

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра экономики и международного бизнеса  
горно-металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ Г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Разработка стратегии выхода предприятия на международный рынок  
строительных материалов

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.12 Международный бизнес

Научный руководитель	_____	канд. экон. наук	О.Е. Горячева
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.Я. Яланский
	подпись, дата		
Рецензент	_____	канд. экон. наук	Л.В. Илюхина
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		О.Е. Горячева
	подпись, дата		

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Разработка стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов» содержит 121 страниц текстового документа, 14 приложений, 51 использованных источников.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС, МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК, ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОИЗВОДСТВО, СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ХРИЗОТИЛЦЕМЕНТНЫЕ ИЗДЕЛИЯ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объектом исследования в данной магистерской диссертации является стратегия выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»).

Цель магистерской диссертации состоит в разработке стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»).

Для выполнения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить и проанализировать теоретическую базу стратегического видения организации и маркетинговой стратегии, а также способы, формы и стратегии выхода предприятия на международный рынок;
- провести анализ хризотилцементной отрасли, как на сегодняшний день, так и за последние несколько лет в России и за рубежом;
- провести анализ финансового состояния ООО «Комбинат «Волна» на основе информации бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах;
- разработать стратегию выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»);
- обосновать применение проектного управления для выхода предприятия на международный рынок строительных материалов;
- разработать технико-экономическое обоснование проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан.

Актуальность темы магистерской диссертации обусловлена тем, что предприятие ООО «Комбинат «Волна» нуждается в 100 % загрузке незадействованных производственных мощностей и разработке стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов.

В результате научной работы разработана стратегия выхода предприятия на международный рынок строительных материалов для ООО «Комбинат «Волна», а также разработано технико-экономическое обоснование проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан, сделанное по методологии международного стандарта PMBOK® Guide.

## ABSTRACT

Master thesis on topic "Development of exit strategies of enterprises in the international market of building materials" contains 121 pages of a text document, 14 applications 51 used sources.

INTERNATIONAL MARKETING, STRATEGIC MANAGEMENT, INTERNATIONAL BUSINESS, MARKETING STRATEGY, INTERNATIONAL MARKET, PROJECT, PROJECT MANAGEMENT, MANUFACTURE, CONSTRUCTION MATERIALS, ASBESTOS PRODUCTS, RECOMMENDATIONS AND SUGGESTIONS.

The object of study in this master's thesis is the exit strategy of the enterprise to the international market of construction materials (on the example of ООО «Комбинат «Волна»).

The purpose of the master thesis is to develop exit strategies of enterprises in the international market of construction materials (on the example of ООО «Комбинат «Волна»).

To accomplish this goal, you must perform the following tasks:

- to study and analyze the theoretical base of the strategic vision of the organization and marketing strategies, as well as the ways, forms and exit strategies of enterprises in the international market;
- to analyze the construction materials industry as of today and over the past few years in Russia and abroad;
- to analyze the financial condition of ООО «Комбинат «Волна» based on the information of balance sheet and income statement;
- to develop an exit strategy of the enterprise to the international market of construction materials (on the example of ООО «Комбинат «Волна»);
- to justify the use of project management to exit the company at international market of construction materials;
- to develop a feasibility study of the project of placing the spare production capacity of ООО «Комбинат «Волна» in the Republic of Tajikistan;

Actuality of theme of master's thesis due to the fact that the company ООО «Комбинат «Волна» needs to be 100 % boot spare production capacity and the development of exit strategies of enterprises in the international market of construction materials.

The results of the scientific work developed an exit strategy of enterprises in the international market of building materials, ООО «Комбинат «Волна», and developed a feasibility study of the project of placing the spare production capacity of ООО «Комбинат «Волна» in the Republic of Tajikistan is made on the methodology of the international standard PMBOK® Guide.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты разработки стратегии выхода предприятия на международный рынок.....	7
1.1 Роль международного маркетинга в разработке стратегии выхода предприятия на международный рынок.....	8
1.2 Методология обеспечения эффективной международной деятельности.....	14
1.3 Теоретические аспекты исследования международных рынков.....	15
1.4 Понятие стратегического видения организации и маркетинговой стратегии. Способы, формы и стратегии выхода предприятия на международный рынок.....	18
2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Комбинат «Волна» и анализ хризотиловой отрасли.....	34
2.1 Общая характеристика ООО «Комбинат «Волна».....	34
2.2 Анализ хризотилцементной отрасли в России и за рубежом. Положение ООО «Комбинат «Волна».....	38
2.3 Анализ финансового состояния ООО «Комбинат «Волна».....	55
3. Разработка стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»).....	63
3.1 Разработка стратегии выхода ООО «Комбинат «Волна» на рынок строительных материалов республики Таджикистан.....	63
3.2 Обоснование применения проектного управления для выхода ООО «Комбинат «Волна» на рынок республики Таджикистан.....	69
3.3 Разработка технико-экономического обоснования проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан.....	73
Заключение.....	87
Список используемых источников.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Общий анализ структуры баланса.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Расчет показателей финансовой устойчивости.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Расчет показателей платежеспособности.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Расчет показателей деловой активности.....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Расчет показателей рентабельности.....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Объем экспортируемого шифера.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Л. Опорный план проекта.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ М. Проект штатного расписания.....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Н. Сетевой график проекта.....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ П. Отчет о прибылях и убытках.....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ Р. Отчет о движении денежных средств.....	122

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день невозможно точно определить, с каким успехом в перспективе будет происходить развитие мировой экономики в целом, так и в частности экономики отдельных государств.

В частности, в современной России происходят наиболее масштабные изменения в экономике, управлении, укладе жизни. Эти изменения не только масштабны, но и беспрецедентны - ни в одной другой стране мира за столь короткий срок не происходила коренная ломка одной экономической системы и формирование другой.

При этом, современное экономическое развитие мирового сообщества позволяет получить доступ и к новым возможностям – глобализация бизнеса и распространение информационно-коммуникативных технологий значительно упрощает выход организаций за пределы их национальных юрисдикций, а также открывают пути активного включения в предпринимательскую жизнь как индивидуальным хозяйствующим субъектам, так и собственникам не корпоративных форм организации бизнеса.

Все это говорит о несомненной актуальности методологии ведения международного бизнеса на сегодняшний день.

Актуальность темы магистерской диссертации обусловлена тем, что на фоне сложившихся тенденций снижения спроса на хризотилцементную продукцию в России, ООО «Комбинат «Волна» столкнулся с проблемой незадействованных производственных мощностей. Методы традиционного менеджмента не справляются с положением предприятия. На ООО «Комбинат «Волна» требуется осуществление мероприятий по реструктуризации производства и производственных процессов. Одним из путей решения данной проблемы является разработка стратегии выхода предприятия на рынок хризотилцементных изделий республики Таджикистан, что позволит ООО «Комбинат «Волна» не только сохранить, но и увеличить масштабы производства как на рынке России, так и за рубежом.

Цель магистерской диссертации состоит в разработке стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»).

Для выполнения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить и проанализировать теоретическую базу стратегического видения организации и маркетинговой стратегии, а также способы, формы и стратегии выхода предприятия на международный рынок;
- провести анализ хризотилцементной отрасли, как на сегодняшний день, так и за последние несколько лет в России и за рубежом;
- провести анализ финансового состояния ООО «Комбинат «Волна» на основе информации бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах;

- разработать стратегию выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»);
- обосновать применение проектного управления для выхода предприятия на международный рынок строительных материалов;
- разработать технико-экономическое обоснование проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан.

Объектом исследования в данной магистерской диссертации является стратегия выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»).

Предметом исследования выступает совокупность принципов, методов и мероприятий по международному маркетингу, международному бизнесу и управлению проектом размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан.

Методологической основой данной работы послужили эффективная внешнеэкономическая деятельность международного маркетинга, а также международный профессиональный стандарт в области управления проектами – The Guide to the PMBOK® (Project Management Body Of Knowledge).

Теоретической основой для написания выпускной квалификационной работы являются труды таких авторов как: Котлер Ф., Друкер П., Буров А.С., Остапенко Г.Ф., Моргунов В.И., Ноздрева Р.Б., Акулич И.Л., Твердохлебова Т.В., Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж., Хисамутдинова Л.В., Масловский В.П., Мазур И.И., Шапиро В.Д., Мишин С.А. и другие.

Эмпирической базой исследования послужили статистические данные отчетности предприятия, финансовая отчетность, а также данные интервью.

В работе использовались следующие методы исследования: контент-анализ, изучение деловой документации, статистический метод, методы сравнения и аналогий.

Практическая значимость результатов магистерской диссертации заключается в том, что успешная реализация стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов является очень важным этапом развития ООО «Комбинат «Волна», который позволит улучшить его финансовое положение, а также поможет создать условия для новых возможностей, как во внешней, так и во внутренней сфере деятельности.

## **1 Теоретические аспекты разработки стратегии выхода предприятия на международный рынок**

Перед тем как начинать говорить о сущности международного маркетинга, хотелось бы сказать несколько слов об основах маркетинга в общем.

На сегодняшний день наша жизнь, так или иначе, связана с маркетингом. В силу жизненных обстоятельств мы постоянно идем с этим понятием бок о бок. Например, все мы в этой жизни являемся потребителями каких-либо товаров или услуг – кто-то нам постоянно пытается что-либо продать. Поэтому нам необходимо владеть, хотя бы базовыми знаниями о том, что собой представляет современный рынок, кто и как на нем действует и по каким принципам, непосредственно сам рынок функционирует. Все это говорит о том, что знание и владение такой дисциплиной как маркетинг обеспечит нам более грамотное и разумное поведение, начиная от роли простого потребителя на рынке и заканчивая ролью собственника транснациональной корпорации.

Здесь и далее в работе под транснациональной корпорацией (ТНК) будем понимать крупное объединение, использующее в своей хозяйственной деятельности международный подход и предполагающее формирование и развитие международного производственно-сбытового, торгового и финансового комплекса с единым центром принятия решений в стране базирования и с филиалами, представительствами и дочерними компаниями в других странах [1].

Но вернемся к понятию «Маркетинг». На сегодняшний день множество отечественных и зарубежных научных деятелей и практиков занимаются исследованием данной дисциплины. Соответственно, существует множество научных работ, где авторы дают определения и раскрывают сущность этого понятия.

Например, академик международной академии информатизации, доктор экономических наук, профессор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, главный редактор журнала «Маркетинг в России и за рубежом» Евгений Петрович Голубков в своих работах говорит, что маркетинг, согласно его широкому пониманию, это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются [2].

Что касается зарубежных деятелей науки, то здесь мы остановимся на определении профессора международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США Филипе Котлере. Филип Котлер в своих работах пишет, что маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена [3].

Кроме того, оба автора фокусируют внимание на том, что с понятием маркетинга тесно связаны такие понятия как: нужда, потребность, спрос, товар,

обмен, сделка и рынок. Далее кратко раскроем эти понятия в соответствии с информацией источников [2] и [3].

Нужда – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Спрос – желание, конкретная потребность, которая подкреплена покупательской способностью.

Товар – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Обмен – акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

Все эти вышеперечисленные понятия взаимосвязаны и представляют собой концепцию маркетинга (рисунок 1.1) [2].

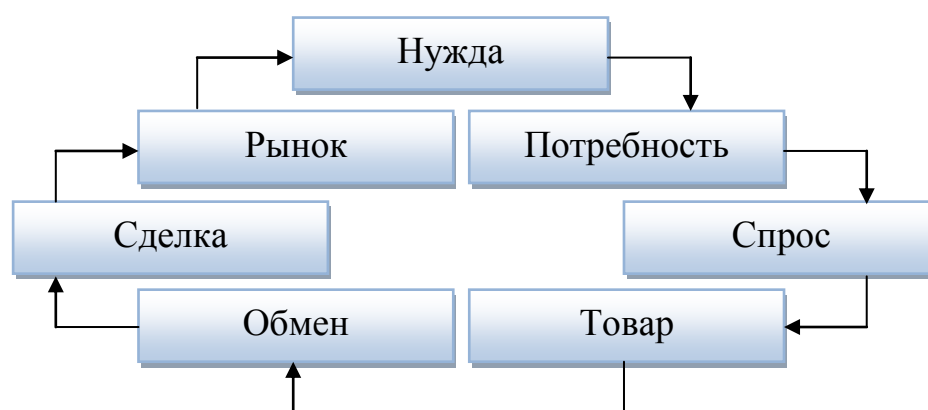


Рисунок 1.1 – Концепция маркетинга

Что касается основной цели маркетинга, то здесь можно взять за основу слова американского ученого австрийского происхождения, экономиста, публициста, педагога и одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, Питера Друкера – «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами» [4].

### **1.1 Роль международного маркетинга в разработке стратегии выхода предприятия на международный рынок**

Международный маркетинг можно по праву называть «высшей школой маркетинга», так как в торговом деле организация экспорта предприятием отличалась высоким уровнем маркетинга, а деятельность на внешнем рынке позволяет ощущать достижения в этой области.



Существует множество определений понятия международный маркетинг, рассмотрим некоторые из них.

Международный маркетинг – это объективный процесс, продиктованный современным состоянием мирового сообщества в условиях глобализации мировой экономики [5].

Международный маркетинг – это рыночная концепция управления международной деятельностью фирмы, ориентированная на запросы конечных потребителей различных стран и формирование их предпочтений в соответствии со стратегическими целями оптимизации и расширения бизнеса в глобальных, мировых масштабах [6].

Международный маркетинг – это комплекс взаимосвязанных между собой мероприятий экспортера в процессе реализации товара (услуг) вне пределов своей страны [7].

Международный маркетинг – это рыночная концепция управления международной деятельностью фирмы, ориентированная на запросы конечных потребителей различных стран и формирование их предпочтений в соответствии со стратегическими целями оптимизации и расширения бизнеса в глобальных мировых масштабах. Международный маркетинг — это макро- и микроэкономическая категория, определяющая маркетинговые технологии в отношении международной деятельности на уровне фирмы [8].

Международный маркетинг – это управленческая деятельность на мировом рынке, призванная обеспечить более полное по сравнению с конкурентами удовлетворение конкретных нужд и потребностей потребителей в необходимых товарах [9].

Все перечисленные выше определения являются правильными и имеют общие черты, но на наш взгляд понятие международный маркетинг наиболее полно раскрывает заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор Ноздрева Р.Б. в своем учебнике по международному маркетингу [8]. Так или иначе, все определения подразумевают под собой, что компания, которая занимается международным маркетингом, во-первых, должна определиться со своими возможностями выхода на международный рынок, во-вторых, должна быть знакома с нуждами и потребностями в предлагаемых ею товарах на целевых рынках, в третьих, должна направлять все свои усилия на удовлетворение выявленных нужд и потребностей, и, в-четвертых, в результате удовлетворения выявленных нужд и потребностей, должна обеспечить получение прибыли.

Необходимо также отметить, что между маркетингом на внутреннем рынке и международном маркетинге отсутствуют существенные различия, так как на обоих рынках принципы и методы маркетинговой деятельности одинаковы. Тем не менее, если говорить о международном маркетинге, то он подразумевает активную, планомерную и систематическую обработку международных рынков на различных этапах продвижения товаров к потребителю. Также, он предполагает разработку концепции для различных форм рыночной активности и довольно часто нацелен на сбыт продукции через торговые организации других стран. Помимо этого, международный маркетинг не исключает нацеленность на завоевание зарубежных

рынков путем размещения производства в других странах. Таким образом, он может характеризоваться как двусторонним действием, то есть, когда организация выходит на международный рынок после завоевания внутреннего, так и многосторонним – организация продолжает поиски возможностей проникновения на один или несколько рынков, несмотря на то, что уже присутствует на нескольких рынках.

Возникновению международного маркетинга в современном мире способствовали следующие предпосылки [5]:

- независимость государств мирового сообщества;
- международное и национальное законодательства;
- превышение предложения над спросом на отдельных рынках;
- наличие национальных валютных систем;
- развитая конкуренция товаропроизводителей;
- развитая рыночная инфраструктура;
- рост жизненного уровня населения многих стран;
- стремление национальных и транснациональных предприятий и организаций к расширению внешних рынков сбыта продукции;
- рыночное поведение потребителей в большинстве стран мира;
- развитие международной кооперации производства и оказания услуг;

Кроме вышеперечисленных предпосылок, существует еще один, на наш взгляд, самый важный фактор – это растущая глобализация мирового сообщества.

Глобализация – это всеобщая мировая взаимозависимость стран, предприятий и людей в рамках открытой системы финансово-экономических, общественно-политических и культурных связей на базе современных коммуникационных и информационных технологий [10].

У процесса глобализации существует множество как положительных, так и отрицательных факторов. Соответственно, и отношение к глобализации, как у простых жителей, так и у специалистов очень сильно разделяются, а порой и полностью противоположно друг другу. Это как раз и связано с разными точками зрения на результаты глобализационных процессов, в которых кто-то видит серьезную угрозу для мировой экономической системы, а кто-то средство прогрессивного развития экономики.

Сущность международного маркетинга заключается в [8]:

- международная деятельность организации управляется рыночной концепцией;
- организация ориентируется на запросы конечных потребителей различных стран;
- происходит формирование международных рынков в соответствии с международными стратегическими целями оптимизации и расширения деятельности организации;
- подход организации к предпринимательству происходит с точки зрения международных, глобальных позиций;
- организация осуществляет маркетинговую деятельность, прежде всего при перемещении товаров, услуг или капиталов через границу государств.

Как уже выше было сказано, международный маркетинг опирается на принципы национального маркетинга и имеет схожую с ним структуру. Но, тем не менее, у него существуют отличительные особенности, которые также необходимо выделить [6]:

- внешнеторговые и валютные операции;
- иностранное и международное законодательство;
- отношение национальных правительств стран к внешнеэкономической деятельности;
- разнообразие рыночных условий;
- высокая конкуренция;
- политическая стабильность в странах;
- культурные особенности;
- изучение рынка;
- высокие требования к конкурентоспособности товара;
- возможное отношение к предлагаемым товарам потенциальных потребителей;
- поиск высококомпетентных специалистов по вопросам международного и глобального маркетинга;
- более высокие риски производственной и коммерческой деятельности за рубежом.

Субъектами международного маркетинга выступают организации, которые осуществляют международную деятельность; ТНК; а также организации, которые являются частью за рубежом предприятия, либо испытывающие влияние или контроль за своей деятельностью из-за рубежа.

Объектом международного маркетинга выступает международная деятельность.

Международная деятельность проявляется в следующих основных видах [8]:

- а) по масштабам и географии охвата рыночных операций:
  - 1) экспортная деятельность;
  - 2) импортная деятельность;
  - 3) внешнеторговая деятельность;
  - 4) внешнеэкономическая деятельность.
- б) по форме и содержанию осуществляемых операций:
  - 1) обычная международная купля-продажа товаров и услуг;
  - 2) строительство объектов за рубежом (комплектные поставки);
  - 3) международные инжиниринговые и консалтинговые услуги;
  - 4) международные сделки на основе давальческого сырья (толлинг);
  - 5) международное научно-техническое сотрудничество;
  - 6) международная производственно-сбытовая кооперация;
  - 7) участие в международных консорциумах и стратегических альянсах;

8) вывоз капитала за рубеж для приобретения промышленной и иной собственности с целью получения предпринимательской прибыли (прямые зарубежные инвестиции);

9) привлечение прямых иностранных инвестиций в Россию;

10) участие в операциях на иностранных фондовых и валютных рынках;

11) приобретение пакетов акций с целью долевого участия в прибылях;

12) создание совместных предприятий в России и за рубежом;

13) приобретение прав на владение, распоряжение или управление ресурсами за рубежом;

14) предоставление концессий в России с разделением добытой или произведенной продукции и др.;

15) международные состязательные формы организованной торговли (биржи, аукционы и торги);

16) международная экономическая деятельность, которая предполагает организацию бизнеса за рубежом в форме открытия филиалов, собственных предприятий и развитие экономических контактов не только между Россией и зарубежной страной или странами, но и между третьими странами и т.д.

в) по типу связанности внешнеторговых операций:

1) несвязанные операции;

2) встречные сделки;

3) бартерные или товарообменные сделки;

4) взаимозачетные сделки;

5) сделки на компенсационной основе.

г) по сферам (объектам) внешнеторговых и внешнеэкономических операций:

1) экспорт/импорт сырьевых товаров;

2) экспорт/импорт машинотехнических товаров;

3) экспорт/импорт потребительских товаров;

4) экспорт/импорт услуг;

5) экспорт/импорт рабочей силы;

6) экспорт/импорт капитала (прямые и портфельные инвестиции).

Далее поговорим о целях и задачах международного маркетинга. Цели международного маркетинга можно подразделить на две группы [7]:

а) Экономические цели:

1) обеспечение целевой доли рынка (количественные или стоимостные характеристики сбыта продукции фирмы по отношению к общей емкости рынка за определенный период);

2) обеспечение выхода на новые рынки;

3) получение максимальной прибыли;

4) наращивание объемов сбыта;

5) увеличение степени участия на уже освоенных рынках.

б) Психологические цели (влияние на покупательское поведение):

1) повышение степени осведомленности местного населения о товарах и услугах фирмы;

2) формирование у потребителей положительного имиджа и приверженности к товарам и услугам фирмы;

3) повышение степени удовлетворенности при использовании купленных товаров;

4) стимулирование решений о покупке товаров.

Задачами, которые решает международный маркетинг, являются [6]:

– выявление целесообразности выхода на внешние рынки;

– определение реальных нужд и потребностей в каждом конкретном товаре;

– изготовление товара, который в наибольшей степени соответствует выявленным потребностям;

– обеспечение доставки товара в необходимом количестве, в заданное место и время;

– установление цены, приемлемой для покупателя и обеспечивающей получение продавцом требуемой прибыли;

– обеспечение продвижения товара на целевой рынок (т.е. реализация комплекса коммуникаций, включающих рекламу, общественные связи, персональные продажи и стимулирование сбыта).

И, в заключении данного раздела работы, хотелось бы также сказать несколько слов об этапах развития международного маркетинга [6]:

– традиционный маркетинг. Продажа товара за границу осуществляется без дальнейшего сопровождения;

– экспортный маркетинг. Экспортер проводит подробное и систематическое исследование целевого зарубежного рынка и приспособливает свое производство к изменяющимся требованиям этого рынка. При этом экспортер пытается контролировать весь путь товара до конечного потребителя;

– международный маркетинг. Экспортер проводит всестороннее изучение осваиваемого рынка, используя при этом все достижения современных форм и методов международного маркетинга, учитывая все особенности страны, оказывающие влияние на формирование рынка;

– глобальный маркетинг (в сочетании с международным). Весь мир рассматривается как единый рынок, построенный на единообразии национальных, культурных, поведенческих и других характеристик рынка, а не на учете национальных особенностей. Создается стандартизованный продукт, но при этом допускается адаптация продукта для рынков тех стран, этнические и социальные особенности которых требуют этой адаптации.

Подведем итог по данному разделу научной работы. На основании вышеизложенного мы можем утверждать, что международный маркетинг предполагает расширение, интернационализацию и глобализацию в мировом масштабе маркетинговой деятельности организации и, в настоящее время, является основным видом маркетинга успешного бизнеса.

## **1.2 Методология обеспечения эффективной международной деятельности**

Для того чтобы внешнеэкономическая деятельность организации протекала эффективно, руководство компании в первую очередь должно установить целесообразность и перспективы осуществления предпринимательской деятельности на международном рынке. Для этого необходимо обозначить как преимущества, так и негативные последствия для организации от внешнеэкономической деятельности, поскольку есть вероятность того, что организация может столкнуться с рядом специфических проблем, которые не присущи внутреннему рынку.

В качестве преимуществ внешнеэкономической деятельности можно выделить следующее [6]:

- увеличение получаемой прибыли за счет расширения рынка продаж;
- уменьшение себестоимости единицы товара за счет увеличения массовости производства;
- отсутствие стабильности национальной валюты;
- заинтересованность в получении иностранной валюты;
- несовершенство законодательной базы, регламентирующей деятельность организации на внутреннем рынке;
- получение доступа к дефицитным ресурсам на национальном рынке;
- уменьшение зависимости от внутреннего рынка, следовательно, снижение риска потерь от непредвиденных обстоятельств на нем;
- увеличение жизненного цикла товаров благодаря освоению новых рынков;
- снижение сезонных колебаний спроса за счет реализации товара на рынках различных климатических зон;
- повышение имиджа фирмы, в следствие ее выхода на внешние рынки.

Выше были перечислены основные преимущества международной деятельности организации, но необходимо помнить, что помимо них существует и ряд других факторов, которые также определяют целесообразность внешнеэкономической деятельности.

Помимо преимуществ, международная деятельность предполагает и негативные последствия, так как не всегда может быть обеспечен положительный результат от влияния позитивных факторов. Иногда, организация, при осуществлении международной деятельности может столкнуться с целым рядом специфических проблем, которые не присущи внутреннему рынку и такой риск достаточно высок.

К основным трудностям и опасностям выхода организации на внешний рынок можно отнести [6]:

- значительные дополнительные затраты, которые могут быть связаны прежде всего с проведением маркетинговых исследований предпринимательской среды других стран;

- усложнение управления и общей работы организации;
- необходимость модификации и адаптации товаров к требованиям зарубежных рынков;
- высокие риски, возникающие в силу специфики маркетинговой среды;
- сложности поиска зарубежных партнеров;
- высокие барьеры и широкий набор защитных мер зарубежных государств, препятствующих проникновению иностранных товаров и услуг на внутренние рынки.

Основываясь на вышесказанном можно сделать вывод, что организации целесообразно выходить на внешний рынок, если:

- отсутствуют какие-либо возможности улучшить свои результаты деятельности на национальном рынке;
- внешний рынок достаточно привлекателен с точки зрения получения дополнительной прибыли;
- имеется достаточное количество ресурсов для реализации международного маркетинга.

То есть, руководство организации должно точно понимать насколько они могут улучшить результаты своей деятельности на внешнем рынке, с учетом имеющихся возможностей увеличения эффективности производства, с учетом имеющихся ресурсов.

### **1.3 Теоретические аспекты исследования международных рынков**

Если организация не будет осуществлять детальное исследование рынка, то тогда ей будет очень сложно правильно оценить свои возможности, так как для этого требуется сопоставить между собой требования рынка и соответствующие параметры деятельности компании. Для того, чтобы завоевать новые рынки и при этом удержать старые, компании необходимо постоянно заниматься исследованием рынков.

Для того, чтобы действовать эффективно на международном рынке организация должна осуществлять комплексный учет всей совокупности факторов, как общего, так и специфического характера.

В общем, маркетинговое исследование международного рынка по функциональной нагрузке ничем не отличается от маркетингового исследования национального рынка.

К особенностям международного маркетингового исследования можно отнести [11]:

- увеличение цепочки информационных обменов (больше участников и фактов передачи информации) приводит к искажению информации;
- различия в национальных языках, системе мер и весов, форматах предоставления статистической информации;
- значительные расходы на проведение исследований (особенно первичных).

В.И. Моргунов, в своем учебном пособии по международному маркетингу говорит о том, что основной целью маркетинговых исследований на международном рынке является снижение степени риска в процессе принятия коммерческих решений. В этой связи маркетинговое исследование на международном рынке можно сформулировать как информационную систему сбора, регистрации и анализа полученных данных с целью адаптации фирмы к изменяющимся требованиям международного рынка [7].

Важной задачей реализации международного маркетинга является выявление маркетинговых возможностей у фирмы, что подразумевает под собой осуществление процесса маркетингового исследования внешнего рынка:

- а) Изучение рыночных условий:
  - 1) определение емкости рынка;
  - 2) определение потенциала рынка;
  - 3) определение соотношения спроса и предложения;
  - 4) поведение покупателей и потребителей;
  - 5) перспективы развития рынка.
- б) Изучение маркетинговой среды:
  - 1) наличие и уровень конкуренции;
  - 2) доступность каналов распределения;
  - 3) приемлемость макроуровневых факторов;
  - 4) правовая среда международного маркетинга.
- в) Установление потенциальных возможностей фирмы:
  - 1) анализ хозяйственной деятельности;
  - 2) анализ коммерческой деятельности;
  - 3) анализ конкурентоспособности;
  - 4) оценка возможностей фирмы.

Этот процесс включает в себя два вида маркетинговых исследований:

- вторичные (кабинетные) исследования – базируются на уже имеющейся информации об исследуемой проблеме;
- первичные (полевые) исследования – это исследования интересующего компанию рынка непосредственно на месте. Основными методами получения первичных данных выступают: наблюдение, опрос и эксперимент.

