнение всех

обязательств, несмотря на воздействие, долгосрочный план действий. внешних и внутренних факторов среды по своим доходам и в соответствии со своей миссией и поставленными целями и задачами. Источником устойчивого развития компании на рынке является ее конкурентное преимущество, результатом которого является рост экономических и социальных показателей и выполнение всех взятых на себя обязательств.

Устойчивое развитие означает, что предприятия стабильно работают в течение определенного периода времени, а результат экономической деятельности имеет положительное значение, несмотря на влияние внешних и внутренних факторов.

В ситуации постоянных изменений умение выявлять и отслеживать действия факторов, непосредственно влияющих на устойчивое развитие компании, поможет избежать рисков, рационально распорядиться собственными ресурсами, повысить управляемость бизнеса, что позволяет не только совершенствоваться, но и создавать любые условия, поддерживающие благоприятную атмосферу в коллективе и среде. Разработка четкой системы стратегического планирования и определение стратегических целей руководства и способов их достижения является составной частью успеха каждой компании.

ГЛАВА 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАО «ЗАВОД МИНПЛИТА»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности и анализ устойчивого развития ЗАО «ЗАВОД МИНПЛИТА»

Оценка устойчивого развития предприятия была проведена на примере ЗАО «Завод Минплита».

ЗАО «Завод Минплита» российский производитель тепло- и звукоизоляционных материалов из каменной ваты под торговой маркой ISOVER (ИзOVER).

ISOVER – торговая марка высококачественных негорючих изоляционных материалов на основе каменной ваты, предназначенных для промышленного и гражданского строительства.

Ассортимент строительных материалов продукции ISOVER включает в себя строительные изоляционные материалы для утепления и звукоизоляции следующих элементов зданий:

- штукатурных и вентилируемых фасадов;
- каркасных конструкций и трехслойных стен;
- плоских и скатных кровель;
- перегородок и перекрытий;
- полов и подвалов.

Предлагаемая продукция/услуги:

1. Общестроительная изоляция (ИзOVER мастер теплых стен, ИзOVER мастер теплых крыш).
2. Изоляция наружных стен (ИзOVER фасад, ИзOVER фасад Оптима).
3. Изоляция плоских кровель (ИзOVER руф н, ИзOVER руф).
4. Изоляция для производства сэндвич-панелей (ИзOVER сэндвич).

Организация действует на основании Устава, является юридическим лицом с момента его государственной регистрации. В Уставе ЗАО «Завод

Минплита» закреплено, что Общество создано без ограничения срока его деятельности. Целью общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами Российской Федерации.

Цели:

1. Исключение несчастных случаев категории TF1, TF2, случаев профессиональных заболеваний, а также исключение значительных экологических инцидентов категории EvE1, EvE2, снижение эмиссии CO₂ и снижение количества перерабатываемых отходов.

2. Сократить количество подтвержденных рекламаций на 10% относительно уровня 2021 года.

3. Обеспечить снижение операционных затрат на 2,7%

4. Увеличить производительность основных линий на 3%.

5. Разработать и реализовать Индивидуальные Планы Развития для руководителей уровня N-1, N-2, а также ключевых специалистов

6. Разработать дорожную карту цифровой трансформации завода на период 2022-2023 годы до конца Q1 2022 и реализовать запланированные проекты

Анализ системы целей компании отражает их взаимную увязку: тактические цели, направлены на достижение стратегической цели и выполнение миссии компании.

В своей деятельности ЗАО «Завод Минплита» руководствуется принципами построения долговременных партнерских отношений, надежности и качества оказываемых услуг, ежегодным повышением профессиональных навыков и знаний сотрудников, увеличением ресурсного потенциала, а также освоением новых перспективных и современных направлений деятельности.

Численности персонала ЗАО «Завод Минплита» в 2021 году составила 232 человека.

В таблице 3 представлены данные о динамике численности персонала

ЗАО «Завод Минплита» за 2019–2021 годы.

Таблица 3 – Кадровый состав ЗАО «Завод Минплита» за 2019–2021 гг

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютная динамика, чел.	Темпы роста, %	Структура, %
Численность персонала – всего, в т.ч.:	238	238	232	97	2,52	100,0
Административно–управленческий персонал	53	56	63	26	18,8	27,2
Специалисты	71	62	36	15	49,3	15,5
Рабочие	114	120	133	56	16,6	57,3

Данные о численности персонала ЗАО «Завод Минплита» позволяют заключить, что исследуемая организация относится к классу небольшой компании. Из данных, представленных в таблице видно, что отмечается снижение штатной численности организации в исследуемом периоде. Снижения происходило за счет сокращения сотрудников. Основную долю в штатном составе составляет персонал рабочих специальностей – доля 57,3 % от общей численности персонала. Доля работников категории «специалисты» составляет 15,5 %, административно–управленческого персонала – 27,2 %.

В таблице 4 представлена аналитическая структура персонала ЗАО «Завод Минплита», в которой представлено распределение персонала по возрасту, полу, стажу работы, уровню образования.

Таблица 4 – Аналитическая структура персонала ЗАО «Завод Минплита» за 2019 - 2021 гг.

Показатель	Значение, чел. 2019г	Структура, %	Значение, чел. 2020г	Структура, %	Значение, чел. 2021г	Структура, %
Персонал – всего	238	100	238	100	232	100
Пол						
Женский	90	38	90	38	100	43
Мужской	148	62	148	62	132	57
Возраст						
21-35 лет	58	24	35	15	32	14
36-45 лет	90	38	148	62	151	65
45-55 лет	90	38	55	23	49	21

Продолжение таблицы 4

Показатель	Значение, чел. 2019г	Структура, %	Значение, чел. 2020г	Структура, %	Значение, чел. 2021г	Структура, %
Образование						
среднее профессиональное	109	46	74	31	49	21
высшее	129	54	164	69	183	79
Стаж работы в организации						
до 3 лет	19	8	19	8	16	7
3-5 лет	90	38	90	38	100	43
5-10 лет	129	54	129	54	116	50
свыше 10 лет		-		-		-

На рисунке 10 представлен состав сотрудников ЗАО «Завод Минплита» по возрасту за 2019 - 2021 гг.

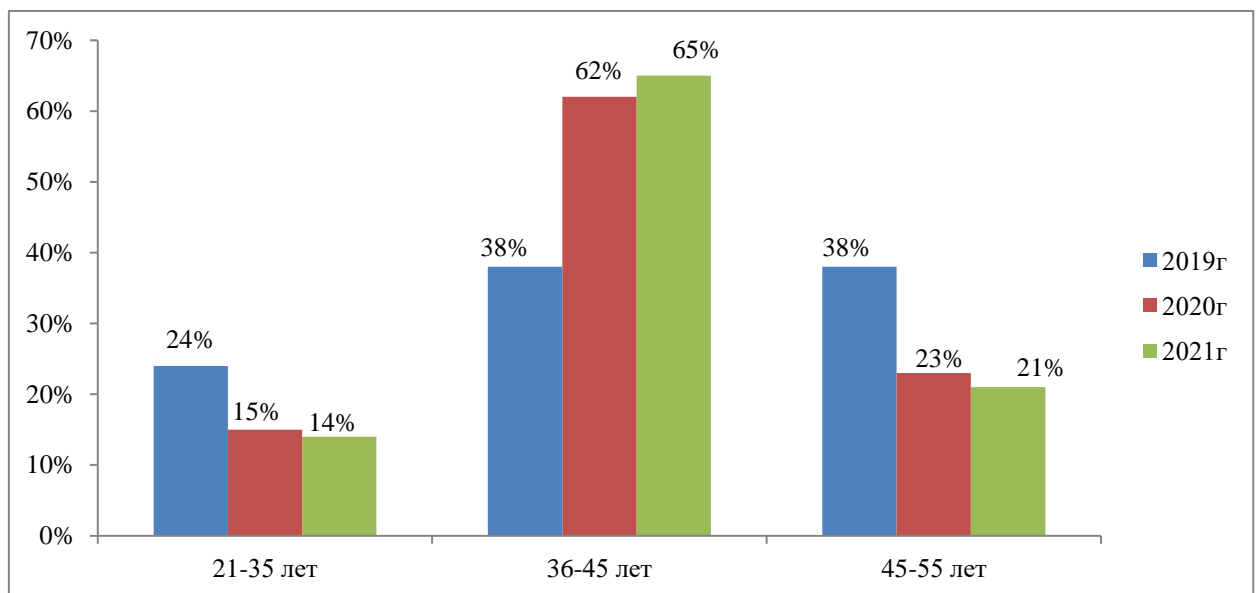


Рисунок 10 – Состав сотрудников ЗАО «Завод Минплита» по возрасту за 2019 - 2021 гг., %

Так, большинство сотрудников ЗАО «Завод Минплита» это люди в возрасте от 36 до 45 лет.

Состав сотрудников ЗАО «Завод Минплита» по уровню образования представлен на рисунке 11.

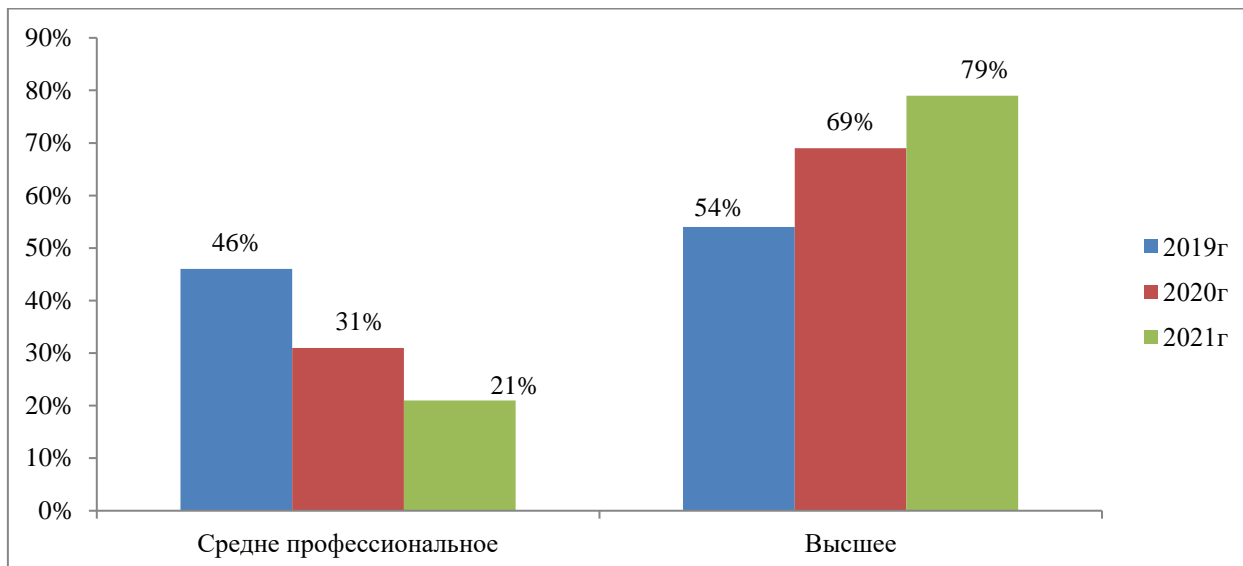


Рисунок 11 – Состав сотрудников ЗАО «Завод Минплита» по уровню образования за 2019 - 2021 гг., %

Как видно из рисунка 11, большинство сотрудников (79%), имеют высшее образование, доля данной категории сотрудников возрастает, доля сотрудников с средне специальным образованием снижается.

Еще один показатель, отраженный на рисунке 12 изменение состава сотрудников ЗАО «Завод Минплита» по стажу, отработанному в образовательной организации.

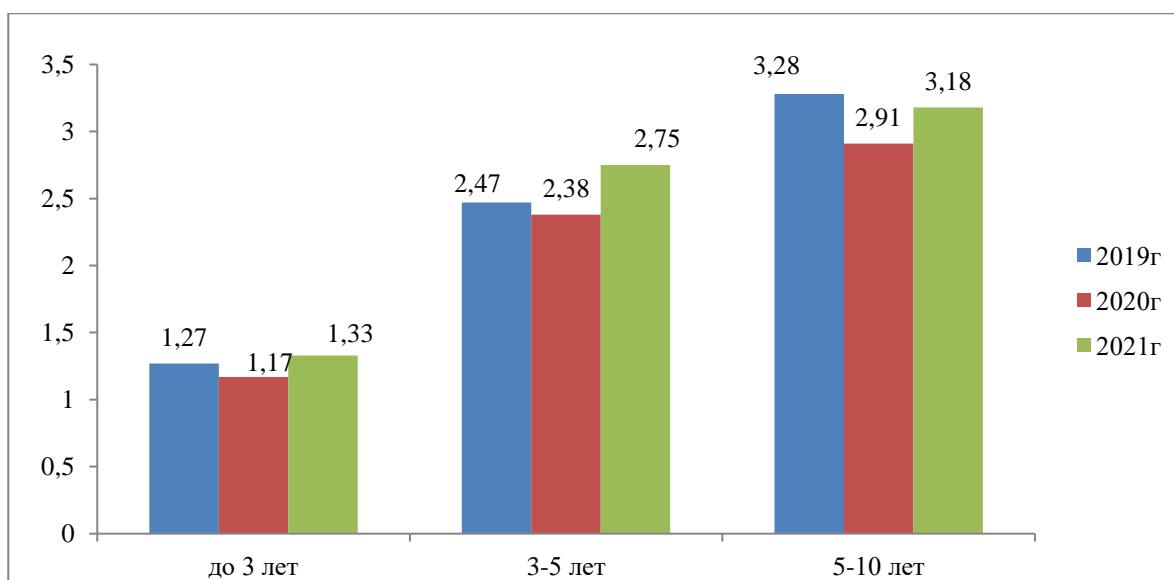


Рисунок 12 – Состав сотрудников ЗАО «Завод Минплита» по стажу работы за 2019 – 2021 гг., %.

Наибольший показатель – сотрудники, отработавшие в компании от 5 до 10 лет. Состав сотрудников по стажу работы остался почти неизменным, что говорит об относительной стабильности коллектива.

Анализ данных, представленных на диаграммах данных позволяет сделать вывод о том, что большинство работников ЗАО «Завод Минплита» – мужчины (57% всех работников) в возрасте 36-45 лет (65% работников).

Большинство работников имеют высшее образование (79%). Это обусловлено отраслевой спецификой организации. Кадровый состав ЗАО «Завод Минплита» достаточно стабилен, о чем свидетельствует то обстоятельство, что стаж большинства работников составляет 5–10 лет (50% работников).

Таким образом, анализ данных по структуре персонала позволяет сформировать портрет сотрудника ЗАО «Завод Минплита»: это сотрудник в возрасте от 36 до 45 лет, имеющий высшее образование и работающий в данной компании от 5 до 10 лет.

Далее проведем анализ технико-экономических показателей ЗАО «Завод Минплита» за 2019-2021 годы (таблица 5), на основе отчетности предприятия представленной в Приложении Б, В.

Таблица 5 – Техничко-экономические ЗАО «Завод Минплита» за 2019-2021гг, в тыс.руб.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста (снижения), в %	
				2020/2019	2021/2020
Годовой объем реализации продукции в стоимостном выражении	1535739	1640974	1541323	106,8	93,92
Себестоимость	1455947	-1499728	-1299762	-103,00	-86,7
Чистая прибыль	20638	49699	136922	240,8	275,5
Рентабельность продаж,%	1,34	3,02	8,9	225,4	294,7
Рентабельность производства,%	1,4	-3,3	-10,53	-235,7	-319,0

Продолжение таблицы 5

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста (снижения), в %	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Заграты на 1 руб. реализованной продукции	0,94	-0,91	-0,84	-96,8	-92,30
Среднегодовая стоимость основных фондов	592651	640487	675184	108,07	105,41
Фондоотдача	2,59	2,56	2,28	98,84	89,06
Фондоемкость	0,38	0,39	0,44	102,6	112,8
Численность персонала, чел.	238	238	232	100,0	97,47
Заработная плата персонала, руб.	34000	34200	35100	100,6	102,6
Годовой фонд оплаты труда	97104000	97675200	97718400	100,6	100,04
Производительность труда	6 452,7	6 894,8	6 643,6	106,8	96,35
Фондовооруженность	2 490,1	2 691,1	2 910,3	108,07	108,14

По полученным данным можно сделать следующие выводы о результатах деятельности предприятия. Выручка ЗАО «Завод Минплита» в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась на 105235 тыс. руб. или 6,8%, в 2021 году объемы выручки по сравнению с 2020 годом снизились (на 99651 тыс.руб. или на 6,08%). Снижение выручки произошло за счет снижения объема продаж в указанный период. Себестоимость продаж в 2020 году по сравнению с 2019 годов существенно снизилась на 103%, а в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 86,7%, что связано с сокращением технологических потерь и производственного брака.

Чистая прибыль за исследуемый период имеет тенденцию к росту, в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 29061 тыс.руб., а в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 87223тыс.руб. Такой рост чистой прибыли является положительным результатом всей деятельности ЗАО «Завод Минплита».

Показатели рентабельности производства предприятия демонстрируют минусовое значение, это свидетельство того, что сумма издержек на производство и реализацию продукции выше цены ее продажи.

Рентабельность продаж растет, что является положительным моментом в деятельности ЗАО «Завод Минплита».

Среднесписочная численность работников увеличилась в период с 2019 года по 2020 год остается неизменной, а в 2021 году происходит сокращение сотрудников на 6 человек в связи с оптимизацией расходов предприятия в период пандемии.

Производительность труда в 2021 году снижается, снижение происходит за счет снижения выручки.

Годовой фонд оплаты труда увеличился за анализируемый период (с 2019 года до 2021 года) на 614400 тыс.руб. Годовой фонд оплаты труда увеличивался более высокими темпами по сравнению с ростом количества работников, что говорит о росте среднемесячной заработной платы работников предприятия в период с 2019 года по 2021 год на 1100 руб.

В 2020 году по сравнению с 2019 годом среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась на 47836 тыс.руб. А в 2021 году за счет приобретения дополнительного оборудования среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась по сравнению с 2020 годом на 34697 тыс.руб.

За весь анализируемый период происходит снижение фондоотдачи, так в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 0,03 рубля, а в 2021 году на 0,4 рубля. Это говорит, что каждый рубль вложенный в основные фонды принес предприятию в 2020 году 0,03 рубля выручки меньше, чем в 2019 году, а в 2021 году на 0,28 рубля.

Проведенный анализ технико-экономических показателей ЗАО «Завод Минплита» показал, что предприятие динамично развивается, о чем свидетельствует увеличение прибыли за исследуемый трехлетний период. Все выявленные обстоятельства положительно сказываются на развитии предприятия, приводят его к улучшению позиций на рынке, увеличению заказчиков и клиентов.

Анализ устойчивого развития ЗАО «Завод Минплита» был проведен на выявленных ранее четырех видах устойчивости предприятия (данные из п.1.3 настоящей работы): финансово-экономической, рыночной, технологической и инновационной, с помощью показателей оценки уровня их устойчивости.

Финансово-экономическая устойчивость.

Такие показатели как: выручка, прибыль и рентабельность представлены выше в таблице 5.

В таблице 6 представлены показатели, позволяющие определить тип финансовой устойчивости ЗАО «Завод Минплита».

Таблица 6 – Оценка типа финансовой устойчивости ЗАО «Завод Минплита»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1. Источники собственных средств (ИС) (собственный капитал)	518397	567775	704697
2. Внеоборотные активы (F)	614175	684884	684106
3. Собственные оборотные средства (ЕС) [1-2]	-95 778	-117 109	20 591
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства (КТ) (долгосрочные обязательства)	16122	16444	16873
5. Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат (ЕТ) [3+4]	-79 656	-100 665	37464
6. Краткосрочные кредиты и займы (Кт)	435038	451059	375918
7. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ЕΣ) [5+6]	355 382	350 394	413 382
8. Величина запасов и затрат (Z)	135 408	131602	131793
9. Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат (±ЕС) [3- 8]	-231 186	-248 711	-111 202
10. Излишек (недостаток) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств для формирования запасов и затрат (±ЕТ) [5-8]	-215 064	-232 267	-94 329
11. Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (±ЕΣ) [7- 8]	219 974	218 792	281 589
12. Трехмерный показатель типа финансовой устойчивости (9;10;11)	0;0;1	0;0;1	0;0;1

На рисунке 13 представлены основные параметры модели финансовой устойчивости.

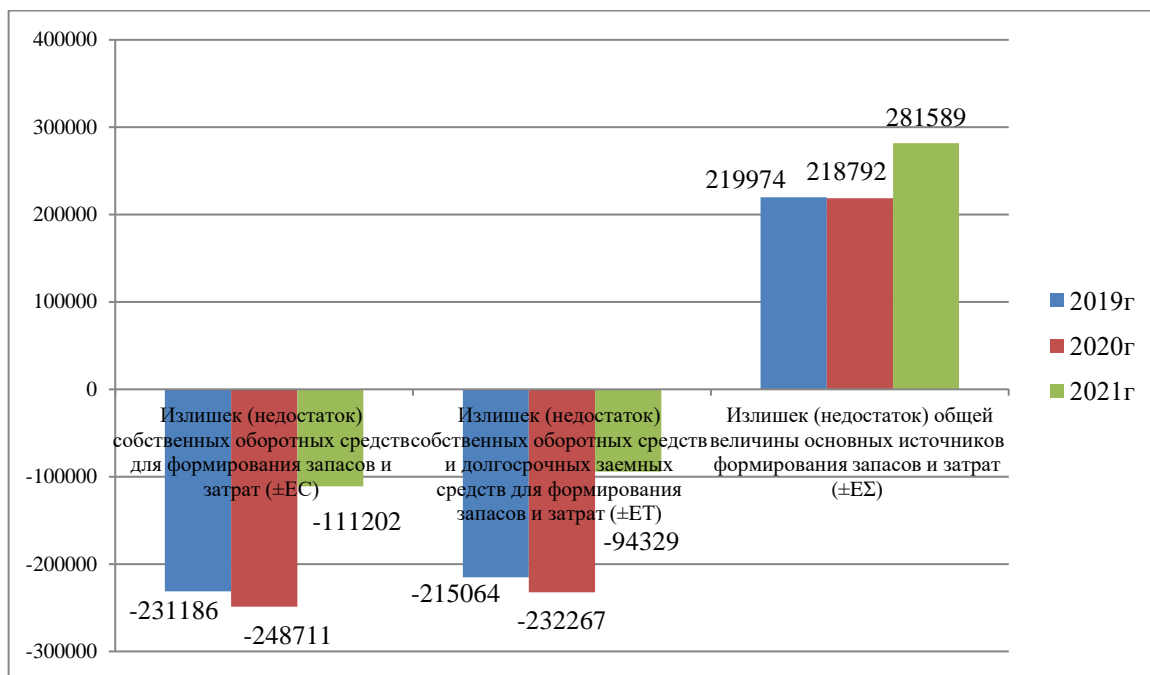


Рисунок 13 – Финансовая устойчивость ЗАО «Завод Минплита» (трехфакторная модель)

По итогам проведенного анализа следует сделать вывод о устойчивом финансовом положении организации лишь в 2021 году. Предприятию хватает собственных средств, чтобы вести свою деятельность. Это обусловлено недостатком собственных оборотных средств.