Что касается этапов проведения международных маркетинговых исследований, то независимо от масштабов исследования, можно остановиться на следующих ключевых моментах [7]:

- определение цели маркетингового исследования;
- отбор и группировка источников информации;
- сбор и анализ вторичной информации;
- выбор методики сбора первичной информации;
- анализ данных, разработка выводов и рекомендаций;
- разработка инструкций по практическому использованию.

Направления маркетингового исследования, их параметры, показатели и факторы, которые должны быть учтены, представлены на рисунке 1.3.1.





Рисунок 1.3.1 – Направления исследований международного рынка

Маркетинговое исследование внешних рынков может служить основой для выбора целевых рынков. Анализ и оценка внешнего рынка подразумевают под собой установление его привлекательности и выявление возможностей у организации использовать эту привлекательность, что происходит в процессе сегментирования исследуемого рынка.

Далее представим описание процесса сегментирования сделанный на основании изучения и анализа источника [11].

Сегментирование представляет собой подразделение рынка на четкие группы покупателей (стран), для которых могут потребоваться отдельные товары или специфические комплексы маркетинга.

Существуют следующие принципы процесса сегментации: социально-экономические, географические, психографические и поведенческие.

Межрыночная сегментация предполагает формирование сегментов потребителей, обладающих сходными потребностями и покупательским поведением, независимо от того, где находятся эти потребители.

Критериями эффективности процесса сегментации выступают: существенность, доступность, измеримость, прибыльность, защищенность от конкуренции.

Выбор целевых сегментов рынка – оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

Среди критериев привлекательности странового рынка выделяют: размеры потенциального рынка, динамику роста торговли, издержки по ведению дел, отношение к товару торговых посредников, вид активности конкурентов, степень риска и др.

Предварительная оценка конкурентных позиций компании на каждом страновом рынке чаще всего проводится с помощью экспертного метода. Экспертным методом оцениваются следующие основные критерии: конкурентоспособность продукции, цены и другие условия контрактов, условия и возможности присутствия на рынке, оценка распределения рыночных долей компаний-конкурентов, оценка возможных финансовых результатов.

Таким образом, для того чтобы достичь основной цели проведения маркетингового исследования – выявление возможностей фирмы занять соответствующую нишу на реальном секторе рынка путем выбора и реализации эффективной маркетинговой стратегии – необходимо применять комплексный подход. Только комплексный подход к исследованию международного рынка позволит организации укрепиться на нем.

#### **1.4 Понятие стратегического видения организации и маркетинговой стратегии. Способы, формы и стратегии выхода предприятия на международный рынок**

Как писали в своих трудах Джоел Росс и Мишель Ками – «Без стратегии организация подобна кораблю без руля, плывет по кругу или напоминает бродягу, который не знает, куда идти».

На наш взгляд, выражение Джоела Росса и Мишель Ками очень точно описывает значение и важность стратегии в деятельности организации. Поэтому, к определению «маркетинговая стратегия» мы перейдем немного дальше в работе. Сначала, для понимания полной картины, необходимо сказать несколько слов об основах стратегического менеджмента.

Известный американский экономист, специалист в области стратегического менеджмента – Артур Томпсон и профессор в области стратегического менеджмента и маркетинга Артур Стрикленд в своей книге «Стратегический менеджмент – искусство разработки и реализации стратегии» выделяют три главные задачи создания стратегии [12]:

- формулирование стратегического видения;
- установление целей;
- разработка стратегии.

Далее, поговорим об этом немного подробнее.

Разработка стратегического видения и миссии фирмы является первой задачей определения направления развития компании. Представление менеджеров о том, в каком направлении движется организация, какими видами деятельности она собирается заниматься, а также какие у нее перспективы составляют стратегическое видение.

Стратегическое видение – перспективный взгляд на направления и развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь [13].

Эффективная разработка стратегии должна начинаться с определения того, что организация должна и чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться. При отсутствии у организации стратегического видения, ее менеджеры и персонал не будут знать, каких позиций они пытаются достигнуть.

Миссия (предназначение) организации – ответ на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?» Формулирование миссии подчеркивает основное содержание и направления деятельности организации [13].

Установление целей является второй задачей определения направления развития компании. Стратегическое видение и направление развития посредством установления целей превращаются в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности организации.

Цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени. Компания выражает стратегическое намерение, когда она следует определенным долгосрочным стратегическим целям и концентрирует свои стратегические усилия на достижении этих целей. [13].

Иначе говоря, цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

И, наконец, третья задача определения направления развития компании – разработка стратегии. Стратегия организации постоянно развивается. Всегда

находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши.

Стратегия организации – это указание о том, как перевести компанию отсюда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов [12].

Для разработки стратегии организации в соответствии с ее организационным уровнем используется такой инструмент как стратегическая пирамида (рисунок 1.4.1). Ее построение является коллективным делом – в этом процессе должны участвовать все – начиная от высшего руководства, заканчивая менеджерами низшего звена. Ее главным достоинством является простота и наглядность.



Рисунок 1.4.1 – Стратегическая пирамида

Необходимо отметить, что на рисунке 1.4.1 представлена стратегическая пирамида диверсифицированной организации. Отличие пирамиды отраслевой организации заключается в том, что она имеет только три организационных уровня: деловой, функциональный и операционный.

Далее, кратко раскроем понятия каждой организационной стратегии, в соответствии с определениями, которые представлены в источнике [12].

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная стратегия утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направляемым на обеспечение успешной деятельности в одной специфичной сфере бизнеса. Сущность ее состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельности подразделения. Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании.

Операционные стратегии определяют, как управлять функциональными ключевыми звеньями (заводом, отделами продаж, центрами распределения), а также обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные компании).

Далее, в таблице 1.4.1 представлены виды стратегических действий, которые соответствуют каждому из четырех уровней разработки стратегии [12].

Таблица 1.4.1 – Распределение задач разработки стратегии по уровням управления

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная	Управляющие высшего ранга, ключевые менеджеры (совет директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений компании (приобретение компаний, укрепление существующих позиций, прекращение деятельности) Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.
Деловая	Генеральные директора / руководители подразделений (решения принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности, сохранение конкурентных преимуществ Формирование механизма реагирования на внешние изменения Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании
Функциональная	Руководители среднего звена	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная	Руководители на местах	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Результатом пирамиды разработки стратегий в соответствии с их организационным уровнем становится стратегический план, то есть,

совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами, на различных уровнях организационной иерархии.

На разработку стратегии также оказывают влияние различные внутренние и внешние факторы. Поэтому прежде чем приступать к выбору стратегии необходимо произвести оценку их совокупного влияния на него. Основные факторы, определяющие подходы организации к выбору стратегии, представлены на рисунке 1.4.2.



Рисунок 1.4.2 – Факторы, влияющие на выбор стратегии

Все организации подходят к разработке стратегии по-разному – где-то стратегии разрабатываются коллективно и к ним открыт доступ для всего персонала организации, а где-то разработка стратегии проходит в узком кругу, формулируется на бумаге, к которой ни у кого нет доступа. Так или иначе, выделяются четыре способа разработки стратегии, которые используются большинством управляющих организаций [12] [13]:

- главный стратегический подход. В нем управляющий лично выступает как главный стратег и главный предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии;
- подход «делегирование полномочий». В этом случае ответственный управляющий передает выработку стратегии другим, например, персоналу по

стратегическому планированию или специальной комиссии доверенных подчиненных. Управляющий наблюдает со стороны и с помощью отчетов и переговоров находится в курсе дел, реагирует на проблемы и только после того, как «стратегический план» буде представлен, обсужден и единогласно принят, утверждает его;

– совместный подход. Это промежуточный вариант между двумя предыдущими подходами. При нем управляющий привлекает прямых подчиненных для выработки согласованной стратегии, которую будут поддерживать основные участники, и за счет этого успешно претворяет ее в жизнь;

– инициативный подход. При этом подходе управляющий лично не заинтересован ни в выработке деталей стратегии, ни в том, чтобы возглавлять группу «генераторов идей» для выработки согласованной стратегии. Стратегия, таким образом, делается снизу вверх. Старшие менеджеры выступают судьями, оценивающими стратегические предложения, которые ложатся на их стол.

Из всех четырех вышеперечисленных подходов, которые могут использовать управляющие для выработки стратегии, ни один не выступает как лучший. Каждый из них имеет свои сильные и слабые стороны. Кроме того, необходимо отметить, что выбор стратегии всегда остается за руководителем предприятия.

Далее в работе речь пойдет о способах и формах выходов предприятий на международные рынки. В работах научных деятелей, исследованных нами [6] [7] [8] [9] [11] все авторы сходятся на том, что существует три способа выхода предприятия на внешний рынок: экспорт, совместная предпринимательская деятельность и прямое инвестирование, каждый из которых представлен в своих формах. В общем виде они представлены на рисунке 1.4.3, далее мы остановимся на описании каждого способа и каждой формы выхода отдельно.

Экспорт – наиболее простой способ первоначального проникновения на иностранные рынки. При реализации экспортных форм проникновения компания производит продукт на внутреннем рынке и затем поставляет его самостоятельно или через посредников на зарубежный рынок.

Прямой экспорт имеет место, когда производитель или экспортер продает товар непосредственно импортеру или покупателю на за рубежном рынке. При такой форме проникновения в компании создается структура, чья деятельность направлена на обеспечение взаимодействия с внешним рынком. Продукция компании экспортируется через независимых зарубежных посредников.

Непрямой (косвенный) экспорт предполагает использование производителем-экспортером услуг независимой посреднической компании, расположенной в стране производителя.

Совместный экспорт объединяет производителей, которые, специализируются на производстве взаимодополняющих продуктовых линий и согласны объединить свои ресурсы для организации совместной деятельности через общего зарубежного посредника с целью завоевания определенной доли зарубежного рынка.



Рисунок 1.4.3 – Способы выхода предприятий на внешний рынок

Формы проникновения совместной предпринимательской деятельности используются в том случае, когда компания, обладающая определенным конкурентным преимуществом, не способна им воспользоваться, но может передать это преимущество другой стороне, при этом собственность и контроль распределяются между компанией и местным партнером.

Контрактное производство позволяет компании организовать выпуск ее продукции за рубежом, не прибегая к окончательному перемещению ресурсов на местный рынок. Компания сохраняет контроль над исследовательской, маркетинговой, сбытовой деятельностью, а также сервисным обслуживанием, возложив ответственность за организацию производства на местного подрядчика.

Международное лицензирование предполагает более долгосрочное сотрудничество и возлагает на местную компанию ответственность за выполнение не только производственных, но и маркетинговых, сбытовых, сервисных функций. Компания (лицензиар) вступает в соглашение с иностранным партнером (лицензиатом) на зарубежном рынке. Лицензиат покупает право на использование патента, производственных ноу-хау, торговой марки или фирменного наименования.



Международный франчайзинг предусматривает возникновение отношений между внешним (франчайзер) и внутренним (франчайзи) субъектом, при которых первый, согласно контракту, передает последнему, разработанный или находящийся в его собственности деловой пакет. Деловой пакет может включать торговые марки и фирменное наименование, авторское право, проекты, патенты, производственные и коммерческие ноу-хау, необходимые местному субъекту для становления и успешного развития бизнеса на местном рынке в соответствии с условиями соглашения.

Совместное предприятие предполагает организацию партнерских отношений между представителями разных стран для производства и (или) сбыта товаров или услуг как в форме контрактного совместного предприятия без долевого участия, так и в форме совместного предприятия с долевой собственностью.

Управление по контракту имеет место, когда компания (поставщик) предоставляет управленческое ноу-хау другой компании, которая обеспечивает капитал и организует деятельность на местном рынке. Как правило, внедрение системы управления, контроля и обучения местного персонала в последующем (после окончания контракта) предполагают покупку местной компании иностранным поставщиком. Контракты на управление могут выступать частью сделки по продаже технологической установки, реализуемой в форме контракта «под ключ».

В случае прямого инвестирования инвесторы принимают решения о вхождении на зарубежный рынок на основе анализа инвестиционного климата, в том числе уровня окупаемости инвестиций и рентабельности будущей деятельности на местном рынке, наличия льгот для иностранных инвесторов в отношении уровня налогообложения, величины и процедуры таможенных пошлин, сборов и акцизов в данной конкретной стране. Возможны два метода прямых иностранных инвестиций.

Первый метод – создание новой компании – заключается в том, что предприятие может создать новую компанию на внешнем рынке. Этот метод требует наибольших затрат, потому что предприятие должно создать новые контакты и каналы сбыта, выбрать место для новой компании, нанять работников, приобрести оборудование.

Второй метод – приобретение предприятием уже существующей иностранной компании. В данном случае предприятие только должно внести изменения в организационную структуру иностранной компании.

Общая сравнительная характеристика способов выхода на международный рынок представлена в таблице 1.4.2 [6].

На выбор способа выхода на зарубежный рынок также оказывают влияние различные факторы, которые организация обязательно должна проанализировать. Все эти факторы можно разделить на четыре группы:

– внутренние факторы – оказывают непосредственное влияние на выбор способа выхода организации на внешние рынки (размер организации, опыт ее деятельности на зарубежных рынках, вид товара и др.);

- внешние факторы – социальные и культурные различия отдельных стран, наличие риска предпринимательской деятельности в них, емкость рынка каждой из стран и темпы ее роста, наличие торговых барьеров, а также уровень конкуренции и доступность каналов распределения;
- факторы, определяющие привлекательность данного способа выхода на конкретный внешний рынок – уровень риска, возможность осуществления контроля, высокая степень гибкости;
- факторы, характеризующие совершение сделок – неопределенность и частота сделок, специфичность и неявная природа ноу-хау.

Таблица 1.4.2 – Сравнительная характеристика способов выхода на международный рынок.

Составляющие бизнеса	Экспорт	Совместные предприятия	Прямое инвестирование
Обязательства	Низкие	Средние	Высокие
Ресурсообеспечение	Низкое	Среднее	Высокое
Качество контроля	Низкое	Среднее	Высокое
Риск	Низкий	Средний	Высокий
Гибкость	Средняя	Высокая	Низкая

Кроме того, необходимо также упомянуть и о подходах к выбору способа выхода на внешний рынок:

- стратегический подход - анализируются альтернативные способы выхода на зарубежный рынок и выбирается тот из них, использование которого позволит фирме получить максимальную прибыль в течение рассматриваемого периода;
- шаблонный подход – один и тот же способ устанавливается для всех зарубежных рынков без учета существующих между ними различий;
- прагматичный подход – сначала выбирается возможный способ выхода, имеющий минимальный риск. Если такой способ оказывается, по каким-либо причинам, неосуществимым или нерентабельным, то организация начинает поиски другого, наиболее приемлемого способа.

Далее, мы переходим к описанию непосредственно самой маркетинговой стратегии и международной маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия – основа действий фирмы в конкретных рыночных условиях, определяющая способы применения маркетинга для расширения целевых рынков и достижения эффективных результатов [7].

Международная маркетинговая стратегия – система взаимосвязанных, достаточно долгосрочных, значимых и реализуемых на уровне всей компании целей и задач, формализуемых в виде маркетинговой программы, которая подчинена миссии компании, согласована с международной маркетинговой средой и обеспечена ресурсами [11].

Главной необходимостью разработки маркетинговых стратегий является обеспечение долговременного выживания компании в жестких конкурентных условиях мирового рынка.

Основными этапами разработки международной маркетинговой стратегии являются [11]:

- определение миссии компании;
- определение стратегических целей и задач;
- оценка бизнес-портфеля компании и формулирование стратегии. Бизнес-портфель – набор видов деятельности и товаров, которые определяют профиль компании. Основная задача портфельного анализа, осуществляемого на уровне компании – определить наилучшее сочетание сильных сторон компании с возможностями рынка. Инструментами портфельного анализа могут выступать матричные модели BCG (Бостон Консалтинг Групп), GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи), Shell (Шелл) и другие. Процесс формулирования стратегии предполагает оценку маркетинговой макро-, мезо- и микросреды, а также соотнесение предлагаемой формулировки стратегии с ценностями руководства компании и с ее социальной ответственностью. Процесс формулирования стратегии завершается ее оценкой, утверждением и реализацией;
- разработка международной маркетинговой программы. На последнем этапе стратегического планирования осуществляется разработка основных направлений деятельности компании на внешнем рынке, формализуемых в виде международных маркетинговых программ по инновациям, ценообразованию, распределению и продвижению ее товаров и (или) услуг.

Сферой применения маркетинга и его инструментов является стратегическое поле деятельности организации, то есть совокупность зарубежного целевого рынка и предназначенного для него продукта компании.

На выбор международной маркетинговой стратегии влияет множество факторов, среди которых выделяют: отношение руководства компании к интернационализации бизнеса, производимые товары и (или) услуги, реализуемые компанией, наличие конкурентных преимуществ компании и учет конкурентной ситуации на зарубежном целевом рынке.

Далее, в соответствии с их классификацией, указанной в источнике [8], перечислим и раскроем основные стратегии выхода предприятия на международный рынок:

а) Стратегии активного расширения внешних рынков:

1) Стратегия расширения границ рынка, или стратегия «старый товар - новый рынок». Организация придерживается рыночных действий для внедрения имеющихся товаров на новые рынки сбыта, в том числе и за рубежом. Предусматривается активизация предпринимательской деятельности главным образом за счет освоения новых рынков сбыта, включения в сферу работы организации новых сегментов рынка, групп потребителей в различных странах и др.

2) Стратегия «новый товар — новый рынок» (стратегия активной экспансии). Наиболее динамичная и сложная линия рыночного поведения, требующая значительных усилий и затрат со стороны организации ее руководства и персонала. В то же время это наиболее распространенная стратегия проникновения и завоевания зарубежных рынков сбыта. Она позволяет осуществлять поиск рынка в ранее неохваченных зарубежных странах, предъявляющих спрос на новые товары, их виды и модели, новый ассортимент продукции, поиск новых сегментов на старых зарубежных рынках, также предъявляющих спрос на новые товары.

3) Стратегия «лазерного луча». Освоение внешних рынков происходит путем следования от простых рынков к более сложным с внедрением на более доступном рынке. Такая стратегия позволяет экономить на расходах и в большей степени гарантировать успех, поскольку каждый последующий, рынок по своим характеристикам в значительной степени напоминает ранее освоенный рынок и не несет больших рисков и неожиданностей. В частности, согласно такой стратегии рекомендуется вначале выбрать все имеющиеся возможности на внутреннем рынке, затем внедриться на простые зарубежные рынки нейтрального характера, где нет высокой конкуренции местных производителей, и затем выходить на рынки с высокой степенью конкуренции, в том числе и со стороны местных фирм.

4) Стратегия наступления. Такая стратегия предполагает активную, агрессивную позицию организации и преследует, прежде всего, цель завоевать и расширить рыночную долю и на зарубежном рынке. Организация может выбрать атаковую стратегию в нескольких случаях: если доля на рынке ниже необходимого минимума или оптимума или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибылей, если она выпускает новый товар на рынок, если осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж; если фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность при относительно небольших затратах расширить рыночную долю и т.д. Практика показывает, что проведение подобной стратегии осложнено на рынках с высокой степенью монополизации и на тех рынках, товары которых плохо поддаются дифференциации.

5) Стратегия «накопления боевого снаряжения». Организация готовит атаку на внешние рынки, занимает выжидательную позицию и отрабатывает «военную технологию» на освоенном внутреннем рынке. Она проводит тщательное изучение предпринимательской среды зарубежного рынка, его конъюнктуры, специфики запросов потребителей, готовит соответствующие кадры и т.д.

6) Стратегия «завоевания плацдарма». Организация начинает подготовительное проникновение на рынок интересующей ее страны. Приобретает сбытовые сети, складские помещения, проводит сбор первичной информации, создает совместные предприятия и т.д. В ряде случаев организация приближается к интересующему ее рынку путем проникновения на рынки близлежащих стран или отрабатывает методы проникновения на рынки со схожими условиями работы, но с меньшей степенью конкуренции.

7) Стратегия «фронтального штурма», или атаки. Предполагается взламывание границ труднодоступных рынков с активной конкуренцией и использование жестких методов рыночной борьбы. Для реализации этой стратегии требуются значительные средства и соблюдение для рынка проникновения условия, чтобы он не придерживался жесткой оборонительной стратегии со стороны фирмы-конкурента.

8) Стратегия «тиски», или окружения. Организация предпринимает атакующие действия одновременно на большом количестве рынков на подступе к рынкам основных конкурентов. Такая стратегия предусматривает высокий уровень интернационализации деятельности организации.

9) Стратегия «грабли». Организация предпринимает активные наступательные и агрессивные рыночные действия на рынках основных конкурентов, отбирая у них практически все основные сегменты. Эту стратегию можно назвать стратегией мирового лидерства — распространенной стратегией ведущих международных компаний мира.

б) Стратегии позитивного сохранения зарубежных рынков:

1) Стратегия обороны. Эта стратегия предполагает защиту имеющихся рыночных позиций, например на внутреннем рынке, за счет проникновения и демонстрации своей силы на зарубежных рынках.

2) Стратегия «крепостной обороны». Предполагается при небольшом уровне интернационализации внутреннего производства активное применение мер протекционизма в качестве защиты местного рынка от проникновения иностранных организаций, как с товарами, так и с капиталами. Обычно свойственна развивающимся странам и странам, испытывающим трудности экономического и финансового характера и проводят им политику защиты приоритетных отраслей хозяйства.

3) Стратегия «старый товар — старый рынок» (стратегия глубокого внедрения на рынок). Представляет собой вид оборонительной стратегии и предполагает относительный минимум расширения предпринимательской деятельности, когда известный продукт продолжает продаваться в рамках освоенного рынка. В этом случае предполагается увеличение рыночной доли за счет сокращения издержек производства.

4) Стратегия «новый товар — старый рынок» (стратегия разработки нового товара). Предполагает расширение предпринимательской деятельности главным образом за счет товарной политики в рамках освоенного рынка, т.е. путем усовершенствования товара, улучшения его потребительских свойств, расширения ассортимента, разработки качественно новых товаров и т.д.

5) Стратегия «удержания периметра обороны». Предполагает определенный уровень интернационализации экономических отношений организации с другими странами и расширение оборонительных действий за пределы рынка собственной страны до границ так называемых нейтральных рынков, которые представляют для данной организации своеобразный санитарный кордон, не позволяющий проникать на свои отечественные рынки.

б) Стратегия «бой в арьергарде». Предполагает завоевание рынков в ближайших тылах основных своих конкурентов, когда «оборонительная война» выходит на ближайшие к ним рынки.

7) Стратегия «партизанской войны». Предполагает осуществление торговых вылазок и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках с тем, чтобы заявить о своей конкурентной силе, не допустить у них желания проникнуть на позиции организации на нейтральных и внутренних рынках и побудить конкурентов идти на договоренности по разделу рынков, рыночные компромиссы и координацию торговых действий.

8) Стратегия диверсификации, или распыления зарубежных рынков. Предполагает проникновение на значительное число зарубежных рынков с целью обезопасить себя от возможных рисков и зависимости от характера и состояния рыночного спроса отдельных стран и узких сегментов.

в) Стратегии лидерства:

1) Стратегия лидера. Такая стратегия предполагает завоевание самой большой рыночной доли на зарубежном рынке, самой большой прибыли и самого высокого престижа. Целевой рынок покрывается полностью. Предлагается самый широкий спектр модификаций данного товара по средним и высоким ценам по каналам относительно широко развитой сбытовой сети с проведением рекламных и стимулирующих кампаний высокого уровня.

2) Стратегия челенджера (рвущегося вперед). Основной целью применения такой стратегии проникновения на зарубежные рынки является завоевание и расширение рыночной доли, для чего проводится политика идентификации и индивидуализации действий организации, т.е. резкого размежевания с политикой организации-лидера с тем, чтобы сделать компанию на рынке узнаваемой. Обеспечивается почти полное покрытие рынка данным товаром.

3) Стратегия нищера (узкой специализации). Для организаций реализующих такую стратегию, важными являются прибыль и престиж. Они концентрируют свое проникновение на узко очерченном специальном рыночном сегменте. Предлагают на рынке ограниченный ряд товарного ассортимента, но высокого качества и ярко индивидуализированный, по средним и высоким ценам через ограниченную и специализированную сбытовую сеть в сопровождении специальных рекламных и стимулирующих программ.

г) Стратегии остаточного бизнеса, вынужденные стратегии:

1) Стратегия последователя. Проникновение и завоевание зарубежных рынков в этом случае происходит как вынужденная мера, чтобы избежать разорения организации или в поисках выхода из трудного положения на внутреннем рынке. Основной целью является сохранение прибылей. Как правило, организация в соответствии с имеющимися возможностями копирует действия наиболее преуспевающих фирм на данном рынке. Она выбирает наиболее доступный сегмент, дающий минимально возможную эффективность, предлагая низкий по качеству товар по низкой цене, используя дешевые каналы сбыта и сопровождая это рекламными и стимулирующими мероприятиями с низким уровнем расходов и качества.

2) Стратегия выживания. Стратегия выживания имеет наименьшую привлекательность из всех других стратегий проникновения на зарубежные рынки, поскольку является стратегией одного дня, предполагает решение задачи чисто экономического характера без учета последствий своих действий и может нанести непоправимый урон дальнейшей зарубежной активности организации. Однако в ряде случаев использование данной стратегии может привести к успешному развитию бизнеса.

В заключении теоретической части данной научной работы хотелось бы еще обратить внимание на программу выхода предприятий на международный рынок. Этот процесс состоит из следующих этапов [6]:

а) Самоанализ. На этом этапе осуществляется анализ состояния дел организации, основных характеристик ее деятельности при использовании различных методик и инструментов.

б) Исследование зарубежных рынков. На этом этапе проводятся маркетинговые исследования приоритетных зарубежных рынков, в ходе которых решаются следующие задачи:

- 1) оценка альтернативы зарубежных рынков и их выбор;
- 2) сегментирование рынка и выбор целевых и привлекательных сегментов;
- 3) позиционирование товара/услуги;
- 4) оценка затрат, доходов и рисков, оценка финансовой эффективности выхода предприятия на международный рынок;
- 5) выбор способа проникновения.

в) Разработка маркетинговой стратегии. Этот этап подразумевает разработку организацией продуктовой, ценовой политики и политики распределения, а также программы продвижения.

г) Реализация процесса выхода на зарубежные рынки. Этот этап представляет собой непосредственную организацию бизнеса на выбранном зарубежном рынке.

Каждая организация, которая решила осуществить выход на международные рынки, должна разработать свою программу выхода на рынок. Это будет являться фактором успеха современного предприятия в условиях жесткой международной конкуренции.

На основании теоретической базы изученной нами, можно сделать вывод, что процесс разработки стратегии в международном маркетинге для всех предприятий подразумевает под собой следующий алгоритм действий:

- а) Формирование стратегического видения организации.
- б) Установление целей организации.
- в) Анализ международных рынков.
- г) Формулирование международной стратегии, а также выбор способа и формы ее реализации посредством одного из трех подходов:
  - 1) Стратегический подход.
  - 2) Шаблонный подход.
  - 3) Прагматичный подход.
- д) Реализация международной стратегии и выход на международный рынок.

Предприятие по производству асбестоцементных изделий ООО «Комбинат «Волна» (г. Красноярск), на примере которой будет осуществляться разработка стратегии выхода на международный рынок строительных материалов, по специфике своей продукции, принадлежит к хризотилцементной отрасли.

Данная отрасль, в современных реалиях, является, по своей сути исчезающей и уникальной на рынке строительных материалов России. За счет существующей в мире мировой антиасбестовой политики у потребителей сформировано ошибочное мнение в отношении экологичности и безопасности хризотилцементной продукции. Кроме того, ее минусами является сложная транспортировка и монтаж, чем активно пользуются конкуренты, производящие товары заменители в данной группе строительных материалов. Емкость кровельного хризотилцементного рынка сокращается быстрыми темпами – за последние 10 лет она снизилась на 77%.

Что же касается подходов разработки и реализации международной стратегии, то стратегический подход подразумевает под собой анализ альтернативных способов выхода на зарубежный рынок и выбирается тот из них, использование которого позволит фирме получить максимальную прибыль в течение рассматриваемого периода. Шаблонный подход подразумевает под собой установления одного и того же способа для всех зарубежных рынков без учета существующих между ними различий. Прагматичный подход подразумевает под собой выбор возможного способа выхода, имеющий минимальный риск.