В таблице 7 представлены результаты коэффициентного анализа финансовой устойчивости ЗАО «Завод Минплита» за исследуемый период.

Таблица 7 – Коэффициенты финансовой устойчивости ЗАО «Завод Минплита» за 2019-2021гг, в тыс.руб.

Показатель	Норматив	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,53	0,55	0,64
Коэффициент финансового рычага	< 1	0,87	0,82	0,56
Коэффициент маневренности	> 1	-0,18	-0,20	0,03

Подробно рассмотрев коэффициенты финансовой устойчивости компании мы пришли к таким выводам, как:

Коэффициент автономии: Предприятие не находится в зависимости от заемных средств (долгосрочных). Своих собственных средств в компании хватает для осуществления деятельности.

Коэффициент финансового рычага положительным образом сказывается на платежной способности предприятия, то, что она не имеет большую долгосрочную задолженность, что увеличивает рентабельность своего собственного капитала. Коэффициента финансового рычага в норме он составляет 64%.

Коэффициент маневренности менее 0,3, поэтому бизнес-модель предприятия можно охарактеризовать как не самую эффективную. Это свидетельствует о невысокой финансовой устойчивости компании. Предприятие зависимо от внешних займов.

Таким образом, подводя итог проведенному анализу, необходимо отметить, что финансовая устойчивость организации находится на невысоком уровне.

Далее рассмотрим рыночную устойчивость ЗАО «Завод Минплита».

Стратегические цели:

1. Безопасность и здоровье сотрудников завода и подрядных организаций. Снижение воздействия на окружающую среду и экологических рисков;
2. Повышение уровня удовлетворенности клиентов качеством продуктов и сервисов. Увеличение доли рынка в сегменте теплоизоляционных материалов.
3. Повышение уровня эффективности всех производственных участков для удовлетворения потребности клиентов в продукции;
4. Совершенствование системы менеджмента и программы WCM для достижения экономических показателей;
5. Эффективное управление инвестиционными и другими проектами;
6. Создание среды данных и развитие культуры использования данных;
7. Развитие сотрудников и команд, управление компетенциями и повышение вовлеченности.

В настоящий момент ЗАО «Завод Минплита» придерживается такой стратегии, как стратегии фокусирования.

Стратегия фокусирования - это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте, а также специализацию на определенной части продукции и/или географическом регионе.

Цель данной стратегии заключается в удовлетворении потребностей выбранного сегмента с большей эффективностью в сравнении с конкурентами, обслуживающими более широкий рыночный сегмент.

Такая стратегия опирается на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого сегмента.

Проведем анализ макросреды компаний, занятых в отрасли строительных материалов, преимущественно ЗАО «Завод Минплита» при помощи PEST-анализа, который предусматривает изучение внешнего общего окружения организации по определенным факторам. Данные представлены в таблице 8.

Таблица 8 – PEST-анализ ЗАО «Завод Минплита»

Политические факторы	Экономические факторы
Напряженные отношения России со странами-импортерами отечественных строительных материалов; Санкции в отношении России; Принятие законов и нормативных актов, поддерживающих малый бизнес (клиентов компаний); Трудная обстановка в мире из-за вспышки коронавируса, возникшей войны на Украине, которая привела к ограничениям на ввоз сырья для производства строительных материалов.	Прогнозируется снижения ВВП на 8 %; Прогноз роста инфляции до 20 %; Снижение покупательской способности компаний-клиентов из-за трудностей, происходящих в стране; Высокий уровень курса валюты (на 16 марта 2022 евро - 122,45 руб., доллар – 111,48 руб.), но с темпами снижения; Рост уровня безработицы на фоне ситуации в стране из-за трудностей, с которыми сталкивается бизнес; Резкое повышение ставки Центрального Банка до 20 %.

Социально-культурные факторы	Технологические факторы
<p>Изменение доходов и расходов населения (снижение реальных доходов населения) и как следствие снижение доходности компаний;</p> <p>Из-за роста ставки ЦБ представители отрасли боятся брать кредиты.</p>	<p>Появление новых возможностей для использования новейших форм маркетинговых коммуникаций;</p> <p>На рынке строительных материалов ценится качество и технологические достижения;</p> <p>разработка новых техник производства строительных материалов более экономичных.</p>

Таким образом, по данным приведенной таблицы можно говорить о том, что на деятельность предприятий, занятых в данной отрасли, влияют совершенно различные факторы, которые исходят, прежде всего, от общего окружения и не зависят от самих представителей отрасли, следовательно, не поддаются их влиянию.

Представленные факторы внешнего окружения можно разделить на факторы, оказывающие положительное влияние, и на факторы, оказывающие негативное влияние на отрасль.

Так, внешнее окружение предоставляет предприятию, занятым в отрасли, следующие возможности и оказывают, несомненно, положительное влияние на отрасль:

- возможности для продвижения бренда на рынке строительных материалов за счет новых технологий в маркетинговой среде, позволяющие применять новейшие формы маркетинговых коммуникаций;
- возможности для разработки новых техник производства строительных материалов более экономичных;
- применение технологических достижений для повышения качества выпускаемой продукции;
- принятие законов и нормативных актов, поддерживающих малый бизнес (клиентов компаний) в трудных период экономического кризиса, что

может сказываться положительно на представителей отрасли и позволит им оставаться в ней, развиваясь.

Тем не менее, существуют определенные трудности, с которыми в последнее время столкнулся бизнес в стране на фоне вспышки коронавируса, и происходящей специальной военной операции в Украине, что, несомненно, отражается на всей отрасли в целом, а также все это привело к ограничениям на ввоз сырья для производства строительных материалов.

Так к факторам, оказывающим отрицательное влияние на отрасль, можно отнести:

- напряженные отношения России со странами-импортерами сырьевых компонентов и оборудования, что приводит к удорожанию сырья для производства строительных материалов и как следствие рост цен на продукцию;

- среди угроз можно выделить изменение доходов и расходов населения (снижение реальных доходов населения) и как следствие снижение доходности компаний;

- рост ставки ЦБ (резкое повышение ставки центрального банка до 20 %.), ввиду чего представители отрасли боятся брать кредиты, что может привести к выходу из отрасли многих компаний;

- вместе с тем введены множественные санкции, которые приводят к полной остановке некоторых сфер деятельности, и является следствием снижения покупательской способности представителей B2B сектора.

- прогнозируется снижения ВВП на 8 %, прогноз роста инфляции до 20 % – все это негативно сказывается на деятельности представителей отрасли строительных материалов;

- снижение покупательской способности компаний-клиентов из-за трудностей, происходящих в стране, что может привести к банкротству представителей отрасли;

- высокий уровень курса валюты (на 16 марта 2022 евро - 122,45 руб., доллар – 111,48 руб.), но с темпами снижения, все это сказывается также

негативно, так как многое сырье импортное, и, следовательно, значительно повышается в цене;

– рост уровня безработицы на фоне ситуации в стране из-за трудностей, с которыми сталкивается отрасль (на фоне экономического кризиса в отрасли происходят кадровые сокращения;

Однако, в перспективе, все должно войти в нормальное русло и улучшить бизнес-среду.

Основными конкурентами ЗАО «Завод Минплита» являются:

- АО «Изорок»;
- ООО «Завод Техно»;
- ООО «Роквул»;
- ООО «Богдановичский завод минерало-ватных плит»;
- ООО «Ураласбест».

Доля рынка представленных конкурентов показана на рисунке 14.

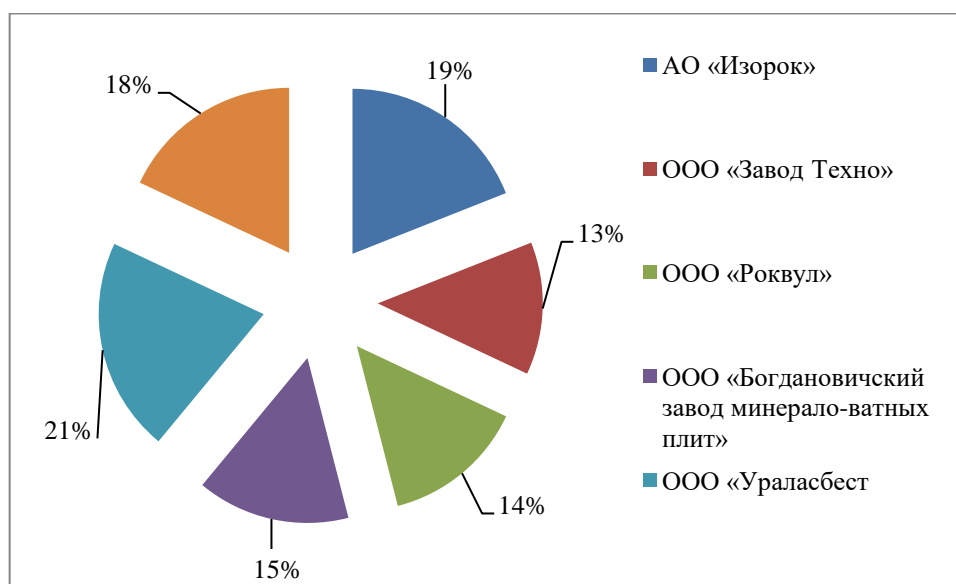


Рисунок 14 – Доля рынка ЗАО «Завод Минплита»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в отрасли, в которой действует ЗАО «Завод Минплита» присутствует довольно сильная конкуренция.

Диаграмма наглядно показывает, что основными конкурентами выступают: ООО «Ураласбест» и АО «Изорок». ЗАО «Завод Минплита» занимает лишь 18% доли всего рынка.

В целях оценки конкурентоспособности «Завод Минплита» определим основные факторы конкурентоспособности организаций, занимающихся производством и реализацией продукции строительных материалов. Оценку конкурентоспособности выделенных факторов будем проводить для «Завод Минплита» в сравнении с его ключевыми конкурентами на рынке строительных материалов.

Представим результаты оценки внутренних и внешних факторов конкурентоспособности «Завод Минплита» в таблице 9.