В нашем случае применение одного из данных подходов не представляется возможным, так как, в случае острого снижения спроса на продукцию хризотилцементной отрасли мы не можем фокусироваться только на одном из этих подходов. Одна лишь максимизация прибыли не является основной целью рассматриваемого нами предприятия, она является лишь вторичной, после сохранения и развития рынка хризотилцементных изделий. Шаблонный подход так же нам не подходит в силу того, что спрос и отношение к хризотилцементной продукции на одинаков на всех зарубежных рынках, следовательно, проработка каждого из рынков должна занимать отдельное место при выборе международной стратегии. Прагматичный подход более близок к рассматриваемой нами отрасли, но минимизация рисков влечет за собой также и снижение эффективности реализации международной стратегии, хоть предприятия данной отрасли и не имеют права на ошибку, при этом они также не могут позволить себе действовать не эффективными методами.

Таким образом, среди изученных нами подходов к разработке и реализации стратегии выхода предприятия на международный рынок не было выявлено подходящего изучаемой нами отрасли в силу ее уникальности. Так как каждый из рассматриваемых подходов нацелен на развитие только в одном направлении.

В поисках решения данной проблемы, мы обратились к проектному менеджменту. Отличительной чертой проектного менеджмента является то, что



многообразии процессов разработки международной стратегии предприятия можно легко представить в виде проекта, а если учесть, что проект это уникальная деятельность, предполагающая координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений, и, научиться этим проектом управлять, то все мероприятия будут осуществляться наиболее эффективно.

В рамках проектного менеджмента нами было изучено несколько методологий управления проектами, а именно: IPMA, PMI, ISO.

Исходя из указанной специфики рассматриваемой нами отрасли базовой методологией управления проектами был выбран стандарт института PMI - Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). В отличие от других методологий, где даются общие комментарии и необходимые нормы, в PMBOK для каждого процесса описываются детально входы, выходы процесса, методы и средства, необходимые для выполнения процесса. Кроме того, в отличие от других методологий в PMBOK необходимость изменений в проекте обусловлена негативными факторами: срыв сроков, превышение бюджета и т.д. Что касается структуризации, для системного описания. В PMBOK используется пара «процесс-область знаний», то есть перечень функций управления внешне напоминает перечень областей знаний, а процессы объединяются в группы. Таким образом статус модели PMBOK – руководство к своду знаний – допускает более информативное изложение. В частности, в стандарте упоминаются практически все документы, которые необходимы для практического управления проектами.

То есть, проектное управление по методологии PMBOK позволит нам произвести декомпозицию процесса разработки и реализации международной стратегии предприятия, учесть входы, выходы, методы и средства для каждого из них, тем самым позволив нам разработать и создать комплексный подход к формулированию международной стратегии и выбору способа и формы ее реализации. Который, в свою очередь, объединит в себе преимущества существующих подходов и исключит их недостатки.

Таким образом, научной новизной данной исследовательской работы выступило применение методологии проектного управления для разработки и реализации стратегии выхода предприятия на международный рынок, что позволило нам создать алгоритм действий, который можно использовать при разработке международной стратегии на любых предприятиях, относящихся к хризотилцементной отрасли. Он выглядит следующим образом:

- е) Формирование стратегического видения организации.
- ж) Установление целей организации.
- з) Анализ международных рынков.
- и) Формулирование международной стратегии посредством методологии управления проектами PMBOK® Guide.

## **2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Комбинат «Волна» и анализ хризотиловой отрасли**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Комбинат «Волна»**

Информация для написания данного раздела научной работы взята из источника [14], а также предоставлена предприятием ООО «Комбинат «Волна».

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат «Волна».

Почтовый и юридический адрес: 660019, Российская Федерация, г. Красноярск, ул. Мусоргского, 15.

Уставной капитал зарегистрирован в сумме 280 640 тыс. руб.

Форма собственности – частная, доли государства нет.

Вид основной деятельности – производство асбестоцементных (далее - хризотилцементных) изделий.

Комбинат «Волна», крупнейшее в Сибири предприятие по производству хризотилцементных изделий. В 2016 году комбинат отметил 65-летний юбилей. Днем рождения предприятия считается 4 ноября 1951 г.

За годы работы неоднократно менялся статус и управленческий состав предприятия, проводилась модернизация оборудования и реконструкция технологических линий. С ноября 2004 года ООО «Комбинат «Волна» вошел в состав холдинговой компании «Сибирский цемент» [15].

В новых экономических условиях предприятие благодаря внедрению современных технологий стало одним из лидеров хризотилцементной промышленности в России. Продукция комбината первой в отрасли получила сертификат соответствия требованиям нормативных документов и является конкурентоспособной на мировом рынке.

На сегодняшний день география распространения продукции комбината очень широка — практически весь Сибирский Федеральный округ (СФО) и Дальний Восток, идет активное развитие партнерских отношений со странами ближнего зарубежья.

ООО «Комбинат «Волна» входит в состав Некоммерческой организации «Хризотиловая ассоциация», целью которой является координация деятельности предприятий и организаций, заинтересованных в производстве и использовании асбеста хризотилового и содержащих его материалов и изделий в контролируемых условиях [16].

Цели ООО «Комбинат «Волна»:

- извлечение прибыли и расширение рынка товаров и услуг;
- постоянное повышение и непрерывный контроль качества продукции;
- выход на европейский рынок, как компания, выпускающая качественные хризотилцементные (асбестоцементные) изделия, соответствующие европейскому уровню.

Задачи ООО «Комбинат «Волна»:

- снижение себестоимости продукции, за счёт сокращения внутренних издержек и оптимизации численности коллектива;
- завоевание новых рынков сбыта;
- загрузить мощности оборудования на 100%;
- внедрение современных технологий;
- своевременная выплата заработной платы;
- формирование стабильного трудового коллектива;
- пропаганда в коллективе здорового образа жизни;
- развитие социальной сферы;
- выполнение коллективного договора;
- улучшать условия труда;
- доставка работников к рабочим местам и домой бесплатным служебным транспортом;
- обеспечение работников горячим питанием с компенсацией до 400 рублей ежемесячно;
- благоустройство территории и др.

Миссия ООО «Комбинат «Волна»: Мы живем, дышим, мыслим, производим, для того, что бы внести свой вклад в Ваше благосостояние, посредством производства материалов позволяющих долгие годы хранить тепло и уют Ваших домов.

ООО «Комбинат «Волна» имеет централизованное снабжение. Холдинг, в состав которого оно входит, осуществляет заказ через «Торговый Дом» в г. Кемерово. Отдел продаж ООО «Комбинат «Волна» осуществляет прямые оптовые и розничные продажи другим организациям. Услуги комбинат получает посредством тендеров.

На предприятии используется линейная структура управления (приложение А). Сегодня численность работников завода составляет 379 человек. Производительность труда составляет 275,6 туп/чел (тысяча условных плиток на человека). Заработная плата всегда начисляется вовремя. Форма заработной платы повременно-премиальная и сдельно-премиальная. Размер среднемесячной оплаты труда работников предприятия 30376 рублей. Для сотрудников организовано горячее питание. Работает спортивно-оздоровительный комплекс. Реализуются социальные программы по поддержке пенсионеров, ветеранов труда, детей сотрудников предприятия. Действует собственный музей. Среди работников комбината ежегодно проводится спартакиада по различным видам спорта и конкурс профессионального мастерства.

В состав комбината входят 2 цеха по выпуску хризотилцементных изделий, 1 цех по нанесению покрытия и 12 вспомогательных подразделений, полностью обеспечивающих потребности основного производства (проведение средних, капитальных и текущих ремонтов, модернизации оборудования, содержание зданий и сооружений).

Производство на предприятии непрерывно и полностью автоматизировано. Закрытый способ распаковки и обработки хризотила, подачи цемента и воды, смешивание всех компонентов полностью исключает выбросы хризотиловой и цементной пыли и обеспечивает надежность и экономичность производства.

Цикл производства на комбинате «Волна» замкнутый: здесь представлены все этапы производства - от получения сырья до выпуска конечного продукта. Используемое сырье доставляется из разных регионов России и из-за рубежа. Хризотил добывается в Свердловской и Оренбургской областях; цемент поставляется с Красноярского и Топкинского цементных заводов (Кемеровская область); основные расходные материалы, использующиеся в производстве, импортируются из Италии и Германии [17].

Мощность предприятия позволяет производить в год 14,5 млн кв. м кровли, 4,6 млн кв. м плоских листов, 767 км условных труб. Занимаемая комбинатом площадь — 174 тыс. кв. м.

На комбинате имеются 7 технологических линий (фирма VOITH, Австрия) [18]:

- две линии по производству листов хризотилцементных волнистых профиля 40/150 (СВ);
- линия по производству плоских прессованных хризотилцементных листов;
- линия по производству напорных и безнапорных хризотилцементных труб;
- универсальная линия по производству листов хризотилцементных волнистых профиля 51/177 (СЕ) и 40/150 (СВ) (в зависимости от спроса на продукцию);
- линия по нанесению покрытий на плоские и волнистые хризотилцементные листы различных типоразмеров;
- линия «Красстоун» по нанесению покрытия на плоские хризотилцементные листы из каменной крошки.

Комбинат гарантирует экологическую чистоту своей продукции: в производстве используется только природное сырье. Отсутствие токсичных и радиоактивных веществ подтверждено заключением отдела радиационной гигиены ЦГЭСН (Центр государственного санитарно-эпидемиологического надзора) в Красноярском крае. Продукция ООО «Комбинат «Волна» первой в отрасли получила Сертификат соответствия требованиям нормативных документов [19].

Как любое крупное предприятие ООО «Комбинат «Волна» имеет огромный массив информации. Для того, что бы организовать быстрый доступ определенного набора информации к определенному руководителю или отделу комбинат использует как личные, так и электронные способы коммуникаций. Для осуществления качественных электронных коммуникаций ООО «Комбинат «Волна» использует следующие виды программного обеспечения: Microsoft Outlook; БООС-Кадровик; CRM-система; Microsoft Dynamics AX; Directum.

Говоря о методике формирования цен на выпускаемую продукцию, не обходимо отметить, что за основу берется себестоимость продукции. Учитывается объем и место реализации партии товара, сезон, а также цены на аналогичную продукцию или товары заменители у конкурентов. Цена оглашается покупателю сразу и включает в себя упаковку, доставку и др. Таким образом, у покупателя нет непредвиденных затрат.

Основными конкурентами ООО «Комбинат «Волна» в Сибирском Федеральном округе являются:

- ОАО «Искитимский шиферный завод»;

- ООО «Тимлюйский завод асбестоцементных изделий».

Конкурентные преимущества ООО «Комбинат «Волна»:

- открытая ценовая политика, которая позволяет, прогнозировано продавать продукцию, зная свою и конкурентную стоимость;

- дифференцированная цена на продукцию в зависимости от территориального расположения;

- самые большие производственные мощности в Сибирском федеральном округе, которые позволяют обеспечить любой заказ;

- раскрученный бренд «Волна», который знают во всем Сибирском федеральном округе, Дальневосточном округе и странах ближнего зарубежья;

- рекламная поддержка от буклетов до банерной рекламы с указанием адресов партнеров, оформление торговых точек;

- поддержка партнеров в работе с клиентами. Быстрая и квалифицированная помощь в любых вопросах, от технических моментов до помощи в работе со сложными клиентами;

- отличные характеристики выпускаемого продукта (геометрия, прочность, европейское качество);

- европейское оборудование позволяет гарантировать качество продукции;

- складские запасы и площади позволяют бесперебойно отгружать продукцию в ассортименте;

- находясь в Холдинге и имея рядом цементный завод, комбинат не имеет перебоев с сырьем а, следовательно, и производством продукции;

- территориально выгодное расположение предприятия;

- предоставление определенных льготных (особых) условий работы постоянным клиентам;

- различные виды отгрузки (вагоны, контейнера, самовывоз, автодоставка);

- уникальная, универсальная, надежная упаковка, которая позволяет снизить бой, затраты на бой продукции, поддерживает товарный вид, экономичная упаковка, позволяет снизить себестоимость продукции;

- внешний вид;

- самые высокие нормы загрузки, позволяющие минимизировать затраты на доставку.

Сильные стороны ООО «Комбинат «Волна»:

- 65 лет на рынке строительных материалов (стабильность);

- работа на современном австрийском оборудовании (неповторимость);
- постоянное переоснащение производства;
- нововведение в реализации продукции (новые рынки старой продукции - активное продвижение продукции, PR на рынке РФ и бывшего СССР );
- программа лояльности к клиентам;
- сохранены традиции комбината (музей, династии, ветераны, мероприятия);
- развитая социальная структура (питание, спорт, медицина, отдых, соц.пакет, корпоративная сотовая связь, служебный транспорт, фиксированный рабочий день, своевременная выплата заработной платы);
- демократичность в управлении.

На сегодняшний день предприятие ООО «Комбинат «Волна» испытывает следующий ряд проблем:

- не окупаемость выпускаемого вида продукции;
- снижение рентабельности производства;
- замедление темпов производства;
- уменьшение доли рынка;
- незаинтересованность инвесторов в развитии производства предприятия;
- потеря основных поставщиков при сильном снижении выработки;
- возрастающее конкурентное давление.

Все это связано с угрозой появления новых технологических преимуществ у конкурентов, потеря части сегмента рынка, угроза появления новых продуктов-заменителей, а так же низкая востребованность основных видов продукции, ослабление конкурентоспособности предприятия. Снижается оборачиваемость капитала за счет отсутствия постоянного сбыта продукции, в следствие этого происходит большое накопление товара на складах.

## **2.2 Анализ хризотилцементной отрасли в России и за рубежом. Положение ООО «Комбинат «Волна»**

К хризотилцементной отрасли относятся предприятия, специализирующиеся на производстве хризотилцементной или асбестоцементной продукции. Сырьем для производства хризотилцементной продукции служит три компонента: вода, цемент и асбест [20].

Ассортимент хризотилцементной продукции достаточно широк – сюда относятся как уже устоявшиеся на рынке серые волнистые кровельные листы и трубы, так и достаточно новые направления, такие как серые фасадные плиты, а также цветные кровельные и фасадные листы.

Асбестоцементные изделия скрывают в себе такие положительные качества как: экологичность, морозостойкость, термостойкость, влагонепроницаемость, высокая прочность, звукоизоляция, а также огнеупорность.

Тем не менее, не смотря на все свои положительные свойства, рынок хризотилцементной продукции всегда был очень неустойчивым, а в последнее время стал сокращаться очень быстрыми темпами - согласно исследованиям РБК, в 2016 году рынок Российских кровельных материалов снизился на 5% [21].

Одной из причин такой нестабильности хризотилцементного рынка является мировая антиасбестная политика, о которой дальше будет сказано несколько слов.

Асбест – обобщающее название для волокнистой формы шести различных природных минералов класса силикатов. Асбест представлен в виде двух основных групп минералов: серпентиновые и амфиболовые, различающиеся по типу кристаллической структуры, химическому составу и устойчивости к воздействию различных агрессивных сред. Хризотилковый асбест (хризотил), называемый также «белый асбест» и «горный лен», является волокнистой разновидностью серпентина – минерала подкласса слоистых силикатов [22].

Остальные пять разновидностей асбеста принадлежат к группе амфиболов, минералов подкласса ленточных силикатов: амозит (коричневый асбест, грюнерит), крокидолит (голубой асбест, рибекит) и реже встречающиеся антофиллит (серый асбест), тремолит и актинолит. Различные виды асбеста отличаются между собой по своим свойствам, но в целом характеризуются высоким пределом прочности на разрыв, низкой теплопроводностью и относительно высокой химической стойкостью.

Дискуссия о вреде асбестоцементного шифера имеет богатую историю. В конце XIX в. российскими, а в начале XX в. английскими медиками было высказано мнение, что специфическое заболевание легких, которое развивалось у рабочих, работающих на добыче, обогащении асбеста и на производстве асбестосодержащих материалов, было вызвано воздействием асбестосодержащей пыли [23].

В середине XX столетия широкую известность получили результаты работ И. Селикоффа, Р. Дола и ряда других исследователей, которые назвали в качестве причины ряда заболеваний воздействие асбеста. Эти труды сформировали на Западе устойчивое представление о вреде асбеста вообще и асбестоцементного шифера в частности, породили разговоры о вреде асбеста как строительного материала. При этом не был учтен тот факт, что производство и использование асбестосодержащих материалов даже в 1950-1960-х гг. происходило при отсутствии соответствующих санитарно-технических мер защиты работников во всех странах мира.

В результате разгоревшейся на эту тему дискуссии различные неправительственные и государственные организации выступили за запрещение асбеста на государственном и международном уровнях. Данная инициатива была поддержана правительственными кругами ряда стран. Одними из первых, в конце 70-х, запрет на импорт и использование

амфиболовых асбестов, а затем и хризотила ввели скандинавские страны. Позже к ним присоединились другие страны Европы.

Запрет, введенный с января 1997 г. во Франции, послужил поводом для иска Канады (основного поставщика хризотила в европейские страны) во Всемирную торговую организацию об отсутствии научных данных для такого решения. Позже на двух заседаниях ВТО – в сентябре 2000 г. и в марте 2001 г. иск Канады был отклонен. Основанием при отсутствии достаточных научных данных послужила, во многом, предубежденность общественности, связанная с действительно большим количеством асбестобусловленных заболеваний в странах Европы и во Франции. Данные о том, что это явилось последствием бесконтрольного использования асбестосодержащих материалов в прошлые годы, во внимание приняты не были.

В результате в Европе и Америке резко снизилось количество используемых асбестосодержащих материалов. Показатели добычи асбеста упали. Согласно статистике, в 2000 г. добыча асбеста снизилась почти на 50 %; на данный момент этот показатель составляет около 2 млн. т ежегодно. В таких странах, как Австралия, Греция, Италия, Кипр, ЮАР, добыча асбеста запрещена. В Российской Федерации, где нет подобных запретов, ежегодно добывается около 700 тыс. т асбеста в год. Асбестосодержащие материалы продолжают активно применяться в строительной отрасли, в том числе и для кровли [24].

В результате многолетних споров, в начале 2005 г. в Европейском Союзе асбест был признан опасным для здоровья человека и запрещен к применению при производстве кровельных материалов. Данные о неблагоприятных последствиях бесконтрольного использования асбестов привлекли внимание многих международных организаций (Международная организация труда, Всемирная организация здравоохранения и другие).

Ученые, изучающие вопрос о влиянии асбеста на здоровье человека, используют различные методики, и поэтому данные, получаемые ими, подчас противоречивы. Все это свидетельствует о необходимости серьезных дополнительных исследований, что и отмечено в специальном обзоре Всемирной организации здравоохранения.

В настоящее время во всем мире асбест, согласно классификации Всемирной организации здравоохранения и МАИР (Международное агентство по изучению рака), отнесен к канцерогенам первой группы. Речь идет о таких видах асбеста, как серпентин-хризотил, амфибол, крокидолит, амозит, антофилит, тремолит и актинолит. Тем не менее, в ряде стран мира бесконтрольное использование асбестов амфиболовой группы обнаруживается и до нашего времени. Это послужило основанием для многочисленных публикаций в средствах массовой информации, для ряда выступлений против применения асбеста в строительстве. При этом зачастую противники применения асбеста не дифференцируют его разновидности и способы применения.



На сегодняшний день в Соединенных Штатах хризотил является ценным сырьем для производства тормозных систем транспортных средств, битумного кровельного покрытия и уплотнителей. США потребляет около 13 000 тонн хризотил-асбеста ежегодно. Также импортируются асбоцементные трубы и шифер. Хризотил более не применяется для рыхлой изоляции или подобной продукции, воздействию которой в значительной степени подвергались рабочие многие десятилетия назад [25].

Новоизбранный американский президент Дональд Трамп неоднократно высказывался на тему асбеста. По его мнению, кампания против производства этого минерала является заговором мафии. Еще в 1997 году в своей книге *The Art of the Comeback* будущий президент США писал, что антиасбестовая кампания развязана для формирования общественного мнения.

Дональд Трамп уверен: на политиков было оказано серьезное давление после запрета одной из форм минерала, амфибола, из-за возможного наличия опасных свойств. Конкуренты воспользовались удобным случаем, развязав информационную войну против другого вида минерала, хризотил-асбеста, который при контролируемом использовании для здоровья человека угрозы не представляет, что многократно доказано различными научными исследованиями [26].

В пользу асбеста Дональд Трамп высказывался в 2005 и 2012 году, утверждая, что можно было бы избежать быстрого разрушения небоскребов в Нью-Йорке после терактов 11 сентября 2001 года, если бы строители использовали в качестве огнеупорной защиты именно этот минерал [26].

В мае 2017 года хризотиласбест выдержал испытание Женевской конференцией сторон Роттердамской конвенции. Роттердамская конвенция – это международное соглашение, ограничивающее использование отдельных опасных химических веществ и пестицидов в международной торговле. Россия присоединилась к конвенции в 2011 году. Вопрос о запрете хризотилового асбеста на ней рассматривается уже более десяти лет. Включение его в Приложение III (перечень веществ, подлежащих процедуре предварительного обоснованного согласия в отношении отдельных опасных химических веществ и пестицидов в международной торговле) означает фактический запрет на применение вещества. По результатам обсуждений хризотиласбест в шестой раз не был включен в перечень особо опасных химических веществ. Против включения минерала в запретный список выступили Россия, Казахстан, Кыргызстан, Белоруссия, Индия, Зимбабве, и Сирия. Основным аргументом этих стран – отсутствие убедительного научного обоснования опасности минерала [27].

Далее, перейдем к описанию зарубежных хризотилцементных рынков, основанному на информации источника [28], а также исследованиях отдела маркетинга ООО «Комбинат «Волна».

На протяжении XX века, по мере изучения возможностей использования хризотила, его потребление в мире постоянно росло. В период между двумя мировыми войнами пик потребления составлял 5 млн т в год. В настоящее

время оно стабилизировалось (около 2 млн т хризотила в год) и остается неизменным на протяжении вот уже нескольких лет. Более 90 % всего вырабатываемого хризотила идет на производство хризотилцементных изделий, которые повсеместно применяются в более 100 развитых и развивающихся странах.

К странам, широко использующим хризотилцементные изделия, относятся: Россия, Китай, Казахстан, Бразилия, Индия, Зимбабве, Таиланд, Украина, Узбекистан, Боливия, Вьетнам, Малайзия, Египет, Индонезия, Иран, Колумбия, Куба, Мексика, Пакистан, Венесуэла и др.

За рубежом технология производства хризотилцементных изделий непрерывно развивается наряду с совершенствованием способов их обработки. Внедрены новые виды высокоэффективного технологического оборудования для формования, обработки и предварительной пропитки изделий.

В Соединенных Штатах Америки (США) существует список хризотилсодержащих материалов, разрешенных к применению, – в нем 28 наименований. Из хризотилцементной продукции – волнистые листы, плоские листы, облицовочные плитки, прессованные кровельные плитки, плитки для пола, трубы, тонкие доски, облицовочный материал. Для строительной практики США характерно использование хризотилцемента в качестве облицовочного, а не кровельного материала. Плоские и волнистые листы в большинстве своем применяются для обшивки стен зданий и сооружений, в качестве материала для стеновых ограждений. Что касается хризотилцементных труб, то их использовали в течение последних 50 лет во многих штатах США в распределительных системах центрального водоснабжения, в том числе питьевой воды. По результатам исследований данных систем водоснабжения сделан вывод, что даже после 30 лет эксплуатации оснований для замены этих труб нет.

Канада, являясь крупнейшим экспортером хризотила, производит хризотилцементные изделия в небольших объемах. Ассортимент изделий главным образом направлен на удовлетворение отечественного рынка. В стране выпускают волнистые хризотилцементные листы, фигурные коньковые элементы, вентиляционные короба, сферические сегменты вентиляционных систем, трубы и т.д. Кроме традиционных изделий налажено производство литьевым способом тройников различной конфигурации для соединения безнапорных труб.

Бразилия – один из крупнейших производителей хризотила (260 тыс. т в 2007 году). Из общего количества выработанного волокна 35 % потребляется внутренним рынком, а 65 % экспортируются в более чем 20 стран. Около 96 % хризотила в стране используется для производства хризотилцементных материалов. Оставшиеся 4 % потребляются отраслями промышленности, выпускающими фрикционные изделия, фильтры, текстиль и картон.

В Мексике нет месторождений хризотила, однако имеется большой опыт по производству хризотилцементных изделий и их использованию. На всей территории страны применяются трубопроводы для питьевой воды из

хризотилцементных труб, а в крупнейших городах из них существуют целые системы водоснабжения. В различных районах страны сооружены емкости и хранилища для воды из хризотилцемента.

Колумбия повсеместно применяет хризотилцементные материалы и изделия. На протяжении многих лет она производит и широко использует строительные материалы на основе хризотила, импортируя ежегодно 20 тыс. т волокна. В стране признают, что с экономической точки зрения хризотилцементные изделия (кровельные листы, трубы и др.) на сегодняшний день являются наиболее доступными строительными материалами, а их безопасность проверена временем и тщательно исследована.

Азия является главным рынком потребления хризотила в мире. Китай, Вьетнам, Таиланд, Индия, Иран, Индонезия импортировали свыше 40 % всего мирового производства хризотила. Более 90% хризотила в этих странах идет на изготовление хризотилцементных изделий.

Значительно увеличивается потребление хризотила в Индии. Здесь изготавливают плоские и волнистые хризотилцементные листы (средне- и мелковолнистые), полуволнистые, плоские прессованные и непрессованные, мелкоразмерные плитки, напорные и безнапорные трубы. Хризотилцементные листы являются наиболее доступным, качественным кровельным материалом для малообеспеченных слоев населения. В стране 57 технологических линий ежегодно производят 3,15 млн т продукции. Рост производства составляет около 20 % ежегодно.

В Пакистане выпускают хризотилцементные листы (плоские и волнистые). Компания «Dadex» более 45 лет производит хризотилцементные трубы.

В Иране также производят хризотилцементные плоские и волнистые листы, трубы.

В Таиланде 90 % импортируемого хризотила используется для производства хризотилцементных изделий (кровельные и фасадные материалы, в т.ч. сайдинг; трубы, а также муфты, плитки для пола). Всего в стране 16 хризотилпотребляющих предприятий, из них 7 заводов производят кровельные материалы.

В Индонезии производят волнистые и плоские хризотилцементные листы для кровель и перекрытий.

Во Вьетнаме в настоящее время около 40 предприятий занимаются выпуском хризотилцементных листов и других изделий. Наиболее широкое применение получили волнистые и полуволнистые листы.

В странах СНГ хризотилцементные изделия широко используются на протяжении 100 лет.

В Беларуси также широко выпускаются хризотилцементные волнистые и плоские листы, а также трубы. Кроме того, в настоящее время 50 % шифера производится окрашенным.

В Казахстане предприятия ТОО «Карагандинский завод асбестоцементных изделий» и ТОО «Семипалатинский завод

асбестоцементных изделий» производят хризотилцементные волнистые листы и трубы.

В Узбекистане ОАО «Ахангараншифер» производит плоские и волнистые хризотилцементные листы (цветные и серые), напорные трубы и муфты, коньковые элементы, кровельные плитки. В 2005 году на предприятии произведена реконструкция, в результате которой резко сократилось образование сухих отходов, введен в эксплуатацию цех по производству стеновых изделий (блоков). Два других предприятия, занимающиеся выпуском хризотилцементной продукции, – АО «Кувасай-цемент», АОО Т«Бекабадцемент», производят волнистые листы.

В Азербайджане (ОАО «Бақы шифер ве керамика»), Кыргызстане (ООО «Кант трубно-шиферное производство»), Таджикистане (АОО Т«Таджикшифер») также производят хризотилцементные изделия.

В Кыргызстане Кантское трубно-шиферное предприятие провело реконструкцию с целью повышения качества продукции и расширения ее производства. Выпускаемая продукция (крупноразмерные волнистые листы унифицированного и среднего профиля, напорные и безнапорные хризотилцементные трубы) при высоком качестве имеет самую низкую стоимость в регионе. Современное техническое состояние основного оборудования позволяет при относительно небольших затратах обеспечить годовой объем 600–700 усл. км хризотилцементных труб и 160 млн усл. плиток шифера.

Традиционная география поставок продукции Кантского предприятия – Узбекистан, Туркменистан, Таджикистан, Казахстан, Грузия, Россия, Китай и Афганистан.

В настоящее время в Российской Федерации хризотилцементные материалы и изделия производят на 16 предприятиях, продукция которых используется не только в России, но и в ближнем и дальнем зарубежье.

Ассортимент товарной продукции очень широк – это материалы, необходимые при устройстве кровель и возведении фасадов зданий самого различного назначения, монтаже трубопроводов и во многих других областях.