Таблица 9 – Оценочная таблица конкурентных факторов ЗАО «Завод Минплита» (в баллах, минимальное количество баллов – 1, максимальное – 10)

Фактор конкурентоспособности		Оценка фактора		
		«Завод Минплита»	ООО «Ураласбест»	АО «Изорок»
Внутренние факторы конкурентоспособности	Организационная структура	10	10	10
	Производственная структура	10	10	10
	Миссия	4	9	9
	Специализация и концентрация производства	6	9	8
	Уровень сестроительных материаловфикации и стандарстроительных материаловвзации продукции	10	10	10
	Учет и регулирование производственных процессов на предприятии	10	10	10
	Квалификация персонала предприятия	10	10	10
	Информационная и нормативно-методическая база управления	10	10	10
	Эффективность использования ресурсов	8	9	8
	Технико-технологические факторы	10	10	10
	Доля рынка, занимаемая предприятием	10	10	5
	Применяемые каналы распространения и система продвижения	8	9	9
	Система реагирования на изменение рыночной конъюнктуры	5	9	9
	Эффективность функционирования предприятия	7	9	6
Внешние факторы конкурентоспособности	Перспективы развития отрасли	5	5	5
	Сила конкуренции на входе/выходе отрасли	6	6	6

Фактор конкурентоспособности		Оценка фактора		
		«Завод Минплита»	ООО «Ураласбест»	АО «Изорок»
тоспособности	Появление новых потребителей	8	8	8
	Активность контактных аудиторий	9	9	9
	Государственная поддержка	10	9	7
	Налоговая нагрузка	6	6	6
	Уровень процентных ставок по кредитам	6	6	6
	Система подготовки кадров	7	7	7
Итого, баллов		171	189	180
Максимальное количество баллов		220		
Интегральный показатель конкурентоспособности (Итого баллов / Максимальное количество баллов*100%)		77,7	85,9	81,8

Как показала оценка конкурентоспособности двух ключевых конкурентов, ООО «Ураласбест» и АО «Изорок», их конкурентные позиции являются достаточно близкими. Вместе с тем их конкурентоспособность оценивается выше, чем конкурентоспособность «Завод Минплита» по выделенным факторам конкурентных преимуществ. Полученные оценки интегрального показателя конкурентоспособности для трех ключевых конкурентов согласуются с занимаемыми рыночными позициями: ООО «Ураласбест» (21%), АО «Изорок» (19%), «Завод Минплита» (18%).

На рисунке 15 данные оценки внутренних и внешних факторов конкурентоспособности «Завод Минплита» представлены в виде графического изображения многоугольника конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности ЗАО «Завод Минплита» производилась с учетом оценки влияния факторов внутренней и внешней конкурентоспособности предприятия. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности для ЗАО «Завод Минплита» показал, что предприятие имеет не достаточно сильные конкурентные позиции на рынке. Конкурентные возможности предприятия используются на 78%.

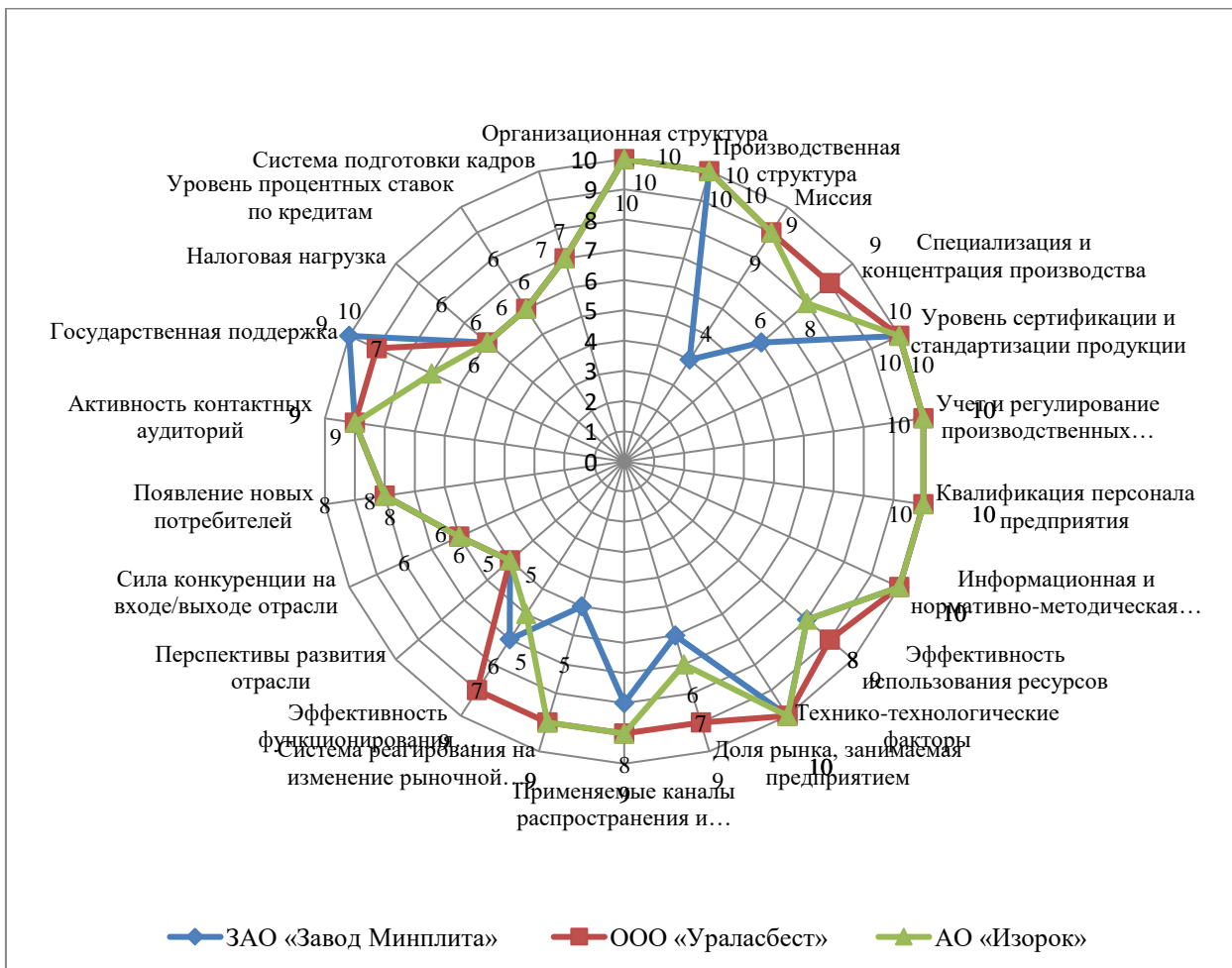


Рисунок 15 – Многоугольник конкурентоспособности ЗАО «Завод Минплита»

Таким образом, исходя из проведенного анализа стратегии предприятия ЗАО «Завод Минплита», можно сделать вывод о том, что существующая стратегия реализуется не в полной мере. В связи с этим предприятию рекомендуется внедрение новой, более эффективной стратегии, которая позволит повысить эффективность торгово-производственной деятельности и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

ЗАО «Завод Минплита» является динамично развивающимся и уверенно стоящего на ногах предприятием, поскольку сильные и слабые стороны не равноценны друг другу. Заводу стоит стремиться к тому, чтобы сделать свои слабые стороны сильными.

Далее приведем основную матрицу SWOT-анализа в таблице 10.

Таблица 10 – Основная матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
1) Наличие собственного производства сырья	Возможность освоения экономичного производства сырья
2) Высокая технологическая оснащенность	Возможность освоения новых технологий производства строительных материалов
3) Стабильный коллектив	Возможность повысить квалификацию персонала
4) Высокое качество продукции	Возможность освоения новых рынков
5) Наличие спец. предложений для клиентов (разработана система лояльности)	Возможность проведения активной рекламной кампании
Слабые стороны	Угрозы
1) Сокращение штата	Распространение хэджхантинга (переманивания ценных кадров)
2) Отсутствие системы стимулирования персонала	Угроза повышения налогов
3) Слабый уровень расширения границ рынка– ориентация на узкий рыночный сегмент	Снижение покупательского спроса
4) Снижение производительности труда	Санкции, негативная динамика курсов валют
	Напряженные отношения России со странами-импортерами сырьевых компонентов и оборудования
	Трудная обстановка в мире из-за вспышки коронавируса, специальной военной операции в Украине, которая привела к ограничениям на ввоз сырья для производства строительных материалов
	Снижение реальных доходов населения
	Рост ставки ЦБ

Итак, проведя анализ сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз, которые могут возникнуть, выделим возможные стратегические альтернативы для компании:

- в первую очередь ЗАО «Завод Минплита» стоит наладить производственную мощность и производительность труда (из-за сокращения штата предприятие не справляется с заказами);

- в целях реализации маркетинговой политики необходимо разработать какие-либо специальные предложения для потребителей (акции, скидки и прочее);

- с целью удержания ценных кадров в компании необходимо разработать эффективную систему стимулирования;

– с целью развития бизнеса необходим выход на новые рынки сбыта и производство новых уникальных для рынка продуктов и решений.

Технологическая устойчивость.

Как такового, отдела НИОКР в ЗАО «Завод Минплита» нет, но работы по совершенствованию технологий ведутся с привлечением сторонних консультантов, специалистов в своих областях. Так в свое время компанией освоена технология изготовления технической изоляции с применением для кэширования негорючие материалы. Освоение этой технологии дало заводу конкурентное преимущество.

Также, к технологиям, освоенным предприятием и дающим ему конкурентные преимущества следует отнести, разработку комплексного решения для монтажа фасадов. В развитие, уже запланированы работы по созданию для клиентов программного решения способного с точностью до метра рассчитывать готовый фасадный пирог с применением материалов производимых компанией.

Инновационная устойчивость.

Для расчета показателей, характеризующих инновационную устойчивость предприятия, использовались данные из официальной отчетности за три года, начиная с 2020 г. и заканчивая 2021 г. (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет показателей инновационной устойчивости ЗАО «Завод Минплита» в 2019–2021 г. [11]

Год	Доля сотрудников, занятых в НИОКР (Кн)	Уровень освоения новой техникой (Кнт)	Степень освоения новой продукции (Кнп)	Доля интенсивности инновационных затрат (Кз)	Степень обеспеченности интеллектуальной собственностью (Ки)	Инновационный потенциал
2019	0,109	0,518	-0,117	-0,046	1,088	0,298
2020	0,168	0,505	-0,048	0,133	1,039	0,699
2021	0,245	0,897	0,191	0,218	1,059	0,985
Среднее значение	0,167	0,607	0,009	0,152	1,316	0,657

Таким образом, кризис 2017–2019 гг. (ужесточение санкций и давления со стороны ведущих стран не позволил экономике России в этот период

проявлять значительный рост) сказался на деятельности предприятия, существенно повлияв на снижение его производственной деятельности и величину прибылей. Именно этот фактор привел к тому, что в представленных расчетах показатели «степень освоения новой продукции», в 2019-2020гг. имеют отрицательные значения, а показатель «доля интенсивности инновационных затрат» отрицательным значением характеризуется в 2019 году.

При их расчете в числителе представлена разность между показателями отчетного и предыдущего года. Величина показателя в отчетном году существенно ниже величин показателя предыдущего года, что и дает минус при расчете упомянутых показателей инновационной активности.

Далее был проведен анализ представленных в методике показателей инновационной устойчивости и соответственно назначены весовые коэффициенты.

На основе проведенных исследований определены средние значения текущих показателей, рассчитан итоговый показатель инновационной устойчивости предприятия (таблица 12).