Экспорт продукции в страны Азиатско-Тихоокеанского региона позволил производителям хризотил-асбеста закрепиться в рейтинге крупнейших экспортеров России в 2015 - 2016 гг. (рисунок 2.2.1) [29].

Строительные материалы на основе асбеста традиционно считаются одними из самых дешевых – этот природный минерал позволяет производить качественную продукцию с длительным сроком службы. Россия обладает крупнейшей в мире сырьевой базой хризотил-асбеста. Государственным балансом учтены 11 месторождений минерала с суммарными запасами более 100 млн тонн. Горнодобывающими предприятиями России эксплуатируются три месторождения – Баженовское, Киембаевское и Ак-Довуракское. Их суммарные запасы составляют 77,8 млн тонн хризотила.

Компании «Ураласбест» и «Оренбургские минералы», отмеченные в рейтинге крупнейших отечественных компаний-экспортеров, занимают 142 и

153 места соответственно. Согласно статистике, за 2015 год суммарный объем экспорта этих предприятий составил 171,7 млн долларов.



Рисунок 2.2.1 – Добыча хризотил-асбеста в России в 2015-2016 гг.

В последние годы суммарная добыча хризотилового асбеста в России устойчиво превышает 1 млн тонн в год. При этом порядка 75% сырья поставляется на экспорт в более чем 20 стран, прежде всего в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Согласно данным таможенной статистики внешней торговли Российской Федерации, крупнейшими импортерами российского асбеста в 2015 и 2016 году стали Индия (более 300 тыс. т), Китай (более 162 тыс. т), Индонезия (более 142 тыс. т), Вьетнам (более 78 тыс. т), Шри-Ланка (более 55 тыс. т) и Таиланд (более 40 тыс. т) (рисунок 2.2.1).

По мнению экспертов, опрошенных EastRussia, спрос на российский асбест мог бы быть значительно выше (а показатели компаний – внушительнее), если бы не политика отдельных государств по закрытию своих рынков для этой продукции.

После описания состояния международного и Российского рынков хризотилцементных изделий приступим к анализу положения ООО «Комбинат «Волна» на этих рынках. Источником информации в этом случае послужили данные отделов продаж и маркетинга ООО «Комбинат «Волна».

Основным продуктом, выпускаемым на ООО «Комбинат «Волна», всегда был серый кровельный лист (шифер), это основная номенклатура, на которой был создан комбинат и работал все свои 65 лет. Это флагман, вокруг которого выстраивалась вся работа Комбината. Но в последние годы ёмкость рынка этого стратегического для завода продукта, падает быстрыми темпами [30].

Причем, это падение началось еще с 2003-2005 гг., и с каждым годом только увеличивало темпы роста. При этом, до 2008 года объемы продаж Комбината только росли, во-первых за счет перераспределения долей на рынке, во-вторых за счет выхода на экспортные рынки. Начиная с 2009 года ООО «Комбинат «Волна» тоже начал регистрировать ощутимое снижение продаж, но сначала это связывали исключительно с кризисом 2008 года, последствия которого сказались на кровельном рынке с опозданием примерно в год и реформой РЖД, из-за которой Комбинат примерно 1,5 года ощущал острый дефицит подвижного состава и не мог вывезти уже проданную продукцию.

Таким образом, за последние 10 лет рынок серого шифера в России упал на 77%, а доля кровель из шифера сократилась с 54% до 11% (рисунок 2.2.2). При этом объемы производства изменились с 1990,5 муп (миллионы условных плиток) до 597,6 муп или -70%, объемы продаж с 1977,7 муп до 585,0 муп или -70,4%.

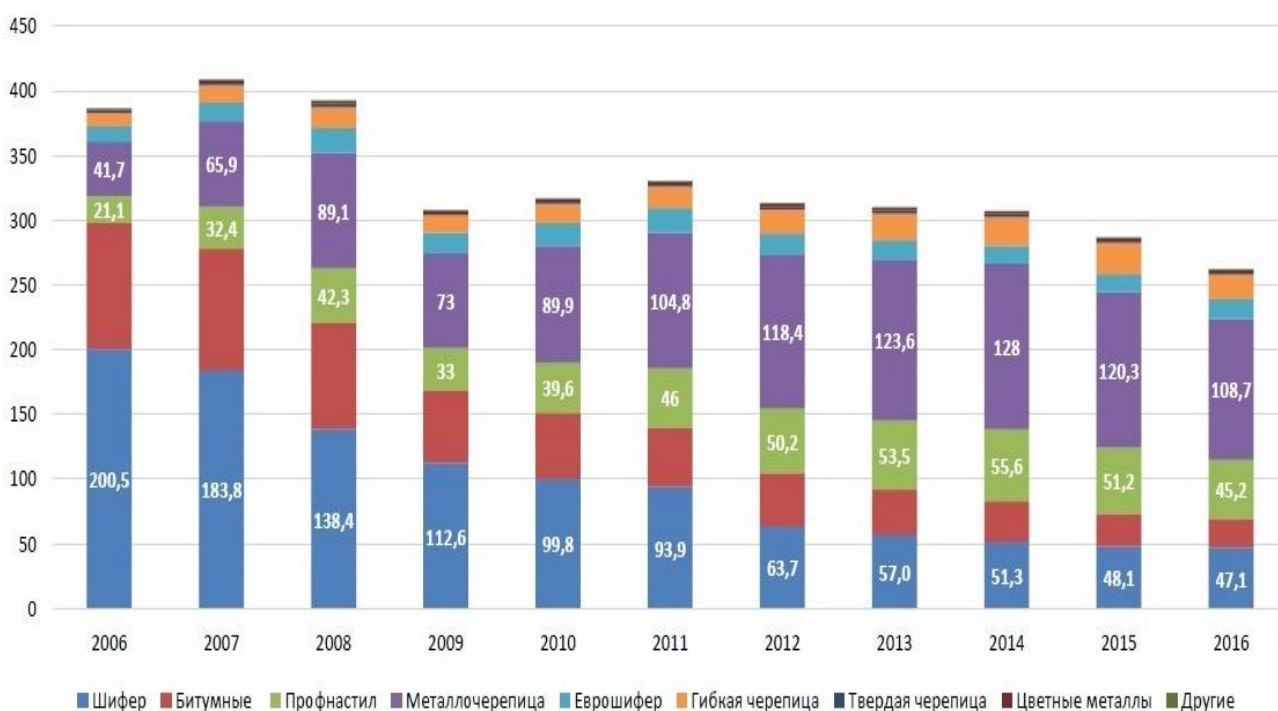


Рисунок 2.2.2 – Емкость скатного кровельного рынка (млн. м<sup>2</sup>)

У столь резкого падения ёмкости рынка было 2 причины:

- примерно в середине 2000-х годов в мире начался новый виток антиасбестовой кампании, который подорвал доверие потребителей ко всем материалам содержащим асбест;
- производители шифера (вся отрасль целиком) не смогли своевременно и адекватно отреагировать на начавшиеся изменения. По сути, непонимание рыночных законов экономики основными заводами отрасли, и какое-то наивное неверие в происходящее, привели к очень быстрому развитию товаров-заменителей. Причем товарам-заменителям не пришлось для этого

прикладывать больших усилий. Иными словами, производители шифера своим бездействием сами допустили такое падение.

Сейчас повернуть процесс падения рынка серой кровли вспять, скорее всего, уже невозможно. Замедлить его темпы и попытаться максимально отсрочить приближение к уровню дна – наверное, еще в силах отрасли. Но для этого необходимо повышение имиджа шифера как кровельного материала, развитие лояльности потребителей к продукту. Помимо этого, Комбинату существенно помогла политика сдерживания роста цен. Это сделать было необходимо, так как полноценной заменены, потерянных на серой кровле объемов, Комбинат не смог бы добиться от развития других номенклатур (плоские хризотилцементные листы и трубы), а рынки цветных продуктов еще в стадии становления.

Ситуация ООО «Комбинат «Волна» аналогична ситуации в отрасли, за период с 2012 по 2016 год общее падение объемов продаж в отрасли составило 27%, у Комбината «Волна» так же 27% (рисунок 2.2.3).

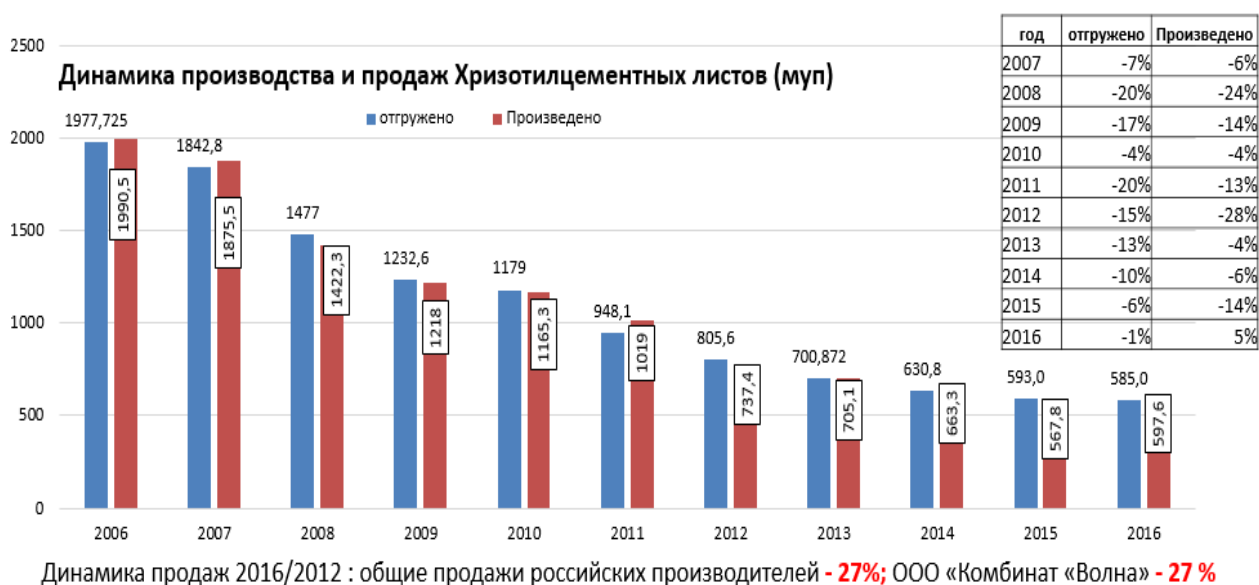
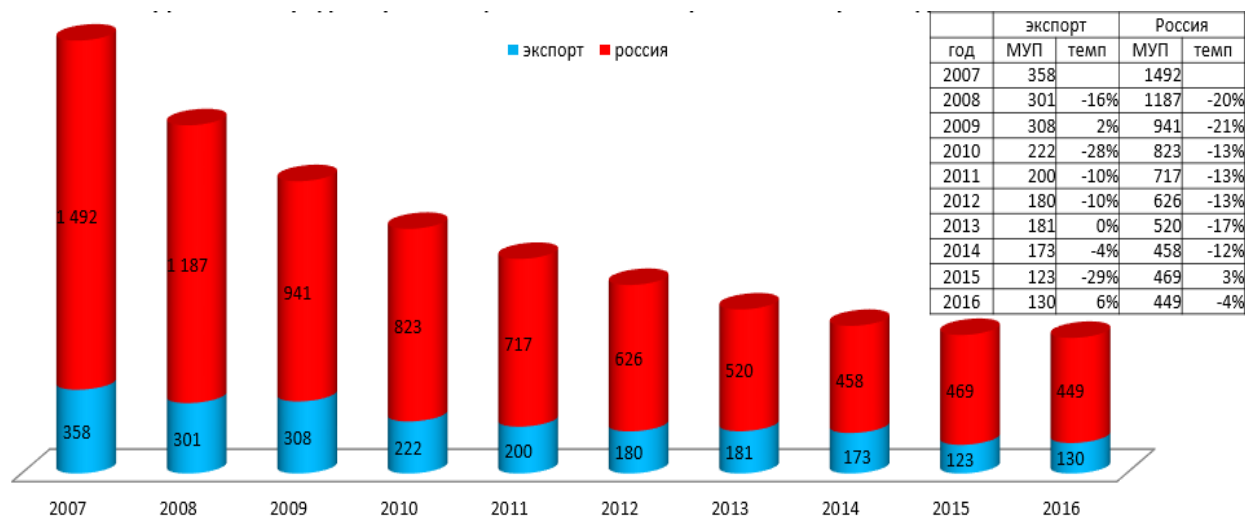


Рисунок 2.2.3 – Динамика производства и продаж хризотилцементных листов (муп)

Общий объем продаж хризотилцементных листов, выпускаемых российскими производителями, падает ежегодно. За последние 5 лет рынок хризотилцементных листов в целом упал на 28% (рисунок 2.2.4). При этом продажи на территории РФ сокращаются более быстрыми темпами, чем на экспорт:

1) падение продаж за 5 лет: по отрасли общее на 28%; Российский рынок на 28%; экспортный на 28%;

2) падение продаж ООО «Комбинат «Волна» за 5 лет: общее на 27%; Российский рынок на 38%; экспортный на 16%.



**Падение** продаж за 5 лет:

по отрасли Общее на **-28%**; Российский рынок на **-28%**; Экспортный на **-28%**

по ООО «Комбинат «Волна» за 5 лет: Общее **- 27%**; Российский рынок на **- 38%**; Экспортный на **-16%**

Динамика продаж хризотилцементных кровельных и плоских листов производства ООО «Комбинат «Волна»

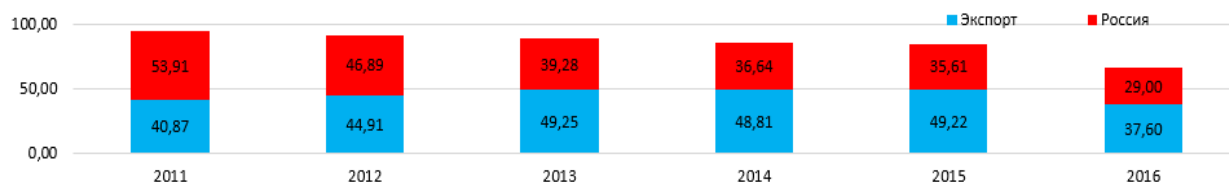


Рисунок 2.2.4 – Динамика продаж хризотилцементных кровельных листов российскими производителями (муп)

На данный момент основными игроками на рынке хризотилцементной кровли являются следующие заводы:

- ООО Комбинат «Волна», г. Красноярск;
- ОАО «Искитимский шиферный завод», г. Искитим;
- ООО «Тимлюйский завод асбестоцементных изделий», г. Тимлюй [31];
- ОАО «Спасский комбинат асбестоцементных изделий», г. Спасск [32];
- ОАО «СКАИ», г. Волгоград;
- ОАО «БелАЦИ», г. Белгород [33];
- ОАО «ЛАТО», респ. Мордовия [34];



– ООО «Шифер-Сода», г. Стерлитамак [35].

Общая доля отгружаемых хризотилцементных листовых материалов данными заводами составляет 87%, в то время как в 2006 данные заводы суммарно отгружали всего 66% продукции. В настоящий момент основная конкурентная борьба развивается именно между данными заводами как на внутреннем, так и на экспортном рынках (рисунок 2.2.5).

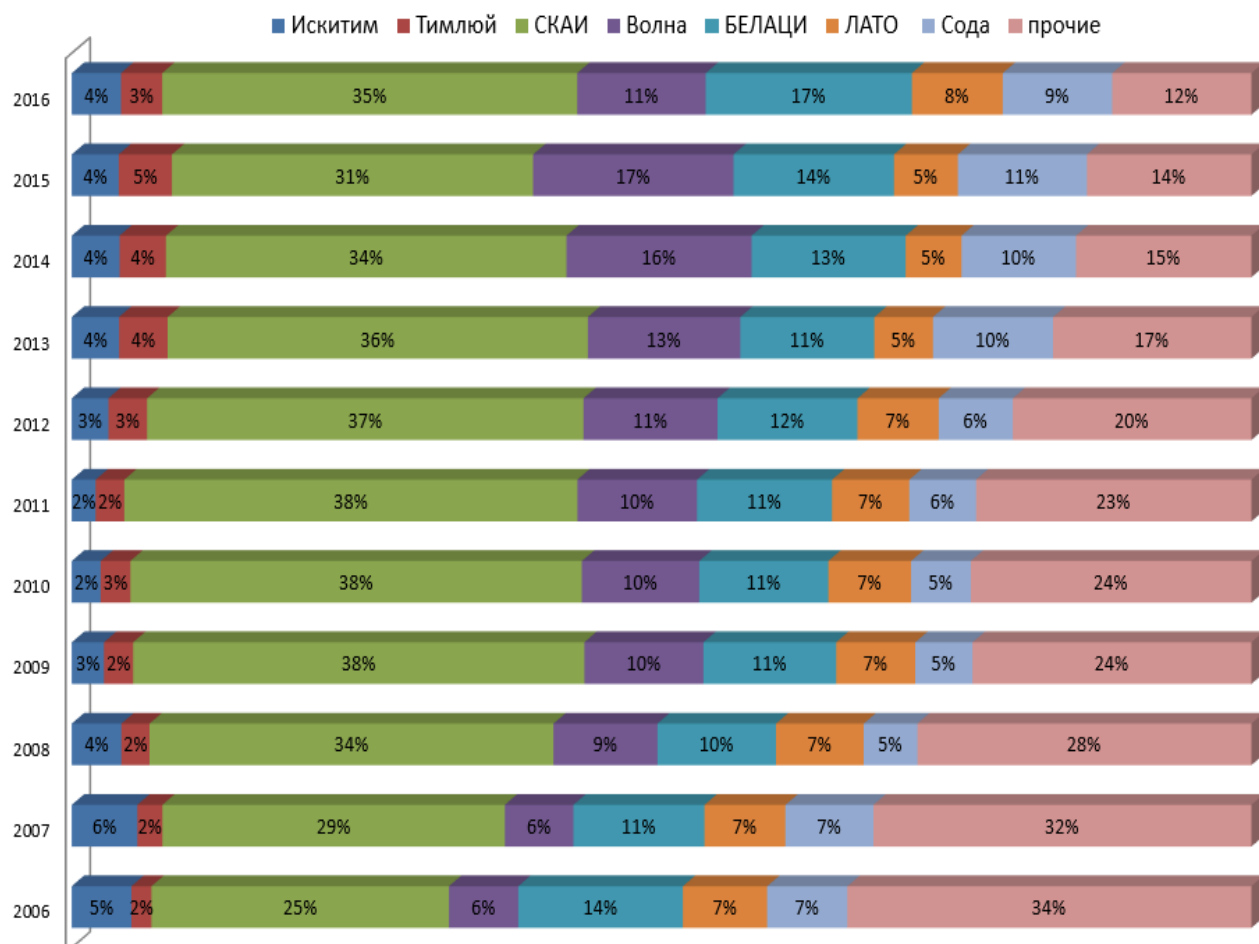


Рисунок 2.2.5 – Доли основных российских производителей в общих отгрузках хризотилцементных кровельных листов

На рисунке 2.2.5 видно, что доля ООО «Комбинат «Волна» увеличивается, но происходит это только за счет более медленных темпов падения продаж Комбината относительно темпов падения рынка в целом. В 2012 году на ООО «Комбинат «Волна» была принята стратегия повышения маржинальной доходности предприятия. Вследствие чего предприятие целенаправленно не стало проводить политику вытеснения ближайших конкурентов ОАО «Искитимский шиферный завод» и ОАО «Тимлюйский завод АЦИ». Эта политика, с одной стороны, могла бы повысить рыночную долю Комбината, но с другой, значительно снизить маржинальную доходность, так как для полного вытеснения хотя бы одного конкурента было бы необходимо существенно снизить цены и держать их на низком уровне два-три года. Однако было принято решение не о снижении, а о повышении цен.

Результаты последних лет подтверждают правильность принятого решения, в противном случае могла начаться ценовая война, которая бы сократила маржинальную доходность на два-три года, а в дальнейшем возможностей ни для роста цен, ни для роста объемов не было в виду стабильного падения рынка.

Маржинальный доход - это разница между выручкой хозяйствующего субъекта, которую он получает от реализовываемой им продукции (услуг, работ), и общей суммой его переменных затрат. Данный показатель является количественным, измеряется в денежных единицах. Величина показателя отражает вклад предприятия, который оно может сделать в покрытие постоянных затрат для того, чтобы получить прибыль (то есть такой доход напрямую влияет на величину реально получаемой прибыли) [36].

Тем не менее, на протяжении нескольких последних лет ООО «Комбинат «Волна» стабильно сохраняет свою рыночную долю на территориальных рынках с небольшими колебаниями 42-44%. Следует отметить, что за период с 2007 года по 2016 год рынок кровельных листов Сибирского и Дальневосточного Федеральных округов упал на 81% (с 22,85 млн кв.м. до 4,14 млн кв.м.) (рисунок 2.2.6).

Но, помимо падения ёмкости рынка по ключевому продукту в 2011 году, произошел еще ряд факторов, которые привели к росту себестоимости:

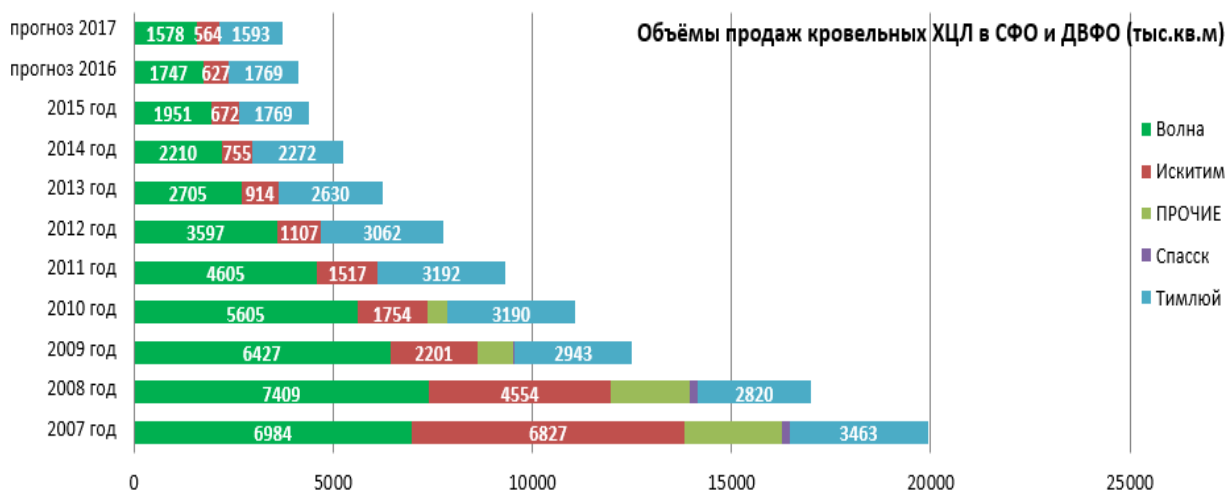
а) Рост цен на асбест. В структуре цеховой себестоимости асбест составляет примерно 35% - это существенная доля. Понятно, что рост цен на него, сильно сказывается и на себестоимости конечного продукта. А вот рычагов влияния на формирования цены практически нет, потому что в Российской Федерации всего два производителя, то есть это монополия. Причем их рынок тоже падает. Мировая антиасбестовая кампания привела к снижению объемов продаж асбеста на экспорт, и оба комбината попытались хотя бы часть потерянной выручки компенсировать ростом цен внутри страны. В 2011г. цены увеличились на 20%, в 2012г. – на 28%, общий рост цен в период с 2008г. по 2012г. – составил 200%.

б) Рост цен на цемент. К 2011г. строительная отрасль полностью справилась с последствиями кризиса 2008г. и начался активный рост строительства, в след за которым, началось увеличение рыночной цены на цемент. А ценовая политика по цементу в отношении Волны – это рыночные цены. Соответственно на этот год пришлось еще и 10% увеличение цены на цемент. А он в структуре цеховой себестоимости занимает до 30%.

в) Рост цен на ж/д тариф. Реформа по передачи подвижного парка в частную собственность во-первых, привела к ступору отгрузок, особенно пострадало экспортное направление, вагоны на Азию вообще практически не подавались несколько месяцев, а во-вторых, после того как вагоны все-таки «поехали», тарифы значительно выросли. На некоторые экспортные направления до 200%.

Все вместе это привело к очень резкому снижению маржинального дохода в 2011г. Но имеющаяся на этот момент структура Комбината, система его управления, не позволяла быстро отреагировать на изменение внешних

условий. Комбинат был слишком не поворотлив и имел слишком тяжеловесную и не гибкую структуру. Поэтому быстро снизить уровень постоянных расходов, сделать его адекватным по отношению к маржинальной прибыли было невозможно. Итогом попадания в «ценовые ножницы» и невозможность быстро изменить структуру стало снижение прибыли по показателю EBITDA на 77% за один год.



План 2017г: Волна - плановые показатели, Искитим и Тимлюй экспертно-расчетно с сохранением тренда 2015/2014

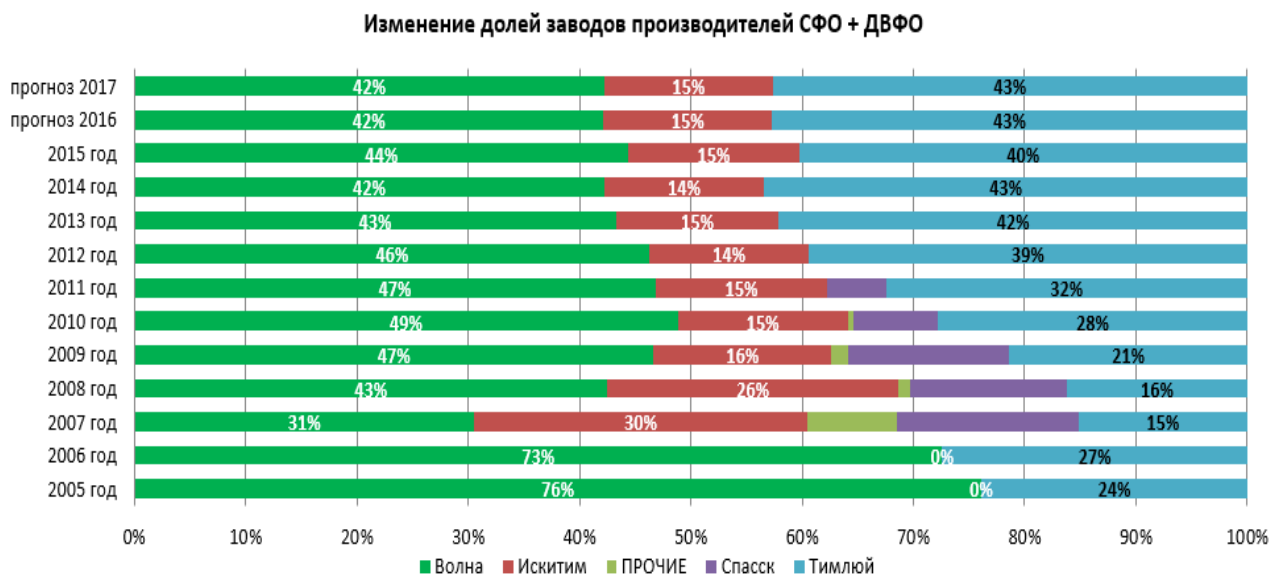


Рисунок 2.2.6 – Динамика рынка хризотилцементных кровельных листов СФО и ДВФО

ЕВІТDА (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов и налогов, и начисленной амортизации. Показатель рассчитывается на основании финансовой отчётности компании и служит для оценки того, насколько прибыльна основная деятельность компании. Показатель используется при проведении сравнения с отраслевыми аналогами, позволяет определить эффективность деятельности компании независимо от её

задолженности перед различными кредиторами и государством, а также от метода начисления амортизации [37].

Для выравнивания ситуации и восстановления доходности на ООО «Комбинат «Волна» были осуществлены следующие мероприятия – таблица 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Мероприятия и их результаты, осуществленные на ООО «Комбинат «Волна»

Наименование фактора	Мероприятие по нивелированию фактора	Результаты мероприятия
Рост цен на асбест	Анализ шиферной и асбестовой отраслей. Демонстрация основным руководителям отрасли перспектив при сохранении динамики роста цен на асбест.	Цена на асбест 3 года практически не повышалась
Рост цен на цемент в летний сезон	Изменен график работы технологических линий. Освоено производство при подаче цемента из МКР (полиэтиленовый мешок цемента, 1т). Накоплен опыт хранения большого количества продукции и цемента из МКР.	Сглажено повышение цен на цемент для ООО «Комбинат «Волна» за счет сезонного фактора. Покупка годовой потребности цемента зимой позволили ООО «Красноярский цемент» увеличить объемы продаж.
Рост цен на ж/д тариф + отсутствие подвижного состава	Освоили процесс отгрузки продукции в автотранспорте, в крытых вагонах Ж/д отгрузки переориентированы на ООО «КузбассТрансЦемент» - найдены схемы оборота вагонов, позволяющие снизить тариф.	В СФО до 95% отгрузок переориентировали на автотранспорт Ж/д тариф на экспорт снизился и стал прогнозируемым и управляемым
Тяжеловесная структура с высоким уровнем постоянных затрат	Изменение бизнес-процессов по вспомогательным и обслуживающим функциям. Передача части функций на аутсорсинг (внутренний, внешний) Выстраивание системы управления, направленной на достижение поставленных целей	Численность персонала сократилась в 2 раза. Производительность труда выросла на 50%. Постоянные затраты сократились на 20%. Управление себестоимостью адаптировано под изменение внешних условий

Итогом этой большой работы стал вывод доходности по EBITDA на уровень близкий к докризисному. Но структура этого финансового результата теперь более «правильная» с экономической точки зрения. Впервые за несколько лет себестоимость росла медленнее, чем цены. Темп роста производительности труда выше, чем темп роста заработной платы.

Постоянные затраты сопоставимы с маржинальным доходом и оба эти показателя подстраиваются друг под друга как на этапе планирования, так и на этапе реализации планов.

Последним этапом в изменении бизнес-модели работы ООО «Комбинат «Волна», стала реконструкция здания Цеха нанесения покрытий и перенос туда одной кровельной линии. Этот проект был осуществлен в 2015 г. Его ключевыми результатами является [38]:

- сокращение расходов на энерго- и теплоносители;
- сокращение внутренних перемещений технологических погрузчиков при перевозке продукции по территории;
- поступление на склад запасных частей для ремонта оставшихся двух производственных линий;
- сокращение фонда оплаты труда;
- сокращение затрат на уборку помещений.

Все вышеперечисленные мероприятия позволили ООО «Комбинат «Волна» обеспечить существующий объем спроса по РФ и на экспорт с более низкими затратами за счет сокращения затрат на ремонт и ПТО, энергоресурсы, персонал.

Работа действительно была сделана глобальная и результаты получены вполне впечатляющие.

Но, кровельный рынок как падал, так и продолжает падать. На рынке принципиально ничего не поменялось. А это значит, что Комбинат снова возвращается к ситуации 2011 года. Когда маржинальная доходность будет падать, а дальнейшее сокращение постоянных расходов в нужной динамике уже не возможно будет обеспечить. Потому что сейчас, из вспомогательных и обслуживающих функций, на ООО «Комбинат «Волна» остались действительно только необходимые. А некоторые функции, которые отданы на внутренний аутсорсинг, предприятие получает по цене даже ниже рыночной. То есть, дальнейших резервов на снижение этих расходов уже нет, по этому блоку основной задачей будет сдерживание темпов роста.

По оценкам ООО «Комбинат «Волна», 2017 год может стать переломным. Чтобы понять, на чем основаны прогнозы, достаточно посмотреть на структуру маржинального дохода и сопоставить её с текущей экономической ситуацией.

Общий уровень маржи за последние 3 года немного увеличился. Это произошло за счет:

- за счет роста фасадов – да, сами по себе они показывают хорошую динамику, и самое главное что в этом рынке еще есть перспективы дальнейшего развития, но его ёмкость не сопоставима с ёмкостью серой кровли, более того дальнейший рост этого направления приведет к частичному сокращению продаж серого плоского листа, который является основой для фасада;
- саму по себе группу плоских серых листов можно развивать только активно осваивая слабо развитые ниши – плоские кровли, несъёмная опалубка, но это потребует инвестиций;

– по трубам развивается очень серьезная конкуренция с товарами заменителями – пластиковые, полипропиленовые трубы и т.д.

Но самая основная проблема в том, что все эти группы товаров даже вместе взятые дают маржи меньше, чем серая кровля. А что происходит внутри этой товарной группы, хорошо видно на рисунке 2.2.7. Российский рынок серых кровель последние годы стал сокращаться глобально быстрыми темпами. Общий объем маржи от этого товара Комбинату удавалось сохранять только за счет замещения российских продаж экспортными. Но, экспортный рынок, во-первых, тоже не резиновый и он уже близок к насыщению. Во-вторых, ООО «Комбинат «Волна» не один, кому хочется компенсировать потери за счет экспорта, и на этом рынке уже разворачивается серьезная конкуренция. К тому же экспортный рынок всегда был и остается высоко рискованным. В любой момент внешне экономическая, политическая ситуация может измениться.

Тенденция понятна уже сейчас и она не измениться. Ничего не меняя в продуктовом портфеле, предприятие в любом случае приходит к отрицательной доходности. Раньше это произойдет или позже – будет зависеть от развития рыночной ситуации. Но динамика снижения кровли слишком велика. Даже развивая фасады и другие группы выпускаемых товаров, полностью на них добиться замещения потерянной доходности не возможно.

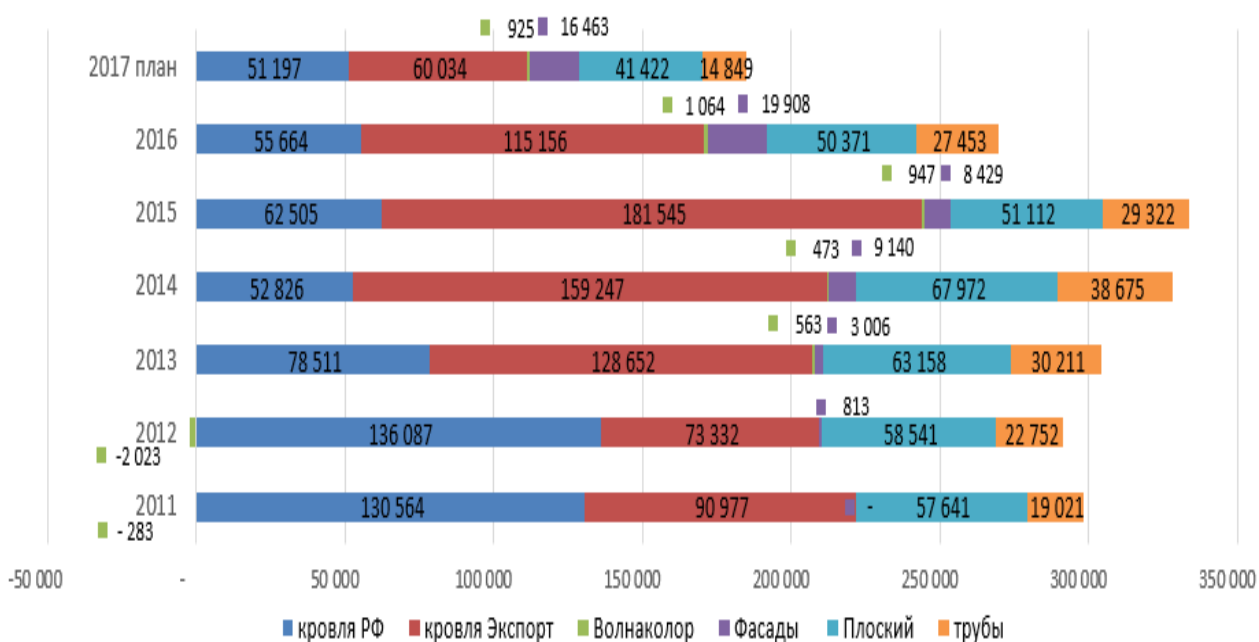


Рисунок 2.2.7 – Структура маржинального дохода ООО «Комбинат «Волна» в динамике (руб.)

На данный момент ценовая политика комбината выстроена таким образом, чтобы практически любой региональный рынок давал маржинальную доходность близкую к средней, это обусловлено нестабильностью региональных продаж и тем, что при таком подходе, в случае «провала» в одном регионе и «прироста» в другом, общая доходность будет близка к плановой.

На этом этапе очень важно принять верное стратегическое решение – будет ли ОАО «Сибирский цемент» пытаться развивать доходность ООО «Комбинат «Волна» или нет. Развитие возможно только через диверсификацию продуктового портфеля, т.е. через основание совершенного нового продукта, которое, конечно же, потребует не малых инвестиций.

В другом случае, необходимо принять стратегию максимального продления жизнеспособности предприятия, что несет за собой сдержанную ценовую политику, а также разумную политику в экономии затрат.

Если говорить о том, что инвестиций в развитие не будет, тогда необходимо уже сейчас выбрать стратегию максимизации прибыли и «отжим» с последующим «сворачиванием» производства, потому, что если ООО «Комбинат «Волна» не успеет это сделать, то и рынок совсем «скатиться» и заработать на этом снижении будет невозможно.

Таким образом, на основании исследований данного раздела научной работы, можно обозначить следующие выводы:

а) За последние 10 лет рынок серого шифера в России упал на 77%, а доля кровель из шифера сократилась с 54% до 11% (рисунок 2.2.2).

б) Ситуация ООО «Комбинат «Волна» аналогична ситуации в отрасли, за период с 2012 по 2016 год общее падение объемов продаж в отрасли составило 27%, у Комбината «Волна» так же 27% (рисунок 2.2.3).

в) Общий объем продаж хризотилцементных листов, выпускаемых российскими производителями, падает ежегодно. За последние 5 лет рынок хризотилцементных листов в целом упал на 28% (рисунок 2.2.4). При этом продажи на территории РФ сокращаются более быстрыми темпами, чем на экспорт:

3) падение продаж за 5 лет: по отрасли общее на 28%; Российский рынок на 28%; экспортный на 28%;

4) падение продаж ООО «Комбинат «Волна» за 5 лет: общее на 27%; Российский рынок на 38%; экспортный на 16%.

г) При постоянно падающем рынке кровельного листа практически сохранена доля комбината на региональных рынках на уровне 42% (рисунок 2.2.5).

д) Доля хризотилцементных скатных кровельных листов в структуре маржинального дохода ООО «Комбинат «Волна» держится на уровне 60%.

### **2.3 Анализ финансового состояния ООО «Комбинат «Волна»**

Анализ финансового состояния ООО «Комбинат «Волна» выполнен по методике и алгоритму источника [39] на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, представленных в приложениях Б и В соответственно.

### 2.3.1 Общий анализ структуры баланса

В этом разделе анализ структуры баланса осуществляется по агрегированному аналитическому балансу ООО «Комбинат «Волна», он представлен в приложении Г. Информация, представленная в этом балансе, обрабатывается методами горизонтального и вертикального анализа. Горизонтальный анализ дает характеристику изменений показателей за отчетный период, а вертикальный характеризует удельный вес показателей в общем итоге (валюте) баланса предприятия.

По данным таблицы из приложения Г можно сделать следующие выводы:

– за 2016 год на ООО «Комбинат «Волна» величина внеоборотных активов сократилась в два раза (55%), а величина оборотных активов увеличилась на 93%. Это привело к увеличению валюты баланса на 28%, что говорит о расширении хозяйственной деятельности предприятия;

– величина собственных средств в обороте увеличилась на 246%;

– темп роста собственного капитала выше, чем темп роста заемного капитала и составляет 246% и 52% соответственно;

– темп роста дебиторской задолженности выше, чем темп роста кредиторской задолженности, 339% и 196% соответственно.

Таким образом, на данном этапе анализа, вышеуказанная динамика говорит о финансовой устойчивости ООО «Комбинат «Волна».

Для получения более полной оценки динамики финансового состояния предприятия необходимо сравнить изменения средней величины имущества с изменениями финансовых результатов хозяйственной деятельности (выручкой от реализации продукции, прибылью от реализации, прибылью от финансово-хозяйственной деятельности), используя форму № 2 «Отчет». В этих целях следует рассчитать темпы прироста (увеличения/уменьшения) валюты баланса, выручки от реализации, прибыли до налогообложения и чистой прибыли (таблица 2.3.1.1).

Таблица 2.3.1.1 – Динамика выручки, чистой прибыли и валюты баланса (размеры в тысячах рублей)

Показатель	2016 год	2015 год	Абсолютное отклонение	Тем прироста(%)
1	2	3	4=(2)-(3)	5=(4)/(3)
Средняя величина имущества	737 107	691 195	45 913	7%
Выручка	1 119 572	1 100 368	19 204	2%
Прибыль до налогообложения	43 895	7 795	36 100	463%
Чистая прибыль	32 261	2 984	29 277	981%

По данным таблицы 2.3.1.1 можно сделать вывод, что более быстрые темпы прироста объема производства, реализации продукции и прибыли по сравнению с темпом роста суммы итога баланса указывает на улучшение использования средств организации, то есть на повышение эффективности



использования ее имущества. А более высокие темпы прироста прибыли по сравнению с темпами прироста объема реализации свидетельствуют об относительном снижении издержек производства, что отражает повышение экономической эффективности деятельности предприятия. Однако, следует заметить, что по общей оценке динамики валюты баланса предприятия и анализу темпов прироста прибыли, выручки и валюты баланса нельзя ставить «окончательный диагноз» его экономическому состоянию. Поэтому дальнейший анализ должен быть углублен, то есть необходимо рассчитать и оценить ликвидность баланса, платежеспособность и финансовую устойчивость организации.

### 2.3.2 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость любого хозяйствующего субъекта – это комплексное понятие, характеризующее такое экономическое (и, прежде всего, финансовое) состояние предприятия, которое в процессе распределения и использования ресурсов обеспечивает бесперебойную деятельность и поступательное развитие организации за счет соблюдения финансового равновесия между имуществом в денежной и неденежной форме и собственным и заемным капиталом при сохранении гарантированной платежеспособности и кредитоспособности и минимальном уровне предпринимательского риска [40].

Анализ финансовой устойчивости предприятия можно проводить с помощью системы как абсолютных, так и относительных показателей. Сначала, проведем анализ ООО «Комбинат «Волна» с помощью системы абсолютных показателей. Рассчитаем трехкомпонентный показатель МД, позволяющий установить, к какому типу финансовой устойчивости принадлежит Комбинат, и получить качественную характеристику его финансового состояния (приложение Д).

Финансовая устойчивость может быть абсолютной, нормальной, неустойчивой и кризисной. По результатам расчетов таблицы, представленной в приложении Д, видно, что как в 2015, так и в 2016 годах трехфакторный показатель МД имеет вид  $(0;0;1)$ , что говорит о неустойчивом финансовом состоянии ООО «Комбинат «Волна». Неустойчивое финансовое состояние предприятия возникает тогда, когда нарушается его платежеспособность, но сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторов и ускорения оборачиваемости запасов. Другими словами, неустойчивое финансовое состояние предприятия характеризуется тем, что производственные запасы формируются за счет собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, а также источников, ослабляющих финансовую напряженность (ИОФН) (временно свободные денежные средства, привлеченные средства, кредиты банков под недостаток средств в обороте,

прочие заемные средства), т.е. выполняется неравенство:  $СДИ \leq 33 \leq ОИФЗ + ИОФН$ .

Расчет, характеристика и рекомендуемые значения относительных показателей финансовой устойчивости представлен в приложении Д. Значения полученных коэффициентов также говорят о неустойчивом финансовом положении ООО «Комбинат «Волна».

При неустойчивом и кризисном состоянии финансовая устойчивость предприятия может быть восстановлена путем обоснованного снижения уровня запасов и затрат, оптимизации их структуры.

Наиболее безрисковым способом пополнения источников формирования запасов следует признать увеличение реального собственного капитала за счет накопления нераспределенной прибыли или за счет распределения прибыли после налогообложения в фонды накопления при условии роста части этих фондов, не вложенной во внеоборотные активы. Снижение уровня запасов происходит в результате планирования остатков запасов, а также реализации неиспользованных товарно-материальных ценностей.

### **2.3.3 Анализ ликвидности баланса и платежеспособности**

Платежеспособность – это возможность предприятия расплачиваться по своим обязательствам. При хорошем финансовом состоянии предприятие устойчиво платежеспособно; при плохом — периодически или постоянно неплатежеспособно. Самый лучший вариант, когда у предприятия всегда имеются свободные денежные средства, достаточные для погашения имеющихся обязательств. Но предприятие является платежеспособным и в том случае, когда свободных денежных средств у него недостаточно или они вовсе отсутствуют, но предприятие способно быстро реализовать свои активы и расплатиться с кредиторами [41]. Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств предприятия такими активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств [42].

Платежеспособность есть следствие ликвидности активов предприятия, его бесперебойной и рентабельной деятельности на основе стабильно положительного тренда прибыли, свободного маневрирования денежными средствами и т.п. [39]

В общем случае организация считается ликвидной, если его текущие активы превышают краткосрочные обязательства. Отсюда следует, что общим индикатором ликвидности может служить величина чистого оборотного капитала. Поэтому формально предприятие является ликвидным только тогда, когда оно имеет чистый оборотный капитал (ЧОК) [39].

Чистый оборотный капитал (Net Working Capital, NWC) - это один из важнейших коэффициентов, который используется при финансовом анализе компании. Этот показатель характеризует величину оборотного капитала, свободного от краткосрочных обязательств. Чистый оборотный капитал

необходим для поддержания финансовой устойчивости компании. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что компания в состоянии погасить свои краткосрочные обязательства, и имеет резервы для расширения деятельности [43].

Расчет чистого оборотного капитала для ООО «Комбинат «Волна» представлен в таблице 2.3.3.1.

Таблица 2.3.3.1 – Расчет чистого оборотного капитала (размеры в тысячах рублей)

Показатель	Формула расчета	2016год	2015 год
Чистый оборотный капитал (ЧОК)	Оборотные активы - Краткосрочные обязательства	281 340	287 124

Техническая сторона анализа ликвидности баланса (приложение Е) заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков уплаты [28].

В общем случае организация может быть признана ликвидной, если ее текущие активы превышают краткосрочные обязательства.

Реальную степень ликвидности и платежеспособности предприятия можно рассчитать на основе анализа ликвидности баланса, сопоставив расчеты групп активов и групп обязательств предприятия и используя следующие соотношения (в абсолютном выражении):  $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$  (таблица 2.3.3.3). В случае если неравенства этой системы выполняются, баланс предприятия считается абсолютно ликвидным.

По результатам расчетов таблиц, представленных в приложение Е, видно, что у ООО «Комбинат «Волна» не выполняются первые два условия абсолютной ликвидности ( $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ), кроме того, присутствует недостаток средств, что также играет отрицательную роль. Платежный недостаток по первой и второй группам активов и пассивов означает, что предприятие не ликвидно, то есть не платежеспособно в настоящий момент. Что касается активов и пассивов третьей группы, то там присутствует излишек, что говорит о перспективной ликвидности ООО «Комбинат «Волна» и является своеобразным прогнозом платежеспособности организации. Выполнение четвертого условия подтверждает наличие у предприятия собственных оборотных средств и означает соблюдение минимального условия финансовой устойчивости.

Невыполнение двух первых неравенств свидетельствует о нарушении ликвидности баланса предприятия.

Также у ООО «Комбинат «Волна», как и у большинства российских предприятий, первое условие абсолютной ликвидности не выполняется. Это вызвано в основном следующими причинами:

– нецелесообразность при достаточно высокой инфляции поддерживать в активах значительную долю высоколиквидных активах, т.е. денег и краткосрочных ценных бумаг (со сроком погашения до одного года), поскольку они обесцениваются в первую очередь. Поэтому имеет смысл переводить их в другие, менее подверженные инфляции виды активов, т.е. в запасы сырья, материалов, топлива, в оборудование, здания, сооружения и др.;

– в условиях достаточно высокой инфляции предприятиям невыгодно своевременно погашать кредиторскую задолженность, потому что за счет ее происходит процесс косвенного кредитования организации.

Ликвидность предприятия определяется и с помощью ряда финансовых коэффициентов – коэффициентов ликвидности и платежеспособности. Расчет, характеристика и рекомендуемые значения относительных показателей ликвидности представлен в приложении Е. Эти показатели отражают способность организации погасить свои краткосрочные обязательства (кредиты и займы, кредиторская задолженность, задолженность участникам по выплате доходов и прочие краткосрочные обязательства) активами различной степени ликвидности, фактическую и потенциальную возможность рассчитаться по своим долгам.

Расчет относительных показателей ликвидности ООО «Комбинат «Волна» также указал на то, что в долгосрочной перспективе предприятие является ликвидным, что не скажешь о краткосрочной ликвидности – в этом случае предприятие не ликвидно.

#### **2.3.4 Анализ деловой активности (оборачиваемости)**

Деловая активность предприятия – важнейший показатель результативности его работы. В финансовом аспекте она проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств, т.е. в оборачиваемости средств, вложенных в имущество организации [39]

Наиболее точно дал понятие деловой активности хозяйствующего субъекта В. В. Ковалев. Он считает, что ее показатели характеризуют «результаты и эффективность текущей основной производственной деятельности» [44].

Поэтому анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики финансовых коэффициентов оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности, наиболее ликвидных активов [39].

Показатели деловой активности характеризуют эффективность использования ресурсов предприятия и позволяют оценить, «насколько быстро средства, вложенные в те или иные активы организации, превращаются в реальные деньги». Другими словами, они показывают, сколько раз в течение года совершается полный цикл производства и обращения, заканчивающийся получением дохода [39].

Расчет, характеристика и рекомендуемые значения относительных показателей деловой активности ООО «Комбинат «Волна» представлен в приложении Ж.

Таким образом, по результатам расчетов относительных показателей деловой активности ООО «Комбинат «Волна» (приложение Ж), видно, что почти все коэффициенты имеют отрицательную тенденцию развития. В среднем, период оборачиваемости в 2016 году по все статьям увеличился на 30%, в сравнении с 2015 годом. Увеличение периода оборачиваемости оборотных активов говорит об их неэффективном использовании, что вызывает необходимость дополнительного вовлечения средств в оборот организации и, как следствие, влияет на ликвидность и платежеспособность предприятия. Кроме того, избыточные вложения в активы влияют на денежные потоки, а недостаток приводит к потере выручки от реализации.

### **2.3.5 Анализ прибыли и рентабельности ООО «Комбинат «Волна»**

Различные виды прибыли, представленные в финансовой отчетности, представляют собой наиболее общие показатели, стабильный рост которых в динамике свидетельствует об эффективности хозяйственной деятельности предприятия [39].

Анализ прибыли и рентабельности ООО «Комбинат «Волна» начнем с анализа абсолютных показателей прибыли (приложение И). Данный анализ выполняется по тому же алгоритму, что и анализ структуры баланса.

По данным таблицы Приложения И можно увидеть, что выручка от реализации продукции в 2016 году увеличилась, по сравнению с 2015 годом. Вследствие этого также увеличилась валовая прибыль, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Изменения значений остальных показателей менее значительны. Самый высокий тем роста имеет показатель прибыли (убытка) до налогообложения.

Однако по абсолютным показателям прибыли нельзя судить об уровне доходности предприятия, так как на ее размер влияет не только качество работы, но и масштабы его деятельности - ресурсы и инвестиции, которые обеспечили получение соответствующих финансовых результатов. К тому же абсолютные величины плохо поддаются сравнениям и сопоставлениям [45].

Поэтому для характеристики эффективности деятельности организации наряду с анализом данных отчета о прибылях и убытках служит система относительных показателей рентабельности.

Расчет, характеристика и рекомендуемые значения относительных показателей рентабельности ООО «Комбинат «Волна» представлен в приложении И.

Расчет относительных показателей рентабельности ООО «Комбинат «Волна» показал, что рентабельность деятельности ООО «Комбинат «Волна» возросла в среднем на 50%.

Анализ рентабельности предприятия может быть продолжен факторным анализом. В практике анализа используют несколько видов многофакторных моделей, основными из которых являются расчет коэффициентов ROA и ROE (их расчет продемонстрированы в приложении И). Значения этих коэффициентов возрастают, что говорит о росте эффективности управления всеми видами ресурсов и затрат на ООО «Комбинат «Волна», а также о росте прибыльности всего имущества [46].

Далее сформулированы общие выводы, сделанные по результатам расчетов и анализов второй главы данной выпускной квалификационной работы:

а) За последние 10 лет рынок серого шифера в России упал на 77%, а доля кровель из шифера сократилась с 54% до 11% (рисунок 2.2.2).

б) Ситуация ООО «Комбинат «Волна» аналогична ситуации в отрасли, за период с 2012 по 2016 год общее падение объемов продаж в отрасли составило 27%, у Комбината «Волна» так же 27% (рисунок 2.2.3).

в) Общий объем продаж хризотилцементных листов, выпускаемых российскими производителями, падает ежегодно. За последние 5 лет рынок хризотилцементных листов в целом упал на 28% (рисунок 2.2.4). При этом продажи на территории РФ сокращаются более быстрыми темпами, чем на экспорт:

1) падение продаж за 5 лет: по отрасли общее на 28%; Российский рынок на 28%; экспортный на 28%;

2) падение продаж ООО «Комбинат «Волна» за 5 лет: общее на 27%; Российский рынок на 38%; экспортный на 16%.

г) При постоянно падающем рынке кровельного листа практически сохранена доля комбината на региональных рынках на уровне 42% (рисунок 2.2.5).

д) Доля хризотилцементных скатных кровельных листов в структуре маржинального дохода ООО «Комбинат «Волна» держится на уровне 60%.

По результатам анализа финансового состояния и результатов деятельности ООО «Комбинат «Волна», можно утверждать, что это предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние. Помимо этого рассматриваемое предприятие является не ликвидным в краткосрочной перспективе и ликвидным в долгосрочном периоде. Что касается оборачиваемости, то за прошедший год она замедлилась в среднем на 30%. Говоря о положительных тенденциях, можно отметить, что выручка от реализации продукции в 2016 году увеличилась, по сравнению с 2015 годом. Вследствие этого также увеличилась валовая прибыль, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Кроме того, рентабельность деятельности ООО «Комбинат «Волна» за прошедший год возросла в среднем на 50%.

### **3 Разработка стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»)**

#### **3.1 Разработка стратегии выхода ООО «Комбинат «Волна» на рынок строительных материалов республики Таджикистан**

На основании анализа второго раздела данной научной работы, а также данных, представленных на рисунке 2.2.7, можно утверждать, что наибольшее внимание ООО «Комбинат «Волна» необходимо уделить сохранению и развитию рынка кровельных хризотилцементных листов. Именно рынок кровельных хризотилцементных листов составляет основную долю в структуре маржинального дохода предприятия – 60%.

В связи постоянным снижением объемов продаж кровельных хризотилцементных листов, важной задачей является сохранение доходности от этой продукции на протяжении максимально возможного времени и развитие продаж других номенклатур. Тем не менее, на 2017 год запланировано снижение маржинального дохода от продаж кровельных листов в России и зарубежом (рисунок 2.2.7). Это обусловлено снижением объемов отгрузки на экспорт, но падение экспортных отгрузок наблюдается не у всех российских производителей.

На сегодняшний день Комбинат «Волна» осуществляет отгрузки на экспорт в Таджикистан, Казахстан и Монголию. Основную долю экспорта занимает Таджикистан (46% от общей реализации), поэтому основное внимание будет уделено динамике развития экспорта хризотилцементной продукции в Таджикистан.

ООО «Комбинат «Волна» реализует продукцию на экспорт в Таджикистан на протяжении 10 лет, начиная с 2006 года. Объемы поставок кровельных листов производства Комбинат «Волна» росли в течение 3 лет. Максимальные значения были достигнуты в 2009 году - было реализовано 1173 вагона шифера, что составляло 90% от емкости рынка. Однако, в 2010 году, после реформирования РЖД и образования первой и второй грузовых компаний, прекратилась поставка полувагонов на экспорт. Новые компании не смогли обеспечить Комбинат достаточным количеством подвижного состава, а на предоставляемые вагоны тариф был повышен почти в 2 раза. В 2011 году Комбинат «Волна» не смог грузить на экспорт в полном объеме из-за отсутствия полувагонов. Была освоена отгрузка как кровельных хризотилцементных листов, так и труб. Тем не менее, объем поставок в 2011 г по сравнению с 2009 г снизился на 33%. Недопоставленный объем продукции был замещен казахскими производителями, которые смогли предложить продукцию по более низкой цене (относительно ООО «Комбинат «Волна» после роста ЖД тарифа).

С целью выхода из сложившейся ситуации Холдинговой компанией «Сибирский цемент» было принято решение о приобретении в лизинг дочернее общество ООО «КузбассТрансЦемент» собственного парка полувагонов.