Таблица 12 – Расчет итогового показателя инновационной устойчивости предприятий с учетом весовых коэффициентов

Показатель	Весовой коэффициент	ЗАО «Завод Минплита»
Доля сотрудников, занятых в НИОКР (Кн)	0,20	0,167
Уровень освоения новой техникой (Кнт)	0,17	0,607
Степень освоения новой продукции (Кнп)	0,10	0,009
Доля интенсивности инновационных затрат (Кз)	0,08	0,152
Степень обеспеченности интеллектуальной собственностью (Ки)	0,15	1,316
Инновационный потенциал	0,30	0,657
Итого	1,00	0,485
Ранг		2

Критериям присваиваются веса в зависимости от их важности (по методике «оценки инновационного потенциала» А.А. Трифиловой). При определении результатов инновационной деятельности весовые коэффициенты по каждому показателю в сумме не превышают единицы.

Таким образом, для ЗАО «Завод Минплита» характерна:

- высокая степень обеспеченности предприятия интеллектуальной собственностью;
- высокий уровень инновационного потенциала.

ЗАО «Завод Минплита» достаточно хорошо оснащено интеллектуальной собственностью, наращивает производственные мощности, разрабатывает новые технологии и обладает достаточно высоким инновационным потенциалом, направляя большую часть имеющихся ресурсов на реализацию инновационных проектов.

Рекомендации по повышению уровня инновационной устойчивости для ЗАО «Завод Минплита».

Необходимо повышать степень освоения и выпуска новых видов продукции, предлагаемых предприятием. А также увеличить количество сотрудников, занятых в сфере исследований и разработок и реализации инновационных проектов, за счет собственных средств.

Таким образом, предложенная методика позволяет:

- оценить уровень инновационной устойчивости предприятия на основе анализа их финансовой отчетности и статистической информации;
- выявить наиболее эффективные направления развития предприятий;
- обосновать полученные результаты при разработке стратегии инновационного развития.

Также данная методика представляет собой перспективное направление для углубленных исследований взаимосвязей между показателями инновационной устойчивости предприятия и их влиянием на итоговый показатель инновационной активности.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что существующая стратегия (стратегия фокусирования) реализуется не в полной мере (слабый уровень расширения границ рынка – ориентация на узкий рыночный сегмент – компании). В связи с этим предприятию, рекомендуется внедрение новой, более эффективной стратегии, которая позволит повысить

эффективность торгово-производственной деятельности и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

Для улучшения устойчивого стратегического развития ЗАО «Завод Минплита» предлагается принять стратегию, которая подразумевает расширение границ рынка.

2.2. Мероприятия по совершенствованию управления устойчивого развития ЗАО «Завод Минплита»

С учетом анализа деятельности ЗАО «Завод Минплита» и ее целей, предложения по совершенствованию выбора стратегии развития должны быть связаны с дальнейшим развитием и масштабированием деятельности.

Для улучшения устойчивого стратегического развития ЗАО «Завод Минплита» было принято решение принять стратегию расширения границ рынка.

Стратегические решения по корректировке новой стратегии связаны с изменениями, производимыми в рамках подсистем управления организацией. Изменения касаются подсистем управления организацией производства и маркетинга в ЗАО «Завод Минплита» (рисунок 16).



Рисунок 16 – Дерево стратегических решений ЗАО «Завод Минплита»

Ключевым организационным мероприятием для ЗАО «Завод Минплита» является диверсификация производственной деятельности.

Таким образом, при реализации проекта диверсификации производственной деятельности ЗАО «Завод Минплита» потребуется реализация стратегических решений в подсистемах организации.

Существуют различные подходы к идентификации и выбору стратегий. В рамках данного проекта, рассмотрим матрицу Ансоффа. Матрица Ансоффа (матрица роста товара-рынка) – аналитический инструмент стратегического планирования, позволяющий выбрать одну из возможных типовых стратегий маркетинга. Идея матрицы заключается в том, что должна существовать взаимосвязь между существующими и будущей продукцией компании и рынками, на которых она работает [33].

На рисунке 17 представлена матрица Ансоффа для предприятия.

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	1. Более глубокое проникновение на рынок	2.Расширение границ рынка
Новый товар	3. Разработка нового товара (модификации)	4. Стратегия диверсификации

1. Внедрение новых методов производства (автоматизация производства) ЗАО «Завод Минплита»».
2. Выход на новые рынки (выход на теплоэнергетические компании путем участия в тендерах)

Рисунок 17 – Матрица Ансоффа для ЗАО «Завод Минплита»

Для ЗАО «Завод Минплита», исходя из результатов ранее проведённого анализа, согласно матрице Ансоффа наиболее приемлемой является стратегия расширения границ рынка, которая предполагает: выход на новые потребительские сегменты; выход на новые территориальные рынки; выход на новые сбытовые сети. Стратегия эффективна, если предприятие стремится увеличить сбыт продукции. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворён; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более интенсивными усилия по продвижению своих товаров.

По результатам проведённого анализа было определено, что ЗАО «Завод Минплита» в рамках расширения границ рынка целесообразен выход на теплоэнергетические компании путем участия в тендерах.

Реализация выбранной стратегии (по Ансоффу) исходит из следующих обстоятельств: сегментом рынка АО «Завод Минплита» являются жилые дома, здания, предлагается расширить границы рынка и выйти на рынок объектов теплоэнергетики в Челябинской области, путем заключения договоров с новыми клиентами данной отрасли и с помощью участия в тендерах.

Ключевым организационным мероприятием для АО «Завод Минплита» является развитие каналов сбыта. В сложившихся условиях целесообразно

обеспечить участие в тендерах на участие в инвестиционных проектах по изоляции объектов энергетики на территории Урала.

Ключевая цель проекта – удержание лидирующих рыночных позиций компании к 1 июня 2023 года. Данную цель планируется достигнуть посредством реализации ряда задач, направленных на развитие сбытовой деятельности, маркетинговой деятельности. Тактические цели:

– заключение договоров с новыми клиентами энергетической отрасли Урала;

– выход на рынок электронных торгов;

– привлечение в штат специалиста по организации участия в тендерных закупках.

Ключевыми мероприятиями в рамках проекта определены:

1) Найм специалиста по тендерным закупкам.

Профессиональные обязанности:

– мониторинг тендеров, работа на поисковых порталах;

– расчет и оценка выгоды участия в торговой процедуре;

– подготовка тендерной документации;

– деловые переговоры с организаторами торговых процедур;

– взаимодействия с различными отделами на этапе расчета и подготовки документации;

– непосредственное участие в аукционах, котировках, коммерческих закупках;

– заключение контрактов;

– контроль соблюдения сроков по всем этапам сделки;

– анализ результатов проведения торговых процедур;

– мониторинг планов закупок заказчиков;

– оформление коммерческих предложений;

– контроль возврата обеспечения исполнения контрактов и отслеживание сроков действия банковских гарантий;

– контроль оплат, отслеживание дебиторской задолженности;

– контроль сроков аккредитации и действия электронной цифровой

подписи;

- предварительный анализ целесообразности участия в торгах;
- размещение документации на электронных торговых площадках

(<http://www.zakupki.gov.ru>);

- оформление банковской гарантии;
- подготовка и заключение контрактов и договоров

Требования к квалификации:

– высшее образование, курсы повышения квалификации в области тендерных закупок;

– опыт проведения тендерных работ и электронных торговых площадках от двух лет;

– знание законодательства (44-ФЗ, 223-ФЗ), регламентирующего государственные и коммерческие закупки;

– опыт успешной работы в тендерах, знание тендерных процедур;

– способность курировать одновременно несколько проектов;

– опыт работы с крупными заказчиками;

– навыки работы с персональным компьютером под управлением операционной системы Microsoft Windows, а также навыки работы с пакетом Microsoft Office и Интернет-браузерами;

– опыт ведения документооборота.

Устанавливаемая заработная плата специалиста составляет 45 тыс. рублей в месяц.

Поиск специалиста планируется поручить рекрутинговому агентству РА «Бизнес и кадры». Оплата услуг агентства составляет 3 месячных оклада найденного специалиста, что составляет 135 тыс. рублей.

2) Подготовка рабочего места специалиста по проведению тендерных закупок.

Рабочее место специалиста по проведению тендерных закупок отличается следующими факторами:

– предъявляются определенные требования к компьютерному обеспечению;

- требуется наличие электронного ключа цифровой подписи (ЭЦП);
- требуется наличие аттестованного рабочего места для работы по системе защищенных каналов передачи информации (СКЗИ).

Рассмотрим их более подробно.

Для работы с федеральной торговой площадкой (<http://www.zakupki.gov.ru>) установочный дистрибутив не требуется. Системные требования к рабочему месту пользователя описаны в таблице 13.

Таблица 13 – Системные требования к рабочему месту пользователя

Минимальные системные требования		
1	Процессор	Тактовая частота не менее 1,3 ГГц
2	Оперативная память	Не менее 1 ГБ
3	Пропускная способность Интернет канала	Не менее 256 кбит/сек
Требования к установленному программному обеспечению для работы с Официальным сайтом ЕИС в сфере закупок версии 9.0.103.1		
4	Установленный Интернет-браузер: Internet Explorer (версии 11.0 и выше), Opera (версии 26 и выше), Mozilla FireFox (версии 40 и выше), Google Chrome (версия 44 и выше) и Apple Safari (версия 8 и выше)	
Требования к установленному программному обеспечению для работы в личном кабинете ЕИС в сфере закупок версии 9.0.103.1		
5	Установленный Интернет-браузер: Internet Explorer (версии 11.0), либо любой другой браузер, поддерживающий Transport Layer Security (TLS v. 1.0/1.2, RFC 5246), с использованием российских криптографических стандартов; ПО КриптоПро версии 4.0.	
6	КриптоПро ЭЦП Browser plug-in, версия 2.0.	

Технику, отвечающую установленным требованиям целесообразно приобрести в ДНС-Челябинск. Смета на приобретение представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Смета на приобретение офисной техники

Техника	Количество, ед.	Цена, руб.
15.6" Ноутбук Lenovo Ideapad 330-15IKBR черный	1	37 999,00
МФУ лазерное HP LaserJet Pro MFP M426dw	1	26 299,00
Телефон беспроводной (DECT) Panasonic KX-TG1611RUH	1	1 799,00
Итого:	3	66 097,00

Помимо техники для организации рабочего места вновь принимаемого специалиста необходима мебель, которую планируется приобрести в компании, специализирующейся на производстве и поставке офисной мебели

ООО «Дэфа». Смета на приобретение представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Смета на приобретение мебели

Техника	Количество, ед.	Цена, руб.
Стол офисный	1	8 359,00
Стул офисный	1	4 299,00
Тумба для документов	1	6 500,00
Стеллаж	1	12 300,00
Доставка и установка	-	1 890,00
Итого:	4	33 348,00

Электронная цифровая подпись (ЭЦП) для торговых площадок – устройство, которое хранит в себе важную информацию о владельце и о компании (если подпись используется для бизнеса). Документы для получения ЭЦП:

- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (ИНН);
- свидетельство о государственной регистрации юридического лица (ОГРН);
- копия документа о назначении руководителя (решение, приказ);
- паспорт владельца сертификата (фото и прописка);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования (СНИЛС);
- карта предприятия с реквизитами (для выставления счета).

Приобретение ключа электронной цифровой подписи для ЕИС в сфере закупок версии 9.0.103.1 целесообразно осуществить в компании АО «РАД», которая является разработчиком ЕИС в сфере закупок. Его цена составляет 8 тыс. рублей. Установка ключа электронной цифровой подписи для ЕИС в сфере закупок версии 9.0.103.1 в рамках дистанционного технического обслуживания стоит 400 рублей.