Предоставление вагонов Комбинату «Волна» теперь происходит по ценам ниже, чем у РЖД. Несмотря на это, возврат на предыдущий объем реализации шифера уже не произошел и по итогам 2015 года объем поставок составил порядка 900 вагонов. В 2016 году реализация шифера СВ на экспорт составила 830 вагонов, на сумму 489 млн. руб. (примерно 64% от емкости рынка). Основной причиной спада поставок является рост цены и как следствие высокая конкуренция (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1.1 – Объемы экспортных продаж хризотилцементных кровельных листов в 2014-2016 гг. (в вагонах)

Далее, рассмотрим рынок хризотилцементных изделий Таджикистана более подробно и определим положение ООО «Комбинат «Волна» на нем.

ООО «Комбинат «Волна» занимает лидирующие позиции в сегменте шифера кровельного рынка республики Таджикистан. По итогам 2016 года доля продукции комбината в российском экспорте в республику Таджикистан составляет 81% (против 73% в 2015 году). Рыночные оптовые цены на шифер представлены в таблице 3.1.1 (курс 8,3 руб./сомон).

Тем самым следует отметить, что на сегодняшний день продукция ООО «Комбинат «Волна» является самой дорогой. Минимальный ценовой разрыв с продукцией прочих российских производителей минимум 8% с продукцией таджикских и казахских производителей до 12%.

Анализируя отгрузки прочих российских производителей, следует отметить, что общий экспорт в страны СНГ снизился на 29%. Существенное



снижение наблюдается у крупных российских производителей ОАО «Белгородасбоцемент» и ОАО «Себряковский КАИ», а также у ближайшего с точки зрения географического месторасположения конкурента ОАО «Искимский шиферный завод», и у башкирского производителя ООО «СОДА» (Приложение К).

Таблица 3.1.1 – Оптовые цены на шифер в Республике Таджикистан

Производитель	Цена				Отклонение от цены ООО «Комбинат «Волна»			
	мин	макс	мин	макс	мин	макс	мин	макс
	сом он	сомон	рубли	рубли	рубли	%	рубли	%
ООО «Комбинат «Волна»	45,5	46	377,6	381,8				
Волгоградский и Уфимский шифер	41	43	340,3	356,9	-37,35	-10	-24,9	-7
Шимкент (Казахстан)	40	42	332	348,6	-45,65	-12	-33,2	-9
Душанбе (Таджикистан)	39	40	323,7	332	-53,95	-14	-49,8	-13

Из информации приложения К также можно сделать вывод, что Существенное падение экспортных отгрузок наблюдается во все страны СНГ, а основную роль в снижении экспортных объемов конкурентов составил Азербайджан, Казахстан, Таджикистан.

Основными причинами снижения отгрузок по регионам (предположительно) можно обозначить:

- Азербайджан – снижение проса на российскую продукцию за счет снижения конкурентоспособности по цене (данный вопрос требует дополнительного изучения, на данный момент сделать более точные выводы не представляется возможным ввиду того, что рынок Азербайджана не входил в круг коммерческих интересов ООО «Комбинат «Волна»);

- Казахстан – снижение спроса на хризотилцементную продукцию в принципе, а также запуск новых производственных мощностей в г. Шимкет (юг Казахстана) силами казахских производителей асбеста. Данный актив запущен с целью перераспределения потоков асбеста и установления контроля над потреблением хризотила на территории Казахстана;

- Таджикистан – снижение объемов экспортных поставок из России объясняется перераспределением потоков хризотилцементной продукции (началось замещение продукции российских производителей, продукцией из Казахстана и местного производства (Душанбе)), а также намечается общий спад платежеспособности населения республики Таджикистан. ООО «Комбинат «Волна» отгружает преимущественно в Таджикистан: напрямую и через Казахстан.

А в последние годы ситуация усугубляется еще и обострением конкурентной борьбы между российскими производителями шифера за экспортные азиатские рынки. И если еще 1-2 года назад ООО «Комбинат «Волна» мог диктовать свои условия, которые нивелировали все риски

(отгрузка только после 100% предоплаты), то на сегодняшний день из-за разницы в цене с ближайшими конкурентами (их цена на 14% ниже) и из-за того, что они начали предоставлять отсрочки платежей, риск потери Комбинатом объемов продаж очень сильно возрастает. Кроме того, этому также способствуют политические и экономические факторы, представленные в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 – Факторы, влияющие на сокращение спроса в республике Таджикистан на российские хризотилцементные кровельные листы

Фактор внешней среды	Возможные последствия
Изменения курса валют (доллар/рубль)	При укреплении рубля снижается платёжеспособный спрос, т.к. большая часть денежной массы в Таджикистане обращается в долларах или в долларовом эквиваленте.
Ужесточение миграционного законодательства РФ, принятые в начале 2015 г.	Последствием этих изменений стало сокращение притока рабочей силы из Таджикистана в РФ, что по прогнозам приведет к резкому снижению объема денежной массы и падению покупательской способности населения в Таджикистане.
Развитие асбестоцементной отрасли в Казахстане	Казахстанский шифер может стать серьезным конкурентом всем российским производителям в силу более короткого транспортного плеча.
Ожидаемое появление в ближайшие годы профицита цемента в Таджикистане (заканчивается строительство цементных заводов)	Данный фактор, наряду с желанием таджикских властей внедрить политику импортозамещения и большим спросом на шифер приводит к тому, что на территории Таджикистана начинают открываться предприятия по производству шифера (малых мощностей).

Действие указанных выше факторов привело к тому, что происходит передел рынка в низком ценовом сегменте, который теперь занимает продукция местных производителей. Значительно увеличился объем продукции, поставляемой другими российскими производителями, имеющими более низкую цену (в том числе за счет меньшего транспортного плеча). Продукция ОАО «Себряковский КАИ» и ООО «Шифер» смещается в средний ценовой сегмент. А продукция Комбината «Волна» вытесняется в сегмент премиум, что ведет к еще более значительному снижению объемов реализации. В основном это обусловлено стоимостью доставки, так как расстояние пробега вагонов по России у ООО «Комбинат «Волна» в четыре раза больше, чем у ОАО «СКАИ» и ООО «Шифер» (рисунок 3.1.1). Также эти заводы имеют преимущество в себестоимости из-за более короткого транспортного плеча при доставке сырья (хризотиласбеста).

Таким образом, основными конкурентами ООО «Комбинат «Волна» на хризотилцементном рынке Таджикистана являются:

– Завод ТОО «Tectum Engineering» (г. Шымкент, Казахстан - открыт в августе 2014 г.) [47];

- Шиферный завод китайских инвесторов (г. Душанбе, Таджикистан – открыт в 2015 г.) [48];
- Шиферный завод китайских инвесторов (г. Худжанд, Таджикистан – открытие в 2016 г.) [49];
- ОАО «Себряковский комбинат асбестоцементных изделий» (г. Михайловка, Волгоградская область, РФ) [50];
- ООО «ШИФЕР» (г. Стерлитамак, Республика Башкортостан, РФ) [35].

На начало 2017 года продукт производства ООО «Комбинат «Волна» имеет достаточную брендовую силу, в кругах крупных игроков хризотилцементного рынка (закупающих продукцию в России) на данный момент наблюдается инерционное поведение. Покупатели по-прежнему нацелены на сотрудничество с Комбинатом. Однако принимая во внимание запуск Шимкентского, Худжандского и Душанбинского шиферных заводов, существенное высвобождение объемов продукции, ранее поставляемой в Казахстан и Азербайджан, существует реальная угроза обострения конкурентной борьбы на рынке Таджикистана.

Сопоставление отгрузок 2014-2016 годов только подтверждают перераспределение сил на экспортных рынках (приложение К).

Основной угрозой для экспортных поставок Комбинат Волна, имеющей практически 100% вероятность реализации, является постоянный рост стоимости продукции, из-за роста стоимости доставки, на фоне этого таджикские предприниматели организуют собственное производство и при условии отсутствия транспортного плеча, а соответственно затрат на транспортировку продукции из России, имеют возможность предлагать стабильно низкие цены. Суммарно обе линии (Душанбе и Худжанд) будут иметь мощность порядка 1 млн. листов, что составит ориентировочно 300 вагонов и практически равно суммарным объемам поставок прочих российских производителей. Исходя из этого рыночная ситуация может развиваться как минимум по двум сценариям:

а) Шифер местного производства остается в категории «дешевого» т.е. занимает низкий ценовой сегмент, шифер прочих российских производителей находится в среднем ценовом сегменте, шифер ООО «Комбинат «Волна» переходит в дорогой ценовой сегмент. Таким образом, через 2-3 года при условии снижающегося платежеспособного спроса (а предпосылок к его росту в ближайшей перспективе нет) произойдет перераспределение долей на рынке, и объемы поставок комбината могут сократиться до 300-400 вагонов в год, а соответственно комбинат «уходит» в зону убыточности производства.

б) Шифер местного производства остается в категории «дешевого», т.е. занимает низкий ценовой сегмент, шифер прочих российских производителей начинает расти в цене, руководством принимается решение о полном вытеснении российских производителей с рынка Таджикистана через снижение цены. Для обеспечения данной стратегии снижение цены должно произойти минимум на 50-60 руб./лист или 5 сомон, однако в этой ситуации поставки в

Таджикистан будут иметь нулевую маржинальную доходность и становятся бессмысленными.

Таким образом, подводя итог вышесказанному можно утверждать, что на сегодняшний день ООО «Комбинат «Волна» активно использует экспорт (прямой и косвенный) как способ проникновения на зарубежные рынки, так как на данный момент идет активный сбыт продукции за рубеж (80% от общего количества произведенной продукции), как напрямую давним и проверенным заказчикам, так и через посреднические сбытовые сети зарубежных стран. Если говорить об используемых стратегиях расширения внешних рынков, то ООО «Комбинат «Волна» строго придерживается стратегии «старый товар - новый рынок». Что касается стратегий позитивного сохранения зарубежных рынков, то здесь предприятие следует стратегии обороны и стратегии «старый товар – старый рынок», стараясь как следует углубиться и закрепиться в уже исследованных рынках.

То есть, как мы можем видеть, ООО «Комбинат «Волна» следует медленными, но уверенными шагами к завоеванию и закреплению на внешних рынках с минимальными рисками. Но на сегодняшний день ситуация завода плачевна – с целью снижения прогнозируемых убытков на Российском рынке в следствии снижения спроса и с целью сохранения продаж на рынке Таджикистана как источника дохода, необходимо вытеснить всех российских и казахских производителей с данного рынка, но при этом обеспечить доходность от продаж. Данную задачу может решить открытие собственного производства в Республике Таджикистан посредством разработки проекта переноса третьей незадействованной кровельной линии в Свободную Экономическую зону (СЭЗ) Таджикистана – «Дангара», где можно будет круглогодично выпускать продукцию, так как имеется соответствующая инфраструктура. Это позволит выпускать продукцию с низкой себестоимостью в объёме 2,5 млн листов в год, потеснив наших конкурентов за счёт более низкой цены и высокого качества Волны, и получать хорошую прибыль даже с учётом убытков в России. Кроме того, в 120 км от возможного места размещения производства находится перспективный рынок Афганистана. В противном случае, ООО «Комбинат «Волна» понесет убытки, которые не сможет покрыть российский рынок, так как существует вероятность потери рынка Таджикистана по следующим причинам:

- в Таджикистане разместит хризотилцементное производство кто-либо из Российских или Казахских инвесторов (например Оренбургские минералы), или Китайские конкуренты построят дополнительные заводы – соответственно на импортный шифер будет значительно увеличена ввозная пошлина;

- цена продукции ООО «Комбинат «Волна» выше китайских производителей на 25 %, поэтому отсутствует возможность удержать рынок Таджикистана только за счёт бренда и качества продукции.

Поэтому, в сегодняшней сложившейся ситуации мы рекомендуем ООО «Комбинат «Волна» выходить на зарубежный рынок Таджикистана способом

прямого инвестирования, который, в данном положении, обусловлен стратегией остаточного бизнеса или вынужденной стратегии последователя.

Кроме того, при условии реализации проекта территориальной экспансии перед Комбинатом открывается дополнительная потенциальная возможность, а именно организация экспорта в Афганистан и Пакистан. На данный момент эти рынки требуют детальной оценки и проработки. При условии перспективности данных рынков возможен перенос еще одной линии в свободную экономическую зону Таджикистана. Данный перенос может стать следующим этапом в территориальной экспансии предприятия.

### **3.2 Обоснование применения проектного управления для выхода ООО «Комбинат «Волна» на рынок республики Таджикистан**

Все многообразие процессов, происходящих в мире, можно представить как совокупность социальных, технических, организационных, экономических проектов. Если, с одной стороны, научиться этими проектами управлять, и, если, с другой стороны, руководители, призванные принимать решения, будут прислушиваться к рекомендациям профессиональных управляющих проектами, то все проводимые в стране мероприятия будут идти успешнее. Все это говорит о несомненной актуальности методологии управления проектами на сегодняшний день.

Проект – это уникальная деятельность, предполагающая координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений [51].

Можно утверждать, что понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков [52], основные из них это:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом.

Кроме того, у проектов существуют свои отличительные признаки:

- четкие цели, которые должны быть достигнуты с одновременным выполнением ряда технических, экономических и других требований;
- внутренние и внешние взаимосвязи, операции, задачи и ресурсы;
- определенные сроки начала и окончания;
- ограниченные ресурсы;
- определенную уникальность целей и условий осуществления;
- неизбежность различных конфликтов.

Все проекты функционируют в определенном окружении, которое включает в себя как внутренние, так и внешние компоненты. К компонентам внутреннего окружения можно отнести непосредственно саму организацию

(руководство предприятия; сферы финансов, сбыта, производства, материального обеспечения и инфраструктуры). А такие компоненты как политические условия, экономические факторы, правовые условия, социальные условия, природные и климатические условия и др. можно отнести к внешнему окружению.

Система управления проектами – взаимосвязь методологий организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [53].

Методы системы управления проектами позволяют [53]:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей, в частности через процедуры торгов и конкурсов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;

обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и т.д.

В вышеуказанных определениях проектного управления можно наблюдать удивительную связь и схожесть между такими понятиями как например: проект и маркетинговая стратегия, или система управления проектами и стратегическое управление. У них просматриваются такие общие черты как: направленность на достижение конкретных целей и определенных результатов; координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий; а также ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом. Таким образом, на основании общего смысла и принципов действия проектное управление вполне может служить инструментом реализации маркетинговой стратегии, а в нашем случае – стратегии выхода ООО «Комбинат «Волна» на рынок строительных материалов республики Таджикистан.

Эффективность реализации инвестиционной деятельности достигается за счёт применения методологии управления проектом. Под методологией управления проектами понимается подход к формированию набора методов, который структурирует систему управления проектами и определяет, как будет организовано управление проектами и обеспечена системная целостность корпоративной системы управления проектами.

В данной научной работе будут рассмотрены несколько методологий управления проектами, а именно: IPMA, PMI, ISO. Изучение и сравнение вышеуказанных методологий управления проектами будет осуществлено на основе данных источников [54], [55], [56], [57], [58] [59] [60] [61].

Сначала сравним между собой модели PMI и ISO. Судя по тексту стандарта ISO, при его создании ставилась цель гармонизировать известную серию стандартов по управлению качеством. Соответственно, объектом, которым управляют с целью повышения качества, является сам «проект».

За основу стандарта ISO по управлению проектами был взят стандарт PMBOK. В стандарте ISO также как и в PMBOK, используется процессный подход к описанию системы управления проектами. Перечень процессов ISO и их содержание в значительной степени аналогичны перечню процессов стандарта PMBOK.

С точки зрения пользователя, формат описания процессов в стандарте ISO менее информативен, чем формат стандарта PMBOK. Так, в PMBOK для каждого процесса описываются детально входы, выходы процесса, методы и средства, необходимые для выполнения процесса. В стандарте ISO, в основном, даются общие комментарии и необходимые нормы. Следует отметить, что снижение информативности обусловлено статусом стандарта ISO – данный стандарт не позиционируется как руководство по управлению проектами, а только как руководящие указания по качеству процессов управления проектами.

Кроме того, необходимо отметить, что ISO подчеркивает, что процессы в организации обычно планируются и выполняются в контролируемых условиях с целью добавления ценности.

Все процессы проекта разделяются на две категории: процессы менеджмента проекта и процессы, связанные с созданием продукта проекта. Наличие таких категорий отличает ISO от PMBOK. В то же время, внутри категории процессы группируются по признаку родственности, например, процессы связанные с расходами. Эта группировка процессов уже напоминает группировку PMBOK.

Также в ISO присутствует идея постоянного улучшения, которая пришла из стандартов качества. В IPMA и PMBOK необходимость изменений в проекте обусловлена негативными факторами: срыв сроков, превышение бюджета и т.д. В отличие от такого «практического» подхода, ISO переносит приоритет не на борьбу с отклонениями, а на улучшение проекта. Соответственно, методом постоянного улучшения является концептуальный цикл «План – Работа – Проверка – Действие». Этот цикл должен генерироваться не только при появлении отрицательных событий, а происходить периодически.

Так как модель ISO практически основана на модели PMBOK, а отличием модели ISO от моделей PMBOK и IPMA является перенос приоритета на постоянное улучшение процессов управления проектом, то перейдем к сравнению моделей IPMA и PMBOK.

С точки зрения практических инструментов обе модели ничем не отличаются. И там, и там перечень инструментов (иерархическая структура работ, методы сетевого планирования, необходимость максимального документирования и т.д.) совпадают. Различия касаются системного подхода построения моделей.

Что касается структуризации, то в обеих моделях применяется различная терминология для системного описания. В IPMA используется пара «процесс-функция», в PMI – пара «процесс-область знаний». Перечень функций управления внешне напоминает перечень областей знаний, а процессы объединяются в группы.

Не смотря на сходство названий, имеется существенное различие по существу групп процессов. Согласно анализу текста, по IPMA группы процессов эквиваленты календарным стадиям управления по всему проекту. По PMBOK группы процессов повторяются на каждой фазе жизненного цикла. В PMBOK группы процессов стоят несколько в стороне от описания самих процессов. В основном, детальное описание процессов происходит внутри каждой области знания.

Если отвлечься от группировки процессов, то оказывается, что:

- в IPMA фактически применяется двумерная декомпозиция модели;
- в PMBOK фактически применяется иерархическая декомпозиция модели.

Что касается документации, то статус модели IPMA – требования к компетенции – предполагают формальное изложение. Статус модели PMBOK – руководство к своду знаний – допускает более информативное изложение. В частности, в стандарте упоминаются практически все документы, которые необходимы для практического управления проектами.

Исходя из специфики проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан, были выбраны следующие методы и инструменты проектного менеджмента:

а) Базовой методологией управления проектами выбран стандарт института PMI - Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition. An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2013. Project Management Institute, Inc., 2013.

б) Процесс инициации проекта подразумевает оценку эффективности намечаемых инвестиционных решений. Общепризнанной методологией оценки эффективности проектов является проектный анализ. Проект размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан, является коммерческим и направлен на получение дохода от его реализации. Оценка эффективности проекта является ключевым этапом при принятии решения реализации проекта.

в) Разработка календарного плана проекта выполнена при помощи программного продукта «Spider Project. Программный продукт «Spider Project» позволяет построить модель проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике



Таджикистан по операциям, ресурсам и их назначению на исполнение операций, а также модели иерархической структуры работ и ресурсов и структуры затрат.

г) Управление стоимостью проекта предполагает разработку опорного плана и контроль стоимости проекта методом освоенного объёма. Построение опорного плана и контроль стоимостных параметров на определённую дату способствуют выявлению отклонения от бюджета проекта (если оно имеется). Кроме того, метод позволит определить, за каким исполнителем стоит это отклонение и на каком результате. Так как разрабатываемый в данной научной работе проект не находится на стадии реализации, то будут даны рекомендации по использованию метода освоенного объёма в будущем.

### **3.3 Разработка технико-экономического обоснования проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан**

Реализация конкретных целей процедуры учреждения предприятия за рубежом предполагает четко отлаженную структуру компании. Поэтому весь процесс создания общества, от технико-экономического обоснования до регистрации и занесения организации в торговый реестр, регулируется юридическими нормами [62].

Разработку технико-экономического обоснования проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан начнем, в первую очередь, с обоснования территориального месторасположения производства.

На территории Республики Таджикистан существуют свободные экономические зоны (СЭЗ), дающие возможность организации производства и формирования достаточно конкурентного по цене продукта.

Свободная экономическая зона – это территория, обладающая выгодным географическим положением, наделенная своим политическим центром более льготным по сравнению с общепринятым для данного государства режимом хозяйственной деятельности. Часть территории государства, на которой ввезенные товары обычно рассматриваются как товары, находящиеся за пределами таможенной территории по отношению к праву импорта и соответствующим налогам и не подвергающиеся обычному таможенному контролю [63].

Цель организации СЭЗ – стимулирование экономического развития какой-то территории или конкретной отрасли производства.

В настоящее время созданы четыре свободные экономические зоны – «Сугд», «Пяндж», «Дангара» и «Ишкашим» (рисунок 3.3.1). На территории СЭЗ предпринимательская деятельность освобождается от уплаты всех видов налогов, предусмотренных Налоговым кодексом Республики Таджикистан, за исключением социального налога и налога на доходы физических лиц. Прибыль, полученная иностранными инвесторами, и заработная плата

иностранных работников, полученная в иностранной валюте, может беспрепятственно вывозиться ими за границу, и при вывозе за границу налогами не облагается.



Рисунок 3.3.1 – Расположение СЭЗ на территории Республики Таджикистан

Для определения предпочтительного места расположения будущего завода необходимо оценить региональное распределение и плотность населения по районам Республики Таджикистан (таблица 3.3.1).

Следует отметить, что на данный момент основная масса жителей проживает в районах республиканского подчинения, Хатлонской области и г. Душанбе. При существующей схеме ввоза российского шифера, ввиду высокой стоимости ж/д перевозки и сложных отношений с Узбекистаном (часть пути проходит по территории Узбекистана), существенный объем шифера после выгрузки из ж/д вагонов на станции Спитамен Согдинской области перегружается в автомобили и транспортируется в прочие регионы страны через горные перевалы, что влечёт за собой рост цены на оптовые продажи до 24 руб./лист.

Таблица 3.3.1 – Плотность населения по районам республики Таджикистан

Регион	2006		2014		2016	
	Чел.	Доля	Чел.	Доля	Чел.	Доля
Согдинская область	2061	30 %	2400	29 %	2508	29 %
Хатлонская область	2463	36 %	2898	36 %	3048	36 %
Горно-Бадахшанская автономная область	218	3 %	212	3 %	216	3 %
Районы республиканского подчинения	1531	22 %	1874	23 %	1971	23 %
Душанбе	646	9 %	775	10 %	802	9 %
Итого	6919	100 %	8161	100 %	8547	100 %

Тем самым можно сделать вывод, что расположение завода в Согдинской области повлечёт за собой существенные затраты на транспортировку внутри страны и является не рациональным. Исходя из географического расположения СЭЗ, оптимальным решением представляется расположение завода в СЭЗ «Дангара».

Далее представим краткую характеристику СЭЗ «Дангара» согласно Бизнес-путеводителя республики Таджикистан [64].

На территории СЭЗ «Дангара» установлен специальный правовой режим, который включает специальные налоговый и таможенный режимы. Также, на ее территории предпринимательская деятельность, независимо от форм собственности, освобождается от уплаты всех видов налогов, предусмотренных Налоговым кодексом Республики Таджикистан [65], за исключением социального налога и налога на доходы физических лиц.

Прибыль, полученная иностранными инвесторами, и заработная плата иностранных работников, полученная в иностранной валюте, может беспрепятственно вывозиться ими за границу, и при вывозе за границу налогами не облагается.

Ввоз на территорию СЭЗ «Дангара» иностранных и отечественных товаров осуществляется без взимания таможенных пошлин и налогов, а также без применения к товарам запретов и ограничений экономического характера, установленных в соответствии с нормативными правовыми актами Республики Таджикистан. При вывозе с территории СЭЗ «Дангара» товаров за пределы Республики Таджикистан не взимаются налоги и таможенные пошлины, за исключением сборов за таможенное оформление, и не применяются запреты и ограничения экономического характера. При вывозе с территории СЭЗ «Дангара» товаров на другую часть таможенной территории Республики Таджикистан взимаются таможенные пошлины, налоги, и меры, связанные с запретами и ограничениями экономического характера, установленные в соответствии с нормативными правовыми актами Республики Таджикистан, применяются в соответствии с условиями заявленного таможенного режима.

В Дангаринском районе проживает 124 тыс. человек. Одной из составляющих инвестиционной привлекательности Дангаринского региона является высокий уровень потенциальных трудовых ресурсов и оперативная подготовка требуемых специалистов. Это означает, что на текущий момент, Дангаринский регион наиболее подготовлен к реализации высокотехнологичных инвестиционных проектов.

Администрация СЭЗ «Дангара» окажет всестороннюю поддержку, в том числе при решении вопросов регистрации, что позволит, используя принцип «единого окна», пройти путь от идеи инвестиционного проекта до регистрации предприятия а качестве субъекта хозяйствования от 3 до 15 дней, в качестве субъекта СЭЗ «Дангара» от 7 до 15 дней.

Деятельность СЭЗ «Дангара» регулируется:

- Законом Республики Таджикистан «О СЭЗ» [66];
- Положением СЭЗ «Дангара» [67];

- Законом Республики Таджикистан «об инвестициях» [68];
- другими нормативно-правовыми актами Республики Таджикистан.

Также следует отметить следующие преимущества СЭЗ «Дангара» для ООО «Комбинат «Волна»:

- географическая приближенность к границам со странами Афганистан и Пакистан, которая в последующем даст возможность организации экспорта в данные страны;
- приближенность к границе с Китаем позволит снизить затраты на транспортировку хризотила, одного из сырьевых составляющих при производстве хризотилцемента (в Китае существуют собственные месторождения);
- в 25 км от данной СЭЗ расположен действующий цементный завод, общей производительной мощностью 1,2 млн. тонн в год;
- строительство НПЗ на территории рассматриваемой СЭЗ позволит обеспечить завод паром, необходимым для технологического процесса, либо топливом (отходы НПЗ – мазут, газ) для генераторов выработки пара;
- существующие ж/д ветки позволят организовать поставку сырья (при необходимости) ж/д транспортом.

В ходе разработки данного проекта также был создан и рассчитан опорный календарный план переноса технологической линии по производству кровельных хризотилцементных листов в республику Таджикистан, который представлен в приложении Л.

Расшифровка перечня дорогостоящего оборудования, планируемого к приобретению в рамках осуществления проекта, приведена в таблице 3.3.2.

Таблица 3.3.2 – Перечень закупаемого оборудования

Оборудование	Сумма, тыс.руб. с НДС
Кран 7 тонн (2 шт)	14 396
Кран грейферный	2 124
Кран балка 5 тн (2 шт)	4 248
Автопогрузчик HELI 7 тн (2 шт)	7 670
Упаковочная машина стоп в стрейч-пленку	5 900
Изготовление емкостей 120, 90, 45м3 рекуператорной группы	3 540
Трансформатор ТМГ1250КВА (2 шт)	2 596
Парогенератор	4 720
Компрессор ВК40Е8 (2 шт)	1 652
Котлы (3 шт)	3 540
Сосуды (воздухосборники)	1 062
Остаточная стоимость законсервированной технологической линии	3 351
Оборудование для оснащения лаборатории ОТК	1 180
Итого	55 979

Кроме того, сетевой график реализации данного проекта также рассчитан в программном обеспечении Spider Project и представлен в виде календарного плана проекта в приложении Н.

Программное обеспечение Spider Project – это интегрированная система управления проектами, спроектированная и разработанная с учётом большого практического опыта, потребностей, особенностей и приоритетов Российского рынка [69].

То есть, Spider Project – это профессиональный инструментарий для эффективной организации процесса управления проектом любой сложности в рамках выделенного бюджета и выбранной стратегии. Spider Project идеально подходит организациям, где необходима строгая стандартизация и координация ведущейся проектной деятельности, представление целостной картины состояния портфеля проектов и централизованное управление проектами и ресурсами. Решение для управления проектами предоставляет руководителям возможность выбирать проекты с максимальной отдачей, оптимизировать распределение ресурсов, минимизировать затраты и видеть сводную картину по всему портфелю проектов, включая наборы ключевых показателей эффективности, отчеты и детализированный анализ [70].

Spider Project позволяет выполнять следующие задачи [70]:

- управление целями, сроками, стоимостью, контрактами и рисками проектов;
  - построение прозрачной системы управления и контроля исполнения проектов;
  - оптимизация расписания, уменьшение сроков реализации проектов на 15-20%;
  - разработка оптимальных схем финансирования проекта ;
  - моделирование управленческих воздействий на основе компьютерных моделей проектов и принятие обоснованных и своевременных управленческих решений;
- управление бюджетом проекта и др.

Разработанный опорный план реализации проекта предполагает запуск технологической линии в СЭЗ «Дангара» в сентябре 2017 г. (с производительностью 50% от плановой), а с 01 октября выход на 100% плановую мощность. Данные сроки выполнимы при принятии решения о реализации проекта и сроках его финансирования в июле 2017 г. Кроме того, от этого зависит определение момента остановки отгрузок из Красноярска для стимулирования спроса на продукцию непосредственно в Таджикистане, и, следовательно, разработка плана производства ООО «Комбинат «Волна» на 2017 год.

В связи с тем, что в настоящий момент не определена организационно-правовая форма будущего предприятия, его взаимосвязь с другими предприятиями группы ОАО «Сибирский цемент», и соответственно, принципы налогообложения, предполагаемые инвестиции рассчитаны с учетом НДС. После детальной проработки этого вопроса сумма инвестиций может

уменьшиться, т.к. субъекты СЭЗ при ввозе на территорию товаров, оборудования, техники, освобождаются от всех видов таможенных пошлин и налогов.

Для уменьшения сроков организации нового производства в Таджикистане выбран вариант быстровозводимого здания на основе каркаса из металлоконструкций и энергоэффективных сэндвич-панелей.

Далее, проведем анализ необходимых ресурсов. В качестве поставщиков основного сырья было рассмотрено несколько вариантов:

а) Цемент. Наиболее оптимальным решением будет заключение договора с цементным заводом, находящимся примерно в 25 км от СЭЗ «Дангара». Ориентировочная стоимость цемента составляет 5 тыс.руб./тн. Также был рассмотрен вариант использования цемента Искитимского цементного завода. Стоимость перевозки 1 вагона до ст. Ханака составляет 629 тыс.руб. (данные предоставлены ООО «КузбассТрансЦемент»), что делает данный вариант неконкурентоспособным по сравнению с цементом местного производства.

б) Хризотил. За основу для расчётов была взята цена, предложенная ЗАО «Уральский хризотил», равная 35 тыс.руб./тн (525 долл./тн) на ст. Ханака. В дальнейшем можно будет проработать вопрос возможности поставок хризотила из Тывы, Китая.

Доля всех прочих материалов, используемых в производстве, в себестоимости составляет не более 5%, поэтому для расчётов были сделаны допущения: себестоимость данных ТМЦ приравнена к текущей стоимости их приобретения для ООО «Комбинат «Волна».

На территории СЭЗ «Дангара» имеются в наличии необходимые энергоресурсы для организации производства: электроэнергия, водоснабжение. Коммуникации до границы выделяемого участка будут проведены администрацией СЭЗ безвозмездно (данные работы входят в стоимость арендной платы за землю). По поставке тепловой энергии прорабатываются два варианта: поставка готового пара с расположенного на территории нефтеперерабатывающего завода или закупка парогенераторов для собственного производства.

Для обеспечения производства высококвалифицированными кадрами запланирован вахтовый режим работы для ключевых профессий. После осуществления пуско-наладочных работ и начала деятельности предприятия необходимо соблюдать квоту для нерезидентов республики Таджикистан (20% от общей численности предприятия). Функции управления процессами производства и реализации продукции будут осуществляться из Красноярска существующим персоналом ООО «Комбинат «Волна». В ходе данной научной работы нами был также разработан проект штатного расписания для осуществления операционной деятельности в Республики Таджикистан, который представлен в приложении М. В нем месячный фонд оплаты труда для сотрудников, работающих вахтовым методом, указан с учетом оплаты периода отдыха. Для обеспечения производства высококвалифицированными кадрами предусмотрено увольнение с ООО «Комбинат «Волна» 18 работников,

необходимых для работы завода в Таджикистане. При этом соблюдается квота для нерезидентов (не более 20%) , которая является обязательным условием работы в СЭЗ «Дангара». В месяц будет находиться на территории Таджикистана по 9 работников нерезидентов.

Далее, рассмотрим основные принципы реализации готовой продукции на территории Республики Таджикистан.

План продаж разработан нами исходя из срока пуска линии в сентябре 2018 года, начиная с октября 2018 года должны уже осуществляться продажи с завода в Дангаре, а соответственно отгрузки из Красноярска должны быть прекращены в конце августа. Смещение пуска линии на более поздний срок может повлечь ситуацию, когда сезон пойдет на спад и произойдет наполнение склада, возникнет дефицит оборотных средств. Следует отметить, что все «зимние» закупы из Красноярска, как правило, ложились на склады и начинали распродаваться с марта, а при условии наличия завода в Таджикистане, клиенты вряд ли будут вывозить продукцию, даже если и будут вкладывать деньги (делать предоплату). Таким образом, крайне важно начать реализацию продукции, произведенной в Дангаре, именно в октябре 2018 года.

В расчет объемов реализации принимаем весь произведенный объем продукции, на данный момент планирование продаж ведется исходя из того, что в зимний период объемы реализации ниже, чем в летние месяцы. План продаж представлен в таблице 3.3.3, начиная с января 2019 года ежегодный план продаж аналогичен плану на 2018 год.

Таблица 3.3.3 – Прогнозный план продаж кровельных хризотилцементных листов в Республике Таджикистан на период с сентября 2017 года по декабрь 2018 года (в листах)

Год	Месяц	Объем формовки (производства)	Объем реализации	Объем остатков на конец месяца / года
2017	Сентябрь	82760	0	82760
	Октябрь	240004	241920	80844
	Ноябрь	231728	241920	70652
	Декабрь	240004	211680	98976
2018	Январь	240004	151200	187780
	Февраль	215176	181440	221516
	Март	240004	181440	280080
	Апрель	231728	181440	330368
	Май	240004	181440	388932
	Июнь	231728	226800	393860
	Июль	240004	226800	407064
	Август	240004	281232	365836
	Сентябрь	231728	272160	325404
	Октябрь	240004	241920	323488
	Ноябрь	231728	241920	313296
	Декабрь	0	211680	101616
ИТОГО		2582112	2579472	

Распределение продукции на рынке Таджикистана предполагается через существующую клиентскую базу, посредством оформления крупнооптовых сделок. Клиенты при оформлении продукции вывозят ее с территории СЭЗ «Дангара» для дальнейшего складирования и перераспределения среди своей клиентской сети. Данная схема представляется оптимальной, хотя бы на первоначальном этапе, ввиду того, что управление продажами будет вестись удаленно, а также будет требоваться таможенное оформление сделок, что будет крайне затруднительно при малых партиях.

Важным моментом в организации продаж будет подготовительный этап – период с начала строительства до начала продаж. На данном этапе необходимо четко определить и регламентировать взаимодействие клиент-специалист по продажам (Красноярск) - отгрузка с завода (Дангара), а также выбрать ключевых партнеров.

В последующем, после стабилизации продаж, возможно введение дополнительного направления, целью которого будет экспорт готовой продукции на рынки Афганистана и Пакистана.

Что касается ценообразования, то здесь, в виду того, что реализация предполагается крупно оптовым клиентам, формирование цены должно строиться исходя из принятия во внимание их ожидаемого дохода. С целью укрепления позиций на рынке и вытеснения российских конкурентов следует обеспечить цену товаропроводящей цепочке, на уровне крупный оптовик – средний оптовик, порядка 45 сомон/лист. При условии необходимости сохранения интереса к работе с ООО «Комбинат «Волна» у таджикских предпринимателей, необходимо обеспечить им доход в 2-3 сомона с листа, таким образом закупочная цена с завода с учетом уплаты НДС должна составлять 42 сомон, соответственно отпускная цена завода 36,02 сомона/лист (таблица 3.3.4).

Говоря о продвижении продукции, то, в виду достаточно большой силы бренда «Волна», нет необходимости формирования знания и спроса, однако необходимо обеспечить идентификацию продукции, которая будет производиться на заводе, а соответственно по-прежнему упаковка продукции должна быть брендирована и узнаваема.

Таблица 3.3.4 – Расчет планируемой цены реализации

Цена для среднего опта (сомон/ лист)	Доход оптовика (сомон/ лист)	Закупочная цена для крупного опта = цена завода (сомон/ лист)		Цена завода (руб./ лист)
		с НДС	без НДС	
с НДС	с НДС	с НДС	без НДС	без НДС
45	2,5	42,5	36,02	300

Далее, проведем анализ рисков проекта. На его реализацию могут оказать влияние следующий ряд рисков, а именно: в области качества продукции, маркетинговые, организационные, производственные риски, риски, связанные с обеспечением сохранности товарно-материальных ценностей. Более подробное



перечисление видов рисков, их описание, а также мероприятий по их нивелированию представлены в таблице 3.3.5.

Таблица 3.3.5 – Основные риски территориальной экспансии в республику Таджикистан

Риск	Описание	Меры противодействия
Риск утраты товарно-материальных ценностей	Сложность организации контрольной функции за сохранностью оборудования, сырьевых составляющих, организацией отгрузки и т.п.	Необходима детальная проработка вопроса охраны периметра предприятия, совместно с руководством СЭЗ необходимо разработать мероприятия по упреждению хищений, а также определение в качестве подотчетных лиц сотрудников, работающих вахтовым методом.
Риск снижения качества выпускаемой продукции	Возможно снижение качества продукции ввиду отсутствия квалифицированных специалистов на территории Таджикистана, по условиям функционирования СЭЗ состав персонала предприятия должен состоять из 80% местного населения.	Необходима организация вахтового метода работы ключевого персонала ИТР (20%) для организации и контроля рабочего процесса. На стадии начала работ по строительству, необходимо плотное взаимодействие с руководством СЭЗ на предмет подбора будущих сотрудников с соответствующей профессиональной подготовкой, организация обучения сотрудников рабочих специальностей.
	Снижение качества продукции из-за качества сырья. Несоблюдения технологических параметров.	Необходима организация входного контроля сырья. Адаптация смесок по полученным результатам входного контроля сырья, проведение испытаний готовой продукции.
Риски, связанные с правовыми особенностям и ведения бизнеса на территории СЭЗ	Таможенное оформление, трудовое законодательство Республики Таджикистан, нормативные требования к зданиям и сооружениям, работа надзорных органов и т.п.	Необходимо детальное изучение юридической стороны данного проекта департаментом правового обеспечения АО ХК «Сибирский цемент». Изучение всех нюансов законодательной базы Республики Таджикистан в целом и законов определяющих деятельность инвесторов на территории СЭЗ должно быть проведено еще на стадии разработки проекта.
Маркетинговые риски	– Риск ошибочного ценообразования. – Конкуренция со стороны прочих производителей хризотилцементной продукции.	С целью снижения влияния риска ошибочного ценообразования и конкуренции, на стадии проработки проекта необходимо определить минимальный уровень цены обеспечивающий покрытие всех затрат и ожидаемую доходность (доходность на уровне 2015 года), далее оценить все затраты будущих покупателей (транспортировка, налоги, пошлины и т.п.) и определить минимально возможный

### Окончание таблицы 3.3.5

Риск	Описание	Меры противодействия
		уровень рыночных цен, сопоставить с существующим минимальным уровнем цен на рынке, при условии, что между данными ценами будет дельта, можно предположить, что в случае ценового демпинга со стороны конкурентов, предприятие сможет обеспечить доходность даже при снижении отпускных цен.
	Выход партнеров из совместной деятельности (сегодняшние покупатели могут отказаться от дальнейшей совместной деятельности ввиду доступности продукта)	Для сохранения существующей сети продаж (работа через оптовиков) необходимо выстроить распределение таким образом, чтобы исключить мелкий опт, в приоритете должны остаться оптовые продажи ограниченному кругу клиентов, дополнительно к этому необходимо обеспечить такой уровень отпускных цен, что бы работа с данным продуктом была экономически привлекательна для оптовиков.
Производственные риски	Риски поломки оборудования.	Введение вахтового метода работы позволит обеспечить постоянное присутствие квалифицированного персонала на территории завода, а также обеспечение неснижаемого запаса требуемых расходных материалов, позволят устранять поломки в кратчайшие сроки.
Риск отказа персонала от работы вахтовым методом	Потенциально сотрудники могут отказаться от данного графика работы	Необходима качественная проработка компенсационного пакета для данной категории сотрудников.
Финансовые риски	Риск утраты контроля за финансовыми потоками, а соответственно и прибылью,	Необходима проработка структуры взаимодействия с клиентами и поставщиками. Необходима организация всех финансовых потоков через подконтрольные счета, управление продажами (оформление отгрузки и т.п. удаленно из Красноярска).
Налоговые риски	Налоговые риски	Требуют тщательного изучения на стадии проработки проекта, вопросы уплаты налога на прибыль (генерация прибыли будет по сути в Таджикистане), уплата подоходного налога с лиц осуществляющих трудовую деятельность за границей и их пенсионные отчисления (сотрудники по вахтовому методу) и т.п.

Однако, перечисленные в таблице 3.3.5 риски вполне предсказуемы и поддаются управлению. Для их минимизации необходима: детальная проработка плана мероприятий по обеспечению охраны предприятия;

организация вахтового метода работы ключевых специалистов в рамках отведенной квоты; организация контроля качества сырья и готовой продукции.

С целью минимизации маркетинговых рисков важно заблаговременно разработать систему оформления документов, проработать систему распределения продукции, определить ключевых посредников и выработать взаимовыгодные принципы продаж.

Также существует группа рисков, требующая детальной и качественной проработки ещё на стадии разработки проекта. К таким рискам можно отнести финансовые риски, связанные с налогообложением (налог на прибыль, подоходный налог с сотрудников, работающих вахтовым методом, пенсионные отчисления) и риски, связанные с правовыми особенностями ведения бизнеса на территории СЭЗ «Дангара». Разработка упреждающих мероприятий по данным категориям рисков должна строиться на анализе законодательства и правовых норм Республики Таджикистан и их сопоставлении с аналогичными нормами Российской Федерации.

При реализации инвестиционных проектов компании зачастую не могут обойтись без привлечения заемного капитала. Достаточным количеством собственного привлеченного капитала считается такое, при котором величина денежных средств во всех периодах проекта будет положительной. Если в какой-либо из периодов получается отрицательная величина, это значит, что проект не в состоянии покрывать свои убытки.

Для осуществления финансирования проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан мы предлагаем привлечь заемные средства в размере 365 млн. руб., так как ООО «Комбинат «Волна» не владеет необходимым количеством свободных собственных денежных средств.

Основываясь на проработанной информации, данных ООО «Комбинат «Волна», а также допущениях, принятых на этапе предварительных расчетов, произведем расчет себестоимости продукции при производстве в СЭЗ «Дангара» (таблица 3.3.6).

Таким образом, доход, получаемый от реализации 1 листа, составит 107 руб. (56%). При реализации запланированного объема 2,6 млн. листов, среднегодовая прибыль по проекту оценивается в 275-280 млн.руб.

Далее, на основании обработанной информации и данных, предоставленных ООО «Комбинат «Волна» рассчитаем плановые отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств по проекту за расчетный период проекта - 10 лет операционной деятельности (приложение П и приложение Р соответственно).

Далее, на основании рассчитанных плановых отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств по проекту произведем расчет эффективности проекта.

Эффективность проекта показывает расчет таких основных показателей эффективности как: NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return), PI (Profitability Index), DPBP (Discounting Payback Period).

Таблица 3.3.6 – Калькуляция единицы продукции СВ 1750x1130x5,2 (руб.)

№	Наименование статьи затрат	Норма расхода на лист	Цена, руб.	Сумма, руб.
1.	Прямые затраты			159,33
1.1.	Основное сырье			144,48
1.1.1.	Асбест	1,958	35,18	68,88
1.1.2.	Цемент	15,12	5,00	75,60
1.2.	Вспомогательные материалы			2,32
1.3.	Энергоресурсы			7,21
1.3.1.	Электроэнергия	1,5076	3,28	4,94
1.3.2.	Тепловая энергия	0,002486	878,92	2,18
1.3.3.	Водоснабжение	0,00511	17,34	0,09
1.4.	Затраты на оплату труда			3,35
1.5.	Отчисления на соц. нужды			0,87
1.6.	Амортизация			1,10
2.	Общепроизводственные расходы			14,66
3.	Цеховая себестоимость			173,99
4.	Расходы на ремонт основных средств			6,50
5.	Общехозяйственные расходы			4,87
6.	Коммерческие расходы			7,22
7.	Полная себестоимость			192,58
	Цена реализации, без НДС			300,00

Критерий чистой приведенной стоимости (Net Present Value, NPV) основан на методе дисконтирования денежного. NPV равна сумме текущих стоимостей каждого элемента денежного потока, дисконтированных по цене капитала данного проекта (цена капитала – общая сумма средств, которую необходимо уплатить за использование определенного объема финансовых ресурсов, выраженная в процентах к этому объему [51]). Логика критерия NPV достаточно очевидна. Нулевая NPV означает, что генерируемого проектом денежного потока вполне достаточно для возмещения вложенного капитала и обеспечения требуемой отдачи. Если  $NPV > 0$ , денежный поток генерирует прибыль и после расчетов с кредиторами по фиксированной ставке оставшаяся прибыль накапливается исключительно для акционеров фирмы. Таким образом, тот проект является более эффективным, значение показателя NPV у которого больше.

Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR) – это такая дисконтная ставка, которая уравнивает приведенные стоимости ожидаемых поступлений по проекту и вложенные инвестиции. Значение IRR может трактоваться как нижний уровень рентабельности инвестиционных затрат. Если IRR превышает среднюю стоимость капитала в данном секторе инвестиционной деятельности с учетом инвестиционного риска, то проект может быть рекомендован к осуществлению. По сути, IRR характеризует ожидаемую доходность проекта. Если IRR превышает цену капитала, используемого для финансирования проекта, это означает, что после расчетов за пользование капиталом появится излишек, который достается акционерам

фирмы. Следовательно, принятие проекта, в котором IRR больше цены капитала, повышает благосостояние акционеров. Если IRR меньше цены капитала, тогда реализация проекта будет убыточной [51].

Индекс доходности (Profitability Index, PI) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений или доход на единицу затрат. PI показывает отдачу проекта на единицу вложенных инвестиций [51]. Проект может быть принят, если его PI больше 1. Чем выше PI, тем привлекательнее проект.

Дисконтированный срок окупаемости (Payback Period, PBP) определяется как ожидаемое число лет, в течение которых будут возмещены изначальные инвестиции. Наиболее простой способ определить срок окупаемости – это рассчитать кумулятивный дисконтированный денежный поток и найти тот момент, когда он будет равен нулю [51].

Для расчета эффективности проекта необходимо рассчитать ставку дисконтирования денежных потоков.

Коэффициент пересчета, используемый для приведения будущего денежного потока к текущей стоимости на дату оценки и отражающий ожидаемую или требуемую инвестором (покупателем бизнеса) ставку дохода, называют ставкой дисконтирования (в российской литературе встречаются синонимичные названия показателя — ставка дисконта, коэффициент дисконтирования, норма дисконтирования). Другими словами, ставка дисконта – это уровень доходности, на который согласился бы инвестор, принимая решение о вложении средств в конкретное предприятие. Соответственно, чем выше уровень риска, связанный с инвестированием в данное предприятие, тем более высокую норму доходности вправе требовать инвестор при прочих равных условиях [71].

При расчете эффективности рассматриваемого проекта будем принимать ставку дисконтирования в размере 15%. Полученные итоговые показатели эффективности проекта представлены в таблице 3.3.7.

Таблица 3.3.7 – Коэффициенты эффективности проекта

Показатели эффективности	Значения
Инвестиции, млн.руб. с НДС	327
Чистая приведенная стоимость (NPV), млн.руб.	1 008
Дисконтированный срок окупаемости (PBP), лет	2,8
Норма доходности дисконтированных затрат (PI)	308%
Внутренняя норма рентабельности (IRR)	78%

На основании полученных результатов эффективности проекта, представленных в таблице 3.3.7 можно сделать вывод, что проект размещение незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан является эффективным, так как все полученные значения являются положительными.

При переносе процесса производства в Таджикистан, плановый убыток ООО «Комбинат «Волна» (при сохранении реализации на российском рынке на прежнем уровне) будет составлять около 120 млн.руб. Для поддержания положительного финансового результата ООО «Комбинат «Волна» необходимо разработать механизм возврата части прибыли из СЭЗ «Дангара» в Красноярск (например, производство шифера в Таджикистане по франшизе ООО «Комбинат «Волна»). И при необходимости на ООО «Красноярский цемент», который после переноса технологической линии в Таджикистан потеряет около 40 тыс. тонн в реализации цемента. Данная мера необходима, по крайней мере, на время поиска продукта, способного снять зависимость ООО «Комбинат «Волна» от экспорта. В этом случае вся прибыль нового предприятия будет являться дополнительной для группы компаний «Сибирский цемент».

Таким образом, открытие завода имеет как перспективу получения стабильного дохода от реализации продукции на территории Таджикистана, так и риски, в основном связанные с управляемостью данного бизнеса. В связи с этим одним из приоритетных вопросов при детальной проработке проекта, помимо экономической целесообразности, должна стать выработка системы управления и контроля.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной магистерской диссертации была рассмотрена тема разработка стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов.

В ходе проделанной работы, с помощью контент-анализа, изучения деловой документации, статистического метода, а также методов сравнения и аналогий, была изучена как теоретическая и методическая информация по международному менеджменту, стратегическому менеджменту, международному бизнесу и управлению проектами, так и статистические данные отчетности предприятия, и его финансовая отчетность. Что, в свою очередь, позволило:

- проанализировать современное состояние методологии международного менеджмента и управления проектами и выбрать инструментарий для разработки стратегии выхода ООО «Комбинат «Волна» на международный рынок строительных материалов, а также мероприятий по управлению проектом;

- провести анализ хризотилцементной отрасли как на сегодняшний день, так и за последние несколько лет в России и за рубежом;

- провести анализ финансового состояния ООО «Комбинат «Волна» на основе информации бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах;

- разработать стратегию выхода предприятия на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Комбинат «Волна»);

- обосновать применение проектного управления для выхода предприятия на международный рынок строительных материалов;

- разработать технико-экономическое обоснование проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан по применению метода освоенного объема для контроля стоимости проекта.

Говоря о финансовом положении ООО «Комбинат «Волна», а также о результатах разработки стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов; и результатах разработки технико-экономического обоснования проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан по применению метода освоенного объема для контроля стоимости проекта.:

а) По результатам анализа хризотилцементной отрасли как на сегодняшний день, так и за последние несколько лет в России и за рубежом, можно утверждать, что:

- 1) за последние 10 лет рынок серого шифера в России упал на 77%, а доля кровель из шифера сократилась с 54% до 11% (рисунок 2.2.2);

2) ситуация ООО «Комбинат «Волна» аналогична ситуации в отрасли, за период с 2012 по 2016 год общее падение объемов продаж в отрасли составило 27%, у Комбината «Волна» так же 27% (рисунок 2.2.3);

3) общий объем продаж хризотилцементных листов, выпускаемых российскими производителями, падает ежегодно. За последние 5 лет рынок хризотилцементных листов в целом упал на 28% (рисунок 2.2.4). При этом продажи на территории РФ сокращаются более быстрыми темпами, чем на экспорт. Падение продаж за 5 лет: по отрасли общее на 28%; Российский рынок на 28%; экспортный на 28%. Падение продаж ООО «Комбинат «Волна» за 5 лет: общее на 27%; Российский рынок на 38%; экспортный на 16%.

4) при постоянно падающем рынке кровельного листа практически сохранена доля комбината на региональных рынках на уровне 42% (рисунок 2.2.5);

5) доля хризотилцементных скатных кровельных листов в структуре маржинального дохода ООО «Комбинат «Волна» держится на уровне 60%.

б) По результатам анализа финансового состояния и результатов деятельности ООО «Комбинат «Волна», можно утверждать, что это предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние. Помимо этого рассматриваемое предприятие является не ликвидным в краткосрочной перспективе и ликвидным в долгосрочном периоде. Что касается оборачиваемости, то за прошедший год она замедлилась в среднем на 30%. Говоря о положительных тенденциях, можно отметить, что выручка от реализации продукции в 2016 году увеличилась, по сравнению с 2015 годом. Вследствие этого также увеличилась валовая прибыль, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Кроме того, рентабельность деятельности ООО «Комбинат «Волна» за прошедший год возросла в среднем на 50%. Такие противоречивые значения показателей финансового анализа обусловлены снижением спроса на производимую продукцию, в частности на хризотилцементные листы.

в) Что касается разработки стратегии выхода предприятия на международный рынок строительных материалов, то ООО «Комбинат «Волна» активно использует экспорт (прямой и косвенный) как способ проникновения на зарубежные рынки, так как на данный момент идет активный сбыт продукции за рубеж (80% от общего количества произведенной продукции), как напрямую давним и проверенным заказчикам, так и через посреднические сбытовые сети зарубежных стран. Если говорить об используемых стратегиях расширения внешних рынков, то ООО «Комбинат «Волна» строго придерживается стратегии «старый товар - новый рынок». Что касается стратегий позитивного сохранения зарубежных рынков, то здесь предприятие следует стратегии обороны и стратегии «старый товар – старый рынок», стараясь как следует углубиться и закрепиться в уже исследованных рынках. Но, в сегодняшней сложившейся ситуации снижении спроса на хризотилцементные кровельные листы на рынке России, мы рекомендуем ООО «Комбинат «Волна» выходить на зарубежный рынок Таджикистана способом



прямого инвестирования, который, в данном положении, обусловлен стратегией остаточного бизнеса или вынужденной стратегии последователя.

г) На основании общего смысла и схожих принципов действия проектное управление вполне может служить инструментом реализации маркетинговой стратегии, а в нашем случае – стратегии выхода ООО «Комбинат «Волна» на рынок строительных материалов республики Таджикистан.

д) Исходя из специфики проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан, был выбран стандарт института PMI - Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)

е) В ходе разработки технико-экономического обоснования проекта размещения незадействованных производственных мощностей ООО «Комбинат «Волна» в республике Таджикистан было сделано следующее:

- 1) обосновано территориальное месторасположения производства;
- 2) был создан и рассчитан опорный календарный план проекта и составлен перечень дорогостоящего оборудования, планируемого к приобретению в рамках осуществления проекта;
- 3) разработан сетевой график реализации проекта в программном обеспечении Spider Project и представлен в виде календарного плана.
- 4) осуществлен анализ необходимых ресурсов;
- 5) разработано штатное расписание;
- 6) проанализированы основные принципы реализации готовой продукции (разработан план продаж, рассчитана плановая цена реализации продукции и др.);
- 7) осуществлен анализ рисков проекта;
- 8) на основании рассчитанных плановых отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств по проекту осуществлен анализ коммерческой эффективности проекта, по результатам которого можно утверждать, что сальдо денежных потоков во всех периодах положительно, что говорит о финансовой реализуемости (рентабельности) проекта за счет привлечения заемных средств предприятия;
- 9) проанализированы и рассчитаны основные параметры проекта: производительность = 2,6 млн. листов; готовая реализация = 2,6 млн. листов; себестоимость единицы продукции = 193 руб.; цена реализации единицы продукции без НДС = 300 руб.; среднегодовая прибыль = 275-280 млн.руб.; инвестиции с НДС = 327 млн.руб.; привлечение кредитных ресурсов = 365 млн.руб.; NPV = 1008 млн.руб.; PBP = 2,8 года; PI = 308 %; IRR = 78 %.