Для организации передачи данных по защищенным каналам информации требуется наличие аттестованного рабочего места для работы по системе защищенных каналов передачи информации (СКЗИ). Установка программного обеспечения СКЗИ осуществляется органами Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (800 рублей), аттестация осуществляется лицензиатами ФСБ РФ (10 тыс.

рублей). Для разработки программы по управлению проектом необходимо выполнить следующие этапы: определить перечень необходимых мероприятий в рамках проекта, сроки их исполнения и ответственных должностных лиц, сформировать бюджет проекта и определить его риски.

Определение необходимых мероприятий в рамках проекта представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Мероприятия в рамках проекта

Мероприятие	Организации-партнеры	Ответственное должностное лицо	Сроки исполнения мероприятия	
			Начало	Окончание
Найм специалиста по тендерным закупкам	Рекрутинговое агентство «Бизнес и кадры»	Начальник отдела кадров	1 июня	31 июля
Оборудование рабочего места (мебель)	ООО «Дэфо»	Коммерческий директор	15 июня	31 июля
Приобретение офисной техники (ноутбук, МФУ, телефон)	ДНС-Челябинск	Начальник отдела снабжения	1 июля	5 июля
Обеспечение сети коммуникаций рабочего места	ООО «Интерсвязь»	Начальник отдела снабжения	1 июля	5 июля
Приобретение ключа электронной цифровой подписи для ЕИС в сфере закупок версии 9.0.103.1	АО «РАД»	Начальник юридического отдела	6 июля	10 июля
Приобретение программного обеспечения СКЗИ (средство криптозащиты информации)	Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации	Начальник юридического отдела	6 июля	10 июля
Установка ключа электронной цифровой подписи для ЕИС в сфере закупок версии 9.0.103.1	АО «РАД»	Начальник юридического отдела	11 июля	20 июля
Установка программного обеспечения СКЗИ	Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации	Начальник юридического отдела	11 июля	15 июля
Аттестация рабочего места	ФСБ	Начальник юридического отдела	16 июля	31 июля

На рисунке 18 представлена диаграмма Г. Ганта реализации проекта для удобства осуществления контроля реализации мероприятий.



Рисунок 18 – Диаграмма Ганта реализации проекта

Таким образом, проект может быть реализован в течение двух месяцев. Он начинается 1 июня 2022 года и заканчивается 31 июля 2022 года.

Формирование бюджета проекта.

Рассмотренные мероприятия требуют осуществления определенных затрат. В таблице 17 представлены единовременные затраты на реализацию

проекта, которые планируется осуществить единовременно на этапе организации проекта с 1 июня 2019 года по 31 июля 2022года.

Таблица 17 – Единовременные затраты на реализацию проекта (1 июня – 31 июля 2022 г.)

Элемент единовременных затрат	Сумма затрат, руб.
Найм специалиста по тендерным закупкам	135 000,0
Оборудование рабочего места (мебель)	33 348,0
Приобретение офисной техники (ноутбук, МФУ, телефон)	66 097,0
Обеспечение сети коммуникаций рабочего места	1 000,0
Приобретение ключа электронной цифровой подписи для ЕИС в сфере закупок версии 9.0.103.1	8 000,0
Приобретение программного обеспечения СКЗИ (средство криптозащиты информации)	12 000,0
Установка ключа электронной цифровой подписи для ЕИС в сфере закупок версии 9.0.103.1	400,0
Установка программного обеспечения СКЗИ	800,0
Аттестация рабочего места	10 000,0
Итого:	266 645,0

Их оценка показывает, что для организации проекта требуется осуществить единовременных затрат в сумме 266 645,0 рублей.

В таблице 18 представлены текущие затраты на реализацию проекта, осуществление которых планируется на регулярной основе, распределенные в соответствии с планом их осуществления (с 1 августа 2022 года).

Таблица 18 – Текущие затраты на реализацию проекта (с августа 2022 г.)

Элемент текущих затрат	Сумма затрат в мес., руб.	Сумма затрат в год, руб.
Заработная плата специалиста по тендерам	45 000,0	540 000,0
Оплата услуг технической поддержки ЕИС в сфере закупок	1 000,0	12 000,0
Оплата услуг связи (интернет, телефон)	1 000,0	12 000,0
Размещение средств на счетах Электронной торговой площадки в обеспечение исполнения контракта (в среднем за год)	1 000 000,0	1 000 000,0
Подготовка документации для участия в торгах	5 000,0	60 000,0
Дополнительные расходы (продление ЭЦП, накладные расходы)	5 000,0	60 000,0
Итого:	1 057 000,0	1 684 000,0

Ежемесячная величина текущих затрат составит 1 057 000,0 рублей; в год – 1 684 000,0 рублей.

Таким образом, на первый год реализации размер затрат составит:

266 645,0 + 1 684 000,0 = 1 950 645,0 рублей. Финансирование мероприятий планируется осуществлять из средств фонда нераспределенной прибыли (по данным бухгалтерского баланса оценивается в размере 278338 тыс. рублей на 31 декабря 2021 года).

2.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий

Для определения параметров окупаемости проекта произведем расчет показателей по следующему алгоритму:

1. Определение денежных потоков

– Вложения

$$\sum_{t=0}^T Z_t = Z_T,$$

(6)

где Z_T – затраты;

$t = 0$ – нулевой период, так как на начало проекта должны быть определенные деньги.

В таблице 19 представлены данные по планируемым расходам в рамках проекта (их структура, назначение и сумма были охарактеризованы в п. 3.1).

Таблица 19 – Прогноз расходов по проекту

№ периода для расчета окупаемости проекта	Прогнозируемые расходы, в руб.
1	168 348,0
2	98 297,0
3	1 057 000,0
4	1 057 000,0
5	1 057 000,0
6	1 057 000,0
7	1 057 000,0
8	1 057 000,0
9	1 057 000,0
10	1 057 000,0
11	1 057 000,0
12	1 057 000,0
Итого	10 836 645,0

Таким образом, общая сумма вложений за прогнозируемый период (год) с учетом сроков реализации мероприятий составляет 10 836 645,0 рублей.

– Поступления от реализации проекта

$$\sum_{t=1}^T D_t = D_T ,$$

(7)

где D_T – доход;

$t = 1$ – первый период.

Поток доходов в рамках проекта оценивается как разница между выручкой от реализации выигранных тендерных торгов и себестоимостью работ, требуемых к реализации в рамках контрактных обязательств. В таблице 20 представлены выбранные на электронной площадке тендеры, их стоимость, а также результаты расчета планируемого ежемесячного дохода.

Таблица 20 – Оценка доходов от проекта

Заказчик	Предмет тендера	Сумма тендера, руб.
Администрация г. Учалы	Изоляция котельной	2 577 000,00
ООО «Производственная теплоэнергосбытовая компания»	Изоляция производственного здания котельной	9 981 679,44
ГУП «Южно-Уральская ГРЭС-2»	Изоляция турбогенератора ГТА-1 и ГТА-2 ГТЭС-12 с выемкой ротора	3 100 000,00
Итого:		15 658 679,44
В среднем в месяц:		1 304 889,95
Средний месячный доход за вычетом расходов на исполнение:		1 140 346,82

В таблице 21 представлены данные по планируемым доходам по итогам реализации проекта.

Таблица 21 – Прогноз доходов проекта

№ периода для расчета окупаемости проекта	Прогнозируемые доходы, в руб.
1	0,0
2	0,0
3	1 140 346,8
4	1 140 346,8
5	1 140 346,8
6	1 140 346,8

№ периода для расчета окупаемости проекта	Прогнозируемые доходы, в руб.
7	1 140 346,8
8	1 140 346,8
9	1 140 346,8
10	1 140 346,8
11	1 140 346,8
12	1 140 346,8
Итого	11 403 468,2

Таким образом, общая сумма доходов за прогнозируемый период (год) составляет 11 403 468,2 рублей.

Общий экономический эффект реализации проекта составит:

$$\mathcal{E} = \mathcal{D} - \mathcal{З} = 11\,403\,468,2 - 10\,836\,645,0 = 566\,823,2 \text{ рублей.}$$

2. Норма дисконта

Норма дисконта определяется ценой денег, инвестированных в проект (учитываются альтернативные вложения денежных средств, например, ставка по банковскому вкладу – 8,08% годовых), инфляционных факторов (4,3% в среднем за 2018 год) и уровня риска (проект среднего уровня риска 12%).

Определим ставку нормы дисконта в размере:

$$d = 4,3 + 8,08 + 12 = 24,38\% \text{ годовых или } 2,03\% \text{ в месяц.}$$

3. Коэффициент дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования определяется по формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (8)$$

где d – норма дисконта;

$$t = 0, 1, 2, \dots T;$$

$$T = 12.$$

В таблице 22 представлены данные по расчету коэффициента дисконтирования.

Таблица 22 – Коэффициент дисконтирования

№ периода для расчета окупаемости проекта	Значение коэффициента дисконтирования, д.ед.
1	0,980
2	0,961
3	0,941
4	0,923
5	0,904
6	0,886
7	0,869
8	0,851
9	0,834
10	0,818
11	0,802
12	0,786

4. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчетным периодам

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{\text{дт}} \quad (9)$$

5. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{\text{дт}} \quad (10)$$

6. Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV)

$$\text{ЧТС}_t = \sum_{t=0}^t \text{ЧДД}_t \quad (11)$$

7. Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период

$$\text{ЧТС}_T = \text{NPV} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t \quad (12)$$

Произведем расчет указанных в формулах (9) – (12) показателей для проекта исходя из определенных параметров затрат, доходов, нормы дисконта и коэффициента дисконтирования.

Результаты расчетов представлены в таблице 25.

На рисунке 19 представлен график чистой дисконтированной стоимости и чистого дисконтированного дохода по проекту.

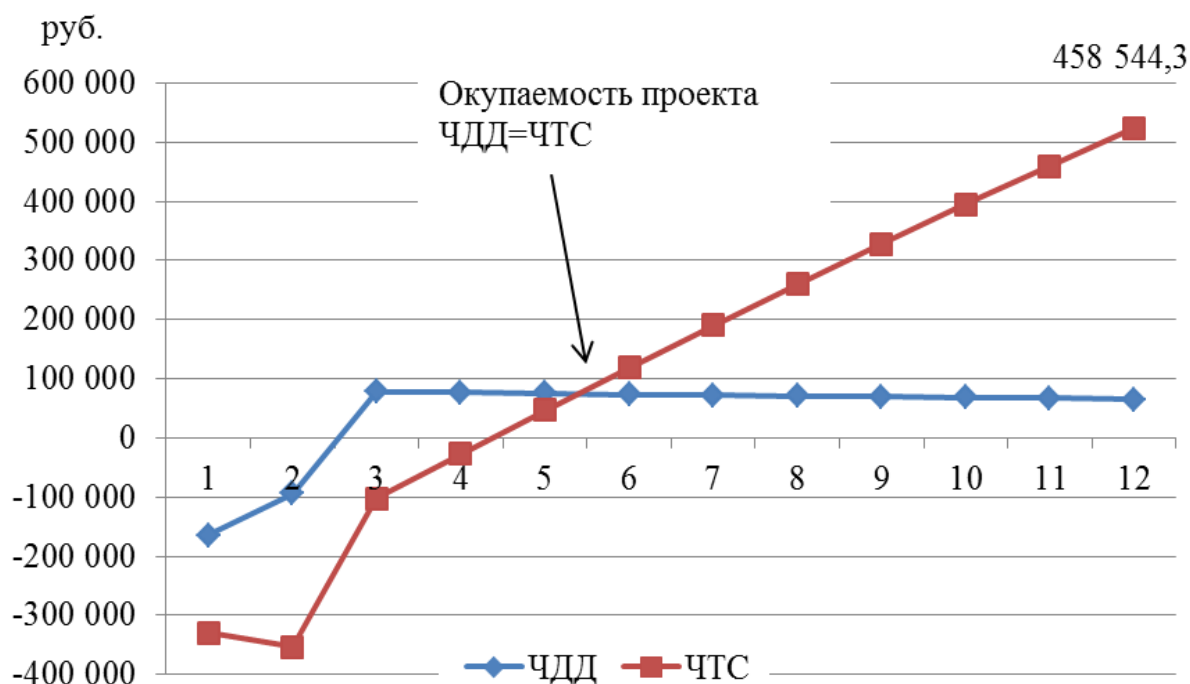


Рисунок 19 – ЧДД и ЧТС реализации проекта

На основе полученных данных, произведем расчет показателей:

- индекс доходности проекта;
- рентабельность проекта;
- срок окупаемости проекта.

8. Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль

$$\text{ИД} = \text{PI} = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \quad (8)$$

$$\text{ИД} = 9\,823\,111,2 / 9\,364\,567,0 = 1,049 \text{ руб./ руб.}$$

Таблица 23 – Расчет параметров окупаемости проекта, в руб.

Период t	Доход D_t	Затраты Z_t	Чистый доход $D_t - Z_t$	Коэф. дисконт. $k_{дт}$	Диск. доход $D_t \cdot k_{дт}$	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{дт}$	Чистый дисконт. доход $ЧДД_t$	Чистая текущая стоимость $ЧТС_t$
1	168 348,0		-168 348,0	0,980	164 995,8	0,0	-164 995,8	-164 995,8
2	98 297,0		-98 297,0	0,961	94 421,4	0,0	-94 421,4	-259 417,2
3	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,941	995 107,6	1 073 574,1	78 466,5	-180 950,7
4	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,923	975 292,9	1 052 196,9	76 904,0	-104 046,7
5	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,904	955 872,8	1 031 245,5	75 372,7	-28 674,0
6	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,886	936 839,3	1 010 711,2	73 871,9	45 197,9
7	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,869	918 184,8	990 585,8	72 400,9	117 598,8
8	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,851	899 901,8	970 861,1	70 959,3	188 558,1
9	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,834	881 982,9	951 529,2	69 546,3	258 104,4
10	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,818	864 420,7	932 582,3	68 161,5	326 265,9
11	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,802	847 208,3	914 012,6	66 804,3	393 070,2
12	1 057 000,0	1 140 346,8	83 346,8	0,786	830 338,6	895 812,6	65 474,1	458 544,3
Итого	10 836 645,0	11 403 468,2	566 823,2		9 364 567,0	9 823 111,2	458 544,3	

Таким образом, реализация проекта по итогам первого года принесет компании 1,049 рублей на каждый вложенный рубль затрат, или, иначе, доходность реализации проекта по итогам первого года его функционирования составляет порядка 4,9%.

Срок окупаемости проекта составит порядка 5,39 месяц или 5 месяцев и 11 дней.

С 6-го месяца проект будет генерировать положительный денежный поток. Общая сумма накопленного дохода за 12 месяцев реализации проекта составит 458 544,3 рублей.

Таким образом, предлагаемый к реализации проект участие в тендерах на участие в инвестиционных проектах по изоляции объектов энергетики на территории Урала позволит обеспечить стратегическое направление развитие организации, посредством развития каналов сбыта.

Выводы по второй главе

Анализ устойчивого развития ЗАО «Завод Минплита» был проведен на выявленных ранее четырех видах устойчивости предприятия (данные из п.1.3 настоящей работы): финансово-экономической, рыночной, технологической и инновационной, с помощью показателей оценки уровня их устойчивости.

Подводя итог проведенному анализу финансово-экономической устойчивости, было выявлено, что финансовая устойчивость организации находится на невысоком уровне.

По итогам анализа рыночной устойчивости ЗАО «Завод Минплита» было выявлено, что в настоящий момент ЗАО «Завод Минплита» придерживается такой стратегии, как стратегии фокусирования.

По итогам исследования технологической устойчивости было выявлено, что как такового, отдела НИОКР в ЗАО «Завод Минплита» нет, но работы по совершенствованию технологий ведутся с привлечением сторонних консультантов, специалистов в своих областях.

По итогам исследования инновационной устойчивости было выявлено, что для предприятия характерна: высокая степень обеспеченности интеллектуальной собственностью; высокий уровень инновационного потенциала.

Существующая стратегия (стратегия фокусирования) реализуется не в полной мере (слабый уровень расширения границ рынка – ориентация на узкий рыночный сегмент – компании). В связи с этим предприятию, рекомендуется внедрение новой, более эффективной стратегии, которая позволит повысить эффективность торгово-производственной деятельности и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

Для улучшения устойчивого стратегического развития ЗАО «Завод Минплита» было принято решение принять стратегию расширения границ рынка.

С 6-го месяца проект будет генерировать положительный денежный поток. Общая сумма накопленного дохода за 12 месяцев реализации проекта составит 458 544,3 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Устойчивое развитие в условиях жесткой конкуренции, возрастающих внешних и внутренних рисков, глобальной конъюнктуры, социально-экономических изменений требует текущего функционального этапа, при этом проверка зрелости системы управления и уровня ответственного ведения бизнеса является вызовом для компаний. В целом, стратегии устойчивого развития позволяют организациям принимать более обоснованные стратегические решения, увеличивать доходы и сокращать затраты на основе всестороннего анализа их вариантов долгосрочной ценности, что приводит к результативности в социальной, экологической, экономической и других сферах деятельности.

Устойчивое развитие означает, что предприятия стабильно работают в течение определенного периода времени, а результат экономической деятельности имеет положительное значение, несмотря на влияние внешних и внутренних факторов. Источником устойчивого развития компании на рынке является ее конкурентное преимущество, результатом которого является рост экономических и социальных показателей и выполнение всех взятых на себя обязательств.

В ситуации постоянных изменений умение выявлять и отслеживать действия факторов, непосредственно влияющих на устойчивое развитие компании, поможет избежать рисков, рационально распорядиться собственными ресурсами, повысить управляемость бизнеса, что позволяет не только совершенствоваться, но и создавать любые условия, поддерживающие благоприятную атмосферу в коллективе и среде. Разработка четкой системы стратегического планирования и определение стратегических целей руководства и способов их достижения является составной частью успеха каждой компании.

Управление устойчивым развитием предприятия было рассмотрено на примере ЗАО «Завод Минплита».

ЗАО «Завод Минплита» российский производитель тепло- и звукоизоляционных материалов из каменной ваты под торговой маркой ISOVER (Изовер).

Анализ устойчивого развития ЗАО «Завод Минплита» был проведен на выявленных ранее четырех видах устойчивости предприятия (данные из п.1.3 настоящей работы): финансово-экономической, рыночной, технологической и инновационной, с помощью показателей оценки уровня их устойчивости.

Подводя итог проведенному анализу финансово-экономической устойчивости, было выявлено, что финансовая устойчивость организации находится на невысоком уровне.

Коэффициент маневренности менее 0,3, поэтому бизнес-модель предприятия можно охарактеризовать как не самую эффективную. Это свидетельствует о невысокой финансовой устойчивости компании. Предприятие зависимо от внешних займов.

По итогам анализа рыночной устойчивости ЗАО «Завод Минплита» было выявлено:

В настоящий момент ЗАО «Завод Минплита» придерживается такой стратегии, как стратегии фокусирования.

Стратегия фокусирования - это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте, а также специализацию на определенной части продукции и/или географическом регионе.

В отрасли, в которой действует ЗАО «Завод Минплита» присутствует довольно сильная конкуренция.

Основными конкурентами ЗАО «Завод Минплита» являются: АО «Изорок»; ООО «Завод Техно»; ООО «Роквул»; ООО «Богдановичский завод минерало-ватных плит»; ООО «Ураласбест».

Таким образом, исходя из проведенного анализа стратегии предприятия ЗАО «Завод Минплита», можно сделать вывод о том, что существующая стратегия реализуется не в полной мере. В связи с этим

предприятию рекомендуется внедрение новой, более эффективной стратегии, которая позволит повысить эффективность торгово-производственной деятельности и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

По итогам исследования технологической устойчивости было выявлено, что как такового, отдела НИОКР в ЗАО «Завод Минплита» нет, но работы по совершенствованию технологий ведутся с привлечением сторонних консультантов, специалистов в своих областях. Так в свое время компанией освоена технология изготовления технической изоляции с применением для кэширования негорючие материалы. Освоение этой технологии дало заводу конкурентное преимущество.

Также, к технологиям, освоенным предприятием и дающим ему конкурентные преимущества следует отнести, разработку комплексного решения для монтажа фасадов. В развитие, уже запланированы работы по созданию для клиентов программного решения способного с точностью до метра рассчитывать готовый фасадный пирог с применением материалов производимых компанией.

По итогам исследования инновационной устойчивости было выявлено, что для предприятия характерна: высокая степень обеспеченности интеллектуальной собственностью; высокий уровень инновационного потенциала.

ЗАО «Завод Минплита» достаточно хорошо оснащено интеллектуальной собственностью, наращивает производственные мощности, разрабатывает новые технологии и обладает достаточно высоким инновационным потенциалом, направляя большую часть имеющихся ресурсов на реализацию инновационных проектов.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что существующая стратегия (стратегия фокусирования) реализуется не в полной мере (слабый уровень расширения границ рынка– ориентация на узкий рыночный сегмент – компании). В связи с этим предприятию, рекомендуется внедрение новой, более эффективной стратегии, которая позволит повысить

эффективность торгово-производственной деятельности и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

Для улучшения устойчивого стратегического развития ЗАО «Завод Минплита» предлагается принять стратегию расширения границ рынков своей деятельности, которая подразумевает расширения границ рынка.

Ключевым организационным мероприятием для АО «Завод Минплита» является развитие каналов сбыта. В сложившихся условиях целесообразно обеспечить участие в тендерах на участие в инвестиционных проектах по вводу генерирующих мощностей объектов энергетики на территории Урала.

Ключевая цель проекта – удержание лидирующих рыночных позиций компании к 1 июня 2023 года.

Ключевыми мероприятиями в рамках проекта определены:

- 1) Найм специалиста по тендерным закупкам.
- 2) Подготовка рабочего места специалиста по проведению тендерных закупок.

Проект может быть реализован в течение двух месяцев. Он начинается 1 июня 2022 года и заканчивается 31 июля 2022 года.

На первый год реализации размер затрат составит: $266\,645,0 + 1\,684\,000,0 = 1\,950\,645,0$ рублей. Финансирование мероприятий планируется осуществлять из средств фонда нераспределенной прибыли (по данным бухгалтерского баланса оценивается в размере 278338 тыс. рублей на 31 декабря 2021 года).

Общий экономический эффект реализации проекта составит:

$$\text{Э} = \text{Д} - \text{З} = 11\,403\,468,2 - 10\,836\,645,0 = 566\,823,2 \text{ рублей.}$$

Таким образом, реализация проекта по итогам первого года принесет компании 1,049 рублей на каждый вложенный рубль затрат, или, иначе, доходность реализации проекта по итогам первого года его функционирования составляет порядка 4,9%.

Срок окупаемости проекта составит порядка 5,39 месяц или 5 месяцев и 11 дней.

С 6-го месяца проект будет генерировать положительный денежный поток. Общая сумма накопленного дохода за 12 месяцев реализации проекта составит 458 544,3 рублей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Иванова, Л.А. Маркетинговые исследования: практика проведения анализа конкурентоспособности организации / Л.А. Иванова – Современное общество и власть. – 2018. – №7. – С. 67-69.
2. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2017. – 224 с.
3. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.
4. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 799 с.
5. Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / В.А. Одинцов. – М.: Академия, 2019. – 224 с.
6. Андреева, А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия / А.Е. Андреева. – Наука и бизнес: пути развития, 2017.–№ 3.– С.25–28.
7. Серов, В. М. Анализ производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций / В.М. Серов. — М.: Инфра-М, 2019. — 302 с.
8. Болдырева, Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании / Т.В. Болдырева – Наука и общество, 2017. – № 2 (28). – С. 4–10.
9. Косорукова, И. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / И. В. Косоруков. – Учебник – М.: КноРус, 2021. – 456 с.
10. Кохно, Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно – Новая наука: финансово-экономические основы, 2017. – № 2. – С. 102-104.

11. Мардас, А. Н. Экономический анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. – 176 с.
12. Бронникова, Т.С. Экономика фирмы. Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Теис, 2018. – 222 с.
13. Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова – М.: Ника-Центр, –2017.–№ 9.– С.35–38.
14. Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность/ Т.А. Вашко . – Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7).–10 с.
15. Бубнова, А. Г. Конкурентоспособность предприятия и методы её оценки / А.Г. Бубнова. – Молодежный научный форум, 2019. – № 3. – С. 40–45.
16. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т. Г. Философова– 2-е изд. Москва : Юнити – дана, 2017.– с. 295
17. Бузырев, В. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности строительного предприятия / В.В. Бузырев; под ред. И.П. Нужина, Ю.Б. Скуридина. – М.: КноРус, 2019. – 448 с.
18. Шадрина, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Г.В. Шадрина. – М.: Юрайт, 2020. – 432 с.
19. Фридман, А. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / А.М. Фридман. – М.: Инфра-М, 2019. – 264 с.
20. Васильева, Л.С. Анализ хозяйственной деятельности. Учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. — М.: КноРус, 2018. — 248 с.
21. Яхшиева, З. Ш. Разработка стратегии проведения урока на основе SWOT-анализа, 2017. С. 311-314

22. Варданян, Г. А. PR и реклама: взаимосвязь и применение при продвижении / Г. А. Варданян. – Аллея науки, 2020. – Т. 1. – № 3(42). – С. 730-735.

23. Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова . – Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.

24. Головинова, А. С. Роль рекламы в предпринимательской деятельности/ А. С. Головинова, Л. В. Лещенко. – Интеграция наук, 2019. – №1(24). – С. 110-112.

25. Колышкина, Т. Б. Реклама в местах продаж : учебное пособие для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина, Е. В. Маркова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 222 с.

26. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2016. – 194 с.

27. Кондратьева, М. Н. Маркетинговые исследования эффективности рекламы / М. Н. Кондратьева, Д. В. Емельянова, М. В. Юсова. – Горизонты экономики, 2020. – № 2(55). – С. 64-71.

28. Минсин, М. Реклама как социальная технология бренда / М. Минсин. – Социология, 2020. – № 3. – С. 267-273

29. Пьянова, Н. В. Реклама как резерв повышения эффективности предприятия / Н. В. Пьянова, А. Г. Аверьянова. – Экономическая среда, 2019. – № 1(27). – С. 38-50

30. Колтунова, Ю. И. Реклама как комплекс маркетинговых коммуникаций / Ю. И. Колтунова. – Социально-экономические и правовые основы развития экономики : коллективная монография. Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС», 2019. – 4 – 29 с.

31. Долгов, Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. / Д.И. Долгов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 298 с.

32. Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 209 с.

33. Канке, А. А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / А. Канке, И. Кошечая. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 288 с.

34. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Учебное пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, Е.Н. Басовская и др. – М.: Инфра-М, 2018. – 479 с.

35. Ягафарова, Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории / Е. Ф. Ягафарова // Журнал экономической теории. – 2018. – №4. – С. 181–185.

36. Куликова, А. В. О важности интеграции рыночного и ресурсного подходов к разработке конкурентной стратегии организации / А.В. Куликова, О. В. Рокунова // УЭКС, 2018.– № 11. – С.183–188.

37. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.

38. Франк, М.А. Комплексный экономический анализ. Учебное пособие / М.А. Франк. – М.: Инфо-М, 2018. – 212 с.

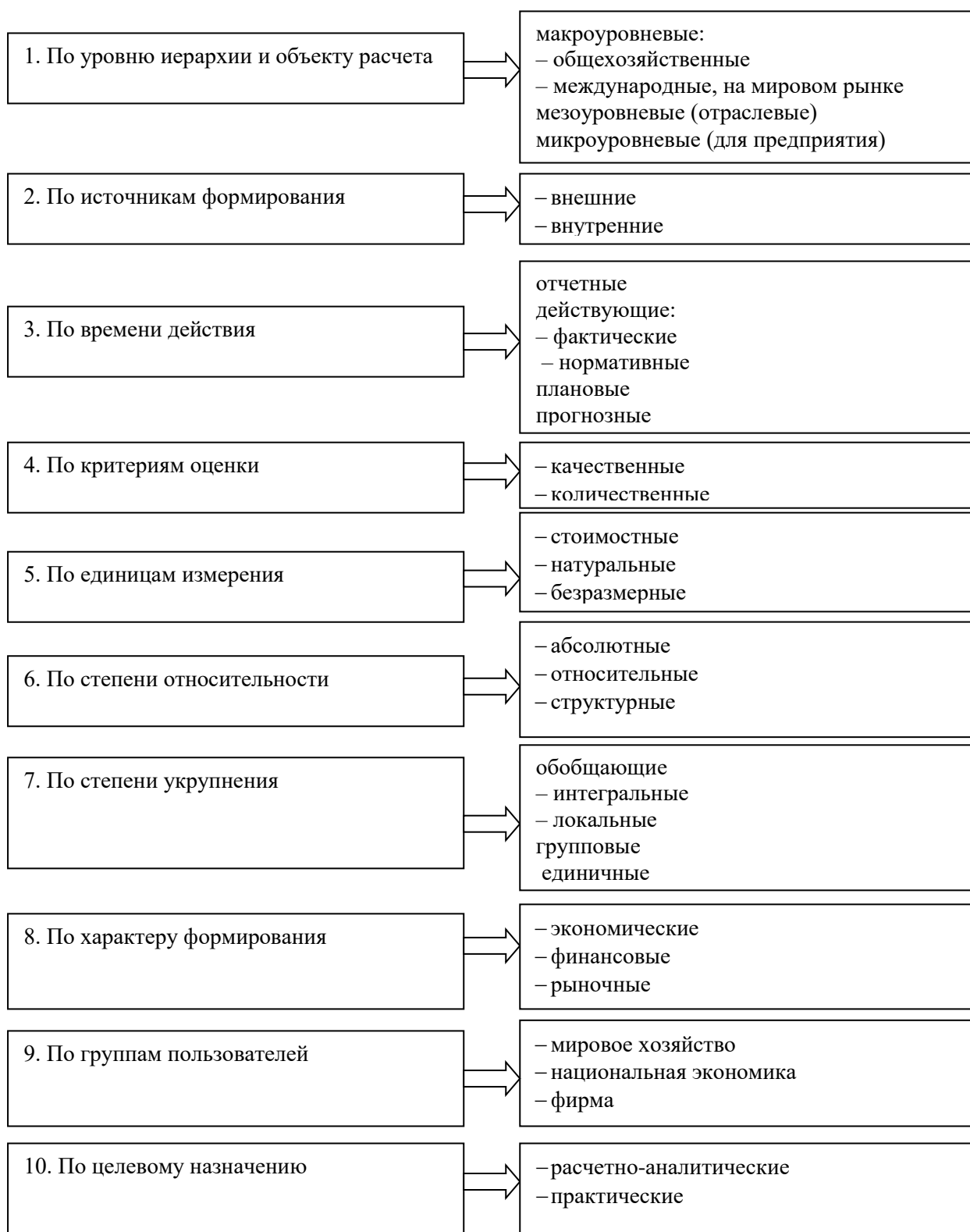


Рисунок 6 – Схема классификаций показателей устойчивости

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ЗАО «Завод Минплита» за 2019-2021гг

за	2019-2021			Коды		
Форма по ОКУД				0710002		
Дата (число, месяц, год)				15	3	2021
Организация	ЗАО «Завод Минплита»		по ОКПО	65758133		
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	7450069076		
Вид экономической деятельности			по ОКВЭД	27,90		
Организационно-правовая форма/форма собственности			Закрытое акционерное общество			
			по ОКОПФ/ОКФС	65		16
Закрытое акционерное общество			по ОКЕИ	384		
Единица измерения: тыс. руб.						

Наименование показателя	Код	2019г.	2020 г.	2021 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	25	208	111
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	592651	640487	675184
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180	16167	8983	4157
Прочие внеоборотные активы	1190	5332	35206	4654
Итого по разделу I	1100	614175	684884	684106
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	132469	131602	131791
НДС по приобретенным ценностям	1220	2939	0	2
Дебиторская задолженность	1230	213373	216345	271073
Финансовые вложения	1240			
Денежные средства	1250	2	100	8754
Прочие оборотные активы	1260	6599	2347	1762
Итого по разделу II	1200	355382	350394	413382
БАЛАНС	1600	969557	1035278	1097488
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	396571	396571	396571
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Добавочный капитал	1330			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9960	9960	9960
Резервный капитал	1360	19828	19828	19828
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	92038	141416	278338

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ЗАО «Завод Минплита» за 2019-2021гг

за	<u>2019-2021</u>			Коды		
Форма по ОКУД				0710002		
Дата (число, месяц, год)				15	3	2021
Организация	<u>ЗАО «Завод Минплита»</u>		по ОКПО	65758133		
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	7450069076		
Вид экономической деятельности			по ОКВЭД	27,90		
Организационно-правовая форма/форма собственности			Закрытое акционерное общество			
			по			
	<u>Закрытое акционерное общество</u>		ОКОПФ/ОКФС	65		16
Единица измерения: тыс. руб.			по ОКЕИ	384		

Показатель	строка	2019г	2020г	2021г
Выручка (за минусом НДС, акцизов)	2110	1535739	1640974	1541323
Себестоимость продаж	2120	1455947	(-1499728)	(-1299762)
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	2100	79792	141246	241561
Коммерческие расходы	2210			
Управленческие расходы	2220	43049	(-43568)	59257
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	2200	36743	97678	182304
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320	0		
Проценты к уплате	2330	26393	(-25706)	(-13929)
Прочие доходы	2340	34465	3520	11857
Прочие расходы	2350	14243	(-11525)	(-6925)
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	2300	30572	63967	173307
Текущий налог на прибыль	2410	4452	(-7084)	(-36385)
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-2320		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-340		
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-5142		
Прочее	2460	0	0	-7184