Таким образом, на основании всех перечисленных выше утверждений, можно сказать, что все задачи, поставленные в начале магистерской диссертации выполнены, а ее цель достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Поляков, В.В. Щенин, Р.К. Мировая экономика и международный бизнес : учебник / В.В. Поляков, Р.К. Щенин. – Москва : Кнорус, 2008. – 688 с.
2. Голубков, Е.П. Основы маркетинга : учебник / Е.П. Голубков. – Москва : Издательство «Финпресс», 1999. – 656 с.
3. Котлер, Ф. Основы Маркетинга / Ф. Котлер. – Москва : Издательство «Прогресс», 1991. – 787 с.
4. Друкер, П. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / П. Друкер. – Нью-Йорк : Harper & Row, 1973. – С. 64-65.
5. Буров, А.С. Международный маркетинг : учебное пособие / А.С. Буров – Москва : «Дашков и Ко», 2004. – 284 с.
6. Остапенко, Г.Ф. Международный маркетинг : учебное пособие / Г.Ф. Остапенко. – Пермь, 2011. – 323 с.
7. Моргунов, В.И. Международный маркетинг : учебное пособие / В.И. Моргунов. – Москва : «Дашков и Ко», 2005. – 152 с.
8. Ноздрева, Р.Б. Международный маркетинг : учебник / Р.Б. Ноздрева. – Москва : Экономист, 2005. – 990 с.
9. Акулич, И.Л. Международный маркетинг : учебное пособие / И.Л. Акулич. – Москва : Высшая школа, 2006. – 544 с.
10. Твердохлебова, Т.В. Международные экономические и торговые отношения : учебное пособие [Электронный ресурс] / Т.В. Твердохлебова. – Красноярск : СФУ, 2011. – 121 с.
11. Данилюк, Е.С. Международный маркетинг [Электронный ресурс] / Е.С. Данилюк. – Гродно : ГрГУ им. Я. Купалы, 2009. – 95 с.
12. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
13. Мосина, И.Г. Стратегический менеджмент. Принципы и методы [Электронный ресурс] / И.Г. Мосина. – Новосибирск : РАП, 2007. – 167 с.
14. Официальный сайт ООО «Комбинат «Волна» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.volnagr.ru/>.
15. Официальный сайт ОАО ХК «Сибирский цемент» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sibcem.ru/index.php/about/about/kholding>.
16. Официальный сайт НО «Хризотилловая ассоциация» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.chrysotile.ru>.
17. Шифер.РФ, «Комбинат «Волна» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kombinat-volna.шифер.рф>.
18. ОАО «Сибирский цемент», ООО «Комбинат «Волна» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kombinat-volna.шифер.рф>.<http://www.sibcem.ru/index.php/about/about/ooo-kombinat-volna>.
19. Интернет газета «Newslab.ru», ООО «комбинат «Волна» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://newslab.ru/info/dossier/ooo-kombinat-volna>.
20. Репина, Ж.В. Хризотилцементные строительные материалы. Области применения / Ж.В. Репина. – Екатеринбург : Издательство АМБ, 2009. – 152 с.

21. РБК. Исследования рынков [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://marketing.rbc.ru/news\\_research/08/04/2016/562950000684871.shtml](http://marketing.rbc.ru/news_research/08/04/2016/562950000684871.shtml).
22. Портал об искусстве «Твой ювелир». Что такое асбест? Свойства асбеста. Применение асбеста [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://tvoi-uvellir.ru/chto-takoe-asbest-svoystva-asbesta-primenenie-asbesta>.
23. Интернет издание «Кровли». «Асбестоцементный шифер – два взгляда на одну проблему» от 21.07.2011 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.krovlirussia.ru/rubriki/materialy-i-texnologii/asbestocementnyj-shifer-dva-vzglyada-na-odnu-problemu>.
24. НО «Хризотиловая ассоциация». «Асбестовая жила» от 22.06.2016 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://chrysotile.ru/ru/site/index/news/view:587/offset\\_newslst:25](http://chrysotile.ru/ru/site/index/news/view:587/offset_newslst:25).
25. НО «Хризотиловая ассоциация». «Сегодняшняя ситуация с асбестом в США». [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://chrysotile.ru/ru/site/index/Regulirovanie\\_ispolzovanija/Situacija\\_v\\_SShA](http://chrysotile.ru/ru/site/index/Regulirovanie_ispolzovanija/Situacija_v_SShA).
26. НО «Хризотиловая ассоциация». «Дональд Трамп выступает в поддержку производителей асбеста» от 22.11.2016 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://chrysotile.ru/ru/site/index/news/view:618/offset\\_newslst:0](http://chrysotile.ru/ru/site/index/news/view:618/offset_newslst:0).
27. НО «Хризотиловая ассоциация». «Хризотил-асбест выдержал испытание Женевской конференцией» от 24.05.2017 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://chrysotile.ru/ru/site/index/news/offset\\_newslst:5](http://chrysotile.ru/ru/site/index/news/offset_newslst:5).
28. Чемякина, Н.А. Хризотилцементные строительные материалы / Н. А. Чемякина. – Екатеринбург : Издательство АМБ, 2009. – 152 с.
29. Информационно-аналитическое агентство «Восток России». «Асбест показал экспортный характер» от 12.2016 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.eastrussia.ru/material/asbest-pokazal-eksportnyy-kharakter/>.
30. Записки маркетолога. Емкость рынка [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.marketch.ru/marketingdictionary/emarket\\_capacity\\_calculated](http://www.marketch.ru/marketingdictionary/emarket_capacity_calculated).
31. Официальный сайт ООО «Тимлюйский завод асбестоцементных изделий» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://тимлюйскийшифер.рф>.
32. Официальный сайт ОАО «Спасский комбинат асбестоцементных изделий» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vostokcement.ru/index.php/oao-spaskij-kombinat-asbestotsementnykh-izdelij>.
33. Официальный сайт ОАО «БелАЦИ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.belacy.ru/o-kompanii/>.
34. Официальный сайт ОАО «ЛАТО» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lato.ru>.
35. Официальный сайт ООО «Шифер» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://shifer.шифер.рф>.
36. Маржинальный доход предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fb.ru/article/9799/chto-takoe-marjinalnyiy-dohod-predpriyatiya>.
37. Википедия. ЕБИТДА [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ЕБИТДА>.

38. Яланский, А.Я. Разработка и управление проектом сокращения издержек (на примере ООО «Комбинат «Волна») : бакалаврская работа [Электронный ресурс] / А.Я. Яланский. – Красноярск, 2015. – 95 с.

39. Хисамутдинова, Л.В. Финансовый менеджмент: учебно-методическое пособие для выполнения курсовой работы студентов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент» (профиль подготовки 080200.62.00.08 «Управление проектами») [Электронное издание] / Л. В. Хисамутдинова. – Красноярск: СФУ, 2013. – 65 с.

40. Институт проблем предпринимательства. Абсолютные показатели финансовой устойчивости [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iprnou.ru/print/009531/>.

41. Библиотекарь.Ру. Экономика предприятия. Платежеспособность [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya-5/130.htm>.

42. Библиотекарь.Ру. Экономика предприятия. Ликвидность баланса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya-5/131.htm>.

43. Искусство управления финансами. Чистый оборотный капитал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://finance4people.ru/index.php/liquidity-ratios/liquidity-nwc>.

44. ООО «Бизнес-проект». Понятие деловой активности предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bp.ds31.ru/articles>.

45. Библиотека управления. Пример анализа прибыльности и рентабельности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis/math/profitability.shtml>.

46. Бизнес портал. Анализ прибыли и рентабельности предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://copdoc.ru/articles/486.html>.

47. Долговечные кровля и стены. Tectum Engineering, ТОО [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dks-shop-kz.all.biz>.

48. Media group Tajikistan Asia-Plus. «Вредный» цементный союз Таджикистана и Китая [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://news.tj/news/tajikistan/economic/20170330/tadzhiksko-kitaiskii-tsementnii-soyuz-ukreplyaetsya-no-vo-vred-ekologii>.

49. Sputnik Tajikistan. Влияние Китая на Таджикистан растет вслед за инвестициями [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ru.sputnik-tj.com/economy/20161208/1021266373/kitai-vliyanie-tadjikistan-economika-investitsii.html>.

50. Официальный сайт ОАО «СКАИ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://oao-skai.ru>.

51. Масловский, В.П. Управление проектами [Электронный ресурс] / В. П. Масловский. – Красноярск : ИПК СФУ, 2008. – 184 с.

52. Мазур, И.И. Шапиро, В.Д. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур, В.Д. Шапиро. – Москва : Издательство «Омега\_Л», 2010. – 960 с.

53. Фунтов, В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В.Н. Фунтов. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 496 с.
54. Проектная практика. IPMA [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pmppractice.ru/training/sertification/ipma/>.
55. Проектная практика. PMI [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pmppractice.ru/training/sertification/pmi/>.
56. Материалы второй международной конференции [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pm-conf.ru>.
57. Мишин, С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России / С.А. Мишин. – Москва : АСТ, 2006. – 428 с.
58. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
59. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения : учебник / Б.Г. Литвак – Москва : Дело, 2002. – 392 с.
60. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК), - Пятое издание, Project Management Institute, Inc. 2013. – 614 с..
61. Проектная практика. ISO [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pmppractice.ru/knowledgebase/normative/projectstandarts/iso10006-97/>.
62. Медведева, Е.А. Основы международного бизнеса : учебное пособие / Е.А. Медведева. – Москва : МГУ, 2004. – 69 с.
63. Черненко, В.А. Международный бизнес : учебник [Электронный ресурс] / В.А. Черненко. – Санкт-Петербург, 2012. – 509 с.
64. Министерство экономического развития Российской Федерации. Портал внешнеэкономической информации. Путеводитель для бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/businessguide/>.
65. Налоговый кодекс Республики Таджикистан от 17 сентября 2012 года №90 (с изменениями и дополнениями по состоянию на 24.02.2017 г.) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=31270626](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31270626).
66. Закон Республики Таджикистан о Свободных экономических зонах от 25.03.2011. № 700. – Душанбе, 2011. – 10 с.
67. Положение свободной экономической зоны «Дангара» от 20.01.2010. № 1545. – Республика Таджикистан, 2010. – 17 с.
68. Закон Республики Таджикистан об инвестициях от 10.02.2016. № 357. – Душанбе, 2016. – 12 с.
69. Просницкий, А. Самоучитель «управление проектами в Spider Project» [Электронный ресурс] / А. Просницкий, 2009 – 215 с.
70. Project Management Experience. Spider Project [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pmexperience.org/ru/content/spider-project>.
71. Структура капитала предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovyy-risk-predpriyatiya.html>.

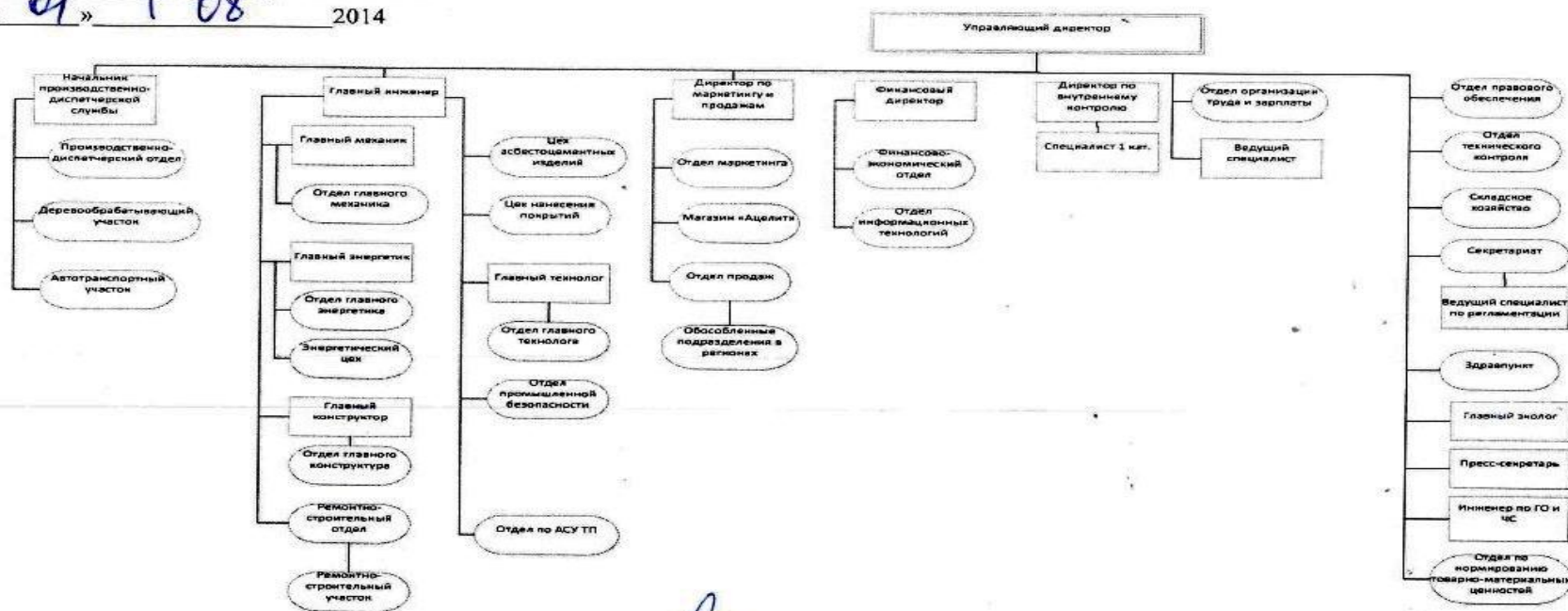
# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура

Утверждаю:  
Первый вице-президент

« 01 » 08 2014  
Г. К. Рассказов

Структура управления ООО «Комбинат «Волна»



Согласовано:

Исполнительный вице-президент

Директор по персоналу и организации управления

С. В. Соколов

В. А. Туманова

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## Бухгалтерский баланс

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
( в ред. Приказа Минфина РФ  
от 05.10.2011 № 124н)

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г.

Организация ООО "Комбинат "Волна" по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика по ИНН  
Вид экономической деятельности Производство изделий из асбестоцемента и волокнистого цемента по ОКВЭД  
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность по ОКОПФ / ОКФС  
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ  
Местонахождение (адрес) 660019, Красноярский край, г.Красноярск, ул.Мусоргского, д.

Коды		
Форма по ОКУД	0710001	
Дата (число, месяц, год)	23	1 2017
	58801035	
	2464042685	
	26.65	
	65	16
	384	

15

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2016 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2015 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2014 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	171	212	155
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	118 446	129 126	141 731
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	152 500	282 209
	в том числе:				
	Приобретенные права	1171	-	152 500	152 500
	Займы предоставл. организациям на срок более 12 месяцев	1172	-	-	129 709
	Отложенные налоговые активы	1180	3 541	2 549	1 904
	Прочие внеоборотные активы	1190	6 174	137	693
	Итого по разделу I	1100	128 332	284 524	426 692
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	471 482	314 670	267 088
	в том числе:				
	Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	144 955	111 751	108 777
	Затраты в незавершенном производстве	1212	55 975	35 377	42 798
	Готовая продукция	1213	270 539	167 542	114 126
	Расходы будущих периодов	1214	13	-	1 387
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	13 684	1 286	1 993
	Дебиторская задолженность	1230	199 206	45 340	30 375
	в том числе:				
	Покупатели и заказчики	1231	10 515	10 831	5 639
	Авансы выданные	1232	6 089	10 266	4 861
	Прочие дебиторы	1233	182 602	24 243	19 875
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	40	-
	в том числе:				
	Приобретенные права	1241	-	40	-
	Депозиты сроком менее 12 месяцев	1242	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	15 032	572	9 700
	Прочие оборотные активы	1260	7	39	70
	в том числе:				
	Денежные документы	1261	-	-	70
	Итого по разделу II	1200	699 411	361 947	309 226
	<b>БАЛАНС</b>	1600	827 743	646 471	735 918

## Окончание приложения Б

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2016 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2015 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2014 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	94 640	94 640	94 640
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	1 500	1 500	1 500
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	297 296	265 035	262 052
	Итого по разделу III	1300	393 436	361 175	358 192
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	200 540	224 849
	Отложенные налоговые обязательства	1420	16 236	9 934	7 620
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	16 236	210 474	232 469
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	218 335	-	24
	в том числе:				
	Заемные средства	1511	-	-	24
	Кредиторская задолженность	1520	186 310	62 868	136 598
	в том числе:				
	Поставщики и подрядчики	1521	67 460	34 866	59 749
	Задолженность перед персоналом	1522	5 395	4 001	3 999
	Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	3 395	2 833	215
	Задолженность по налогам и сборам	1524	2 765	3 201	2 597
	Авансы полученные	1525	106 904	17 576	69 318
	Прочие кредиторы	1526	391	391	720
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	13 426	11 954	8 635
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	418 071	74 822	145 257
	<b>БАЛАНС</b>	1700	827 743	646 471	735 918

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) Макеева О.В.  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
(подпись) Магерова Л.М.  
(расшифровка подписи)

" 23 " января 2017 г.

## Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров" "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет о финансовых результатах

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
( в ред. Приказа Минфина РФ  
от 05.10.2011 № 124н)

#### Отчет о финансовых результатах за 2016 г.

	Форма по ОКУД	Коды
	Дата (число, месяц, год)	0710002
Организация ООО "Комбинат "Волна" по ОКПО	23   1   2017	58801035
Идентификационный номер налогоплательщика ИНН		2464042685
Вид экономической деятельности Производство изделий из асбестоцемента и волокнистого цемента по ОКВЭД		26.65
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность по ОКOPФ / ОКФС		65   16
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ		384

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2016 г. <sup>3</sup>	За 2015 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	1 119 572	1 100 368
	Себестоимость продаж	2120	( 599 271 )	( 603 379 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	520 301	496 989
	Коммерческие расходы	2210	( 235 783 )	( 238 328 )
	Управленческие расходы	2220	( 209 535 )	( 207 110 )
	в том числе:			
	Управленческие расходы	2220	( 129 371 )	( 129 658 )
	Расходы на ремонт основных средств	2221	( 80 164 )	( 77 452 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	74 983	51 551
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	194	1 968
	Проценты к уплате	2330	( 23 351 )	( 21 612 )
	Прочие доходы	2340	23 929	14 903
	Прочие расходы	2350	( 31 860 )	( 39 015 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	43 895	7 795
	Текущий налог на прибыль	2410	( 6 350 )	( 2 876 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1 873	2 987
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(5 294)	(2 314)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	993	645
	Прочее	2460	(983)	(266)
	в том числе:			
	Налоговые санкции	2461	933	-
	Прочие	2462	(1 916)	(266)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	32 261	2 984

# Окончание приложения В

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2016 г. <sup>3</sup>	За 2015 г. <sup>4</sup>
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	2500	32 261	2 984
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

Макеева О.В.

Главный бухгалтер

Магерева Л.М.

(подпись)

(расшифровка подписи)

(подпись)

(расшифровка подписи)

" 23 " января 2017 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Общий анализ структуры баланса

Показатель баланса	Абсолютные величины (тыс. руб.)		Удельный вес (% к итогу)		Отклонения			
	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	Абсолютное (тыс. руб.)	Относительное (%)	К величине предыдущего периода (темп прироста) (%)	К изменению итога баланса (%)
1	2	3	4	5	6=(2)-(3)	7=(4)(5)	8=(6)/(3)	9=(6)/Итог(6)
<b>АКТИВ</b>								
<b>I. Внеоборотные активы</b>								
1.1 Основные средства	118 446	129 126	14,3%	20,0%	- 10 680	-5,7%	-8,3%	-5,9%
1.2 Нематериальные активы	171	212	0,0%	0,0%	- 41	0,0%	-19,3%	0,0%
1.3 Прочие внеоборотные активы	9 715	155 186	1,2%	24,0%	- 145 471	-22,8%	-93,7%	-80,3%
Итого по разделу I	128 332	284 524	15,5%	44,0%	- 156 192	-28,5%	-54,9%	-86,2%
<b>II. Оборотные активы</b>								
2.1 Запасы и затраты	485 166	315 956	58,6%	48,9%	169 210	9,7%	53,6%	93,3%
2.2 Дебиторская задолженность	199 206	45 340	24,1%	7,0%	153 866	17,1%	339,4%	84,9%
2.3 Краткосрочные финансовые вложения	-	40	0,0%	0,0%	- 40	0,0%	0,0%	0,0%
2.4 Денежные средства	15 032	572	1,8%	0,1%	14 460	1,7%	2528,0%	8,0%
2.5 Прочие оборотные активы	7	39	0,0%	0,0%	- 32	0,0%	-82,1%	0,0%
Итого по разделу II	699 411	361 947	84,5%	56,0%	337 464	28,5%	93,2%	186,2%
Стоимость имущества (итог баланса) (I+II)	827 743	646 471	100,0%	100,0%	181 272	0,0%	28,0%	100,0%

Продолжение приложения Г

Показатель баланса	Абсолютные величины (тыс. руб.)		Удельный вес (% к итогу)		Отклонения			
	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	Абсолютное (тыс. руб.)	Относительное (%)	К величине предыдущего периода (темп прироста) (%)	К изменению итога баланса (%)
1	2	3	4	5	6=(2)-(3)	7=(4)/(5)	8=(6)/(3)	9=(6)/Итог(6)
<b>ПАССИВ</b>								
<b>III. Капитал и резервы</b>								
3.1 Уставный капитал	280000	280000	11,4%	14,6%	0	-3,2%	0,0%	0,0%
3.2 Добавочный капитал	0	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
3.3 Резервный капитал	50000	50000	0,2%	0,2%	0	-0,1%	0,0%	0,0%
3.4 Нераспределенная прибыль (убыток)	297296	265035	35,9%	41,0%	32261	-5,1%	12,2%	17,8%
Итого по разделу III	393436	361175	47,5%	55,9%	32261	-8,3%	8,9%	17,8%
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>								
4.1 Займы и кредиты	0	200540	0,0%	31,0%	-200540	-31,0%	-100,0%	-110,6%
4.2 Отложенные налоговые обязательства	16236	9934	2,0%	1,5%	6302	0,4%	63,4%	3,3%
4.3 Прочие долгосрочные обязательства	0	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
Итого о разделу IV	16236	210474	2,0%	32,6%	-194238	-30,6%	-92,3%	0,0%

Окончание приложения Г

Показатель баланса	Абсолютные величины (тыс. руб.)		Удельный вес (% к итогу)		Отклонения			
	2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	Абсолютное (тыс. руб.)	Относительное (%)	К величине предыдущего периода (темп прироста) (%)	К изменению итога баланса (%)
1	2	3	4	5	6=(2)-(3)	7=(4)/(5)	8=(6)/(3)	9=(6)/Итог(6)
<b>ПАССИВ</b>								
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>								
5.1 Займы и кредиты	218335	1	26,4%	0,0%	218334	26,4%	21833400,0%	120,4%
5.2 Кредиторская задолженность	186310	62868	22,5%	9,7%	123442	12,8%	196,4%	68,1%
5.3 Прочие краткосрочные обязательства	13426	11954	1,6%	1,8%	1472	-0,2%	12,3%	0,8%
Итого по разделу V	418071	74823	50,5%	11,6%	343248	38,9%	458,7%	189,4%
Всего заемных средств (IV+V)	434307	285297	52,5%	44,1%	149010	8,3%	52,2%	82,2%
Стоимость имущества (итог баланса) (III+IV+V)	827743	646472	100,0%	100,0%	181271	0,0%	28,0%	100,0%
Величина собственных средств в обороте (III-I)	265 104	76 651	32,0%	11,9%	188453	20,2%	245,9%	104,0%

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Расчет показателей финансовой устойчивости

№	Определение типа финансового состояния ООО «Комбинат «Волна»				
	Наименование показателей	Условные обозначения	2016 год	2015 год	Абсолютное отклонение
	1	2	3	4	5=(3)-(4)
1	Величина собственного капитала	КиР	393 436	361 175	32 261
2	Величина внеоборотных активов	ВА	128 332	284 524	- 156 192
3	Величина долгосрочных обязательств	ДО	16 236	210 474	- 194 238
4	Величина краткосрочных кредитов и займов	ЗиК	418 071	74 823	343 248
5	Общая сумма запасов и затрат	ЗЗ	485 166	315 956	169 210
6	Наличие собственных оборотных средств (ст1-ст2)	СОС	265 104	76 651	188 453
7	Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (ст6+ст3)	СДИ	281 340	287 125	- 5 785
8	Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ст7+ст4)	ОИФЗ	699 411	361 948	337 463
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (ст6-ст5)	Δ СОС	- 220 062	- 239 305	19 243
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (ст7-ст5)	Δ СДИ	- 203 826	- 28 831	- 174 995
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (ст8-ст5)	Δ ОИФЗ	214 245	45 992	168 253
12	Трехфакторный показатель	М (ΔСОС; ΔСДИ; ΔОИФЗ)	(0;0;1)	(0;0;1)	

Продолжение приложения Д

№	Показатели	Формула расчета	Рекомендуемые значения	Фактические значения		Выводы
				2016 год	2015 год	
<b>I. Показатели финансовой независимости (структуры капитала)</b>						
1	Коэффициент автономии, Ка (финансовой независимости, общей платежеспособности). Характеризует, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственных средств, отражает уровень его независимости от внешних источников финансирования деятельности.	Сумма собственного капитала / Величина активов	> 0,5	0,48	0,56	Снижение значения коэффициента говорит об уменьшении финансовой прочности организации, ее нестабильности и зависимости от внешних кредиторов.
2	Мультипликатор собственного капитала, Мск. Отражает соотношение всех средств, авансированных в предприятие, и его собственного капитала (активов).	Величина активов / Сумма собственного капитала	1 - 2	2,10	1,79	Рост показателя означает увеличение доли заемных средств в общем объеме источников финансирования.
3	Коэффициент финансовой зависимости, Кфз (соотношение заемных и собственных средств). Показывает степень зависимости предприятия от заемных источников и характеризует, в какой степени оно зависит от внешних источников финансирования.	Сумма заемного капитала / Сумма собственного капитала	< 0,7	1,10	0,79	Предприятие зависимо от внешних источников средств, и, увеличение показателя говорит об увеличении этой зависимости.
4	Коэффициент финансирования, Кф (финансовой устойчивости). Показывает, сколько заемных средств покрывается собственным капиталом предприятия.	Сумма собственного капитала / сумма заемного капитала	> 1,0	0,91	1,27	Снижение коэффициента означает уменьшение уровня покрытия заемных средств за счет собственного капитала предприятия.

Продолжение приложения Д

№	Показатели	Формула расчета	Рекомендуемые значения	Фактические значения		Выводы
				2016 год	2015 год	
I. Показатели финансовой независимости (структуры капитала)						
5	Коэффициент покрытия инвестиций, Кпи (устойчивого финансирования). Характеризует долю имущества предприятия, связанного долгосрочными источниками их финансирования.	(Сумма собственного капитала + Величина долгосрочных обязательств) / Величина активов	0,75 - 0,9	0,49	0,88	Значение коэффициента вышло за рекомендуемые пределы, что говорит о неустойчивым финансировании.
6	Коэффициент концентрации привлеченного капитала, Кк. Характеризует долю привлеченных заемных средств в общей сумме средств, вложенных в предприятие.	(Величина долгосрочных обязательств + Величина краткосрочных обязательств) / Величина активов	< 0,4	0,52	0,44	Значения доли заемных средств в общей сумме средств предприятия превышают рекомендуемые значения и продолжают увеличиваться в динамике.
7	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, Кдп. Характеризует долю долгосрочных займов, привлеченных для финансирования активов предприятия, в общем объеме всех средств, которые возможно направить на реализацию долгосрочных программ.	Величина долгосрочных обязательств / (Сумма собственного капитала + Величина долгосрочных обязательств)	Индивидуален для каждого предприятия	0,04	0,37	Рост показателя в динамике свидетельствует об увеличении инвестиционной активности предприятия за счет долгосрочных заемных средств
8	Коэффициент иммобилизации имущества, Кимб. Показывает, какова доля внеоборотных активов в стоимости всех средств организации. Чем выше данный показатель, тем меньше доля оборотных активов в имуществе, и наоборот.	Величина внеоборотных активов / Величина активов	Индивидуален для каждого предприятия	0,16	0,44	Снижение показателя говорит об увеличении мобильности имущества
9	Коэффициент структуры финансирования основных средств и прочих вложений, Кфос. Показывает, какая часть основных средств и внеоборотных активов профинансирована за счет долгосрочных заемных средств.	Величина долгосрочных обязательств / Величина внеоборотных активов	Индивидуален для каждого предприятия	0,13	0,74	Снижение показателя говорит об уменьшении уровня финансирования основных средств и внеоборотных активов за счет долгосрочных заемных средств.



Продолжение приложения Д

№	Показатели	Формула расчета	Рекомендуемые значения	Фактические значения		Выводы
				2016 год	2015 год	
I. Показатели финансовой независимости (структуры капитала)						
10	Коэффициент покрытия процентов, Кпп. Показывает, насколько полученная прибыль обеспечивает выплату процентов по кредитам и займам.	(Прибыль до уплаты налогов + Проценты к уплате по кредитам) / Проценты к уплате по кредитам	> 1	-0,88	0,64	Низкое значение этого показателя говорит о более рискованном долге предприятия.
II. Показатели состояния оборотных средств предприятия						
11	Коэффициент маневренности собственного капитала, Кмск. Показывает, какая часть собственного капитала вложена в наиболее мобильные активы, или насколько мобильны собственные источники средств предприятия.	Собственные оборотные средства / Сумма собственного капитала	0,2 - 0,5	0,67	0,21	Рост показателя говорит об увеличении мобильности собственных источников средств.
12	Коэффициент маневренности функционального капитала, Кмфк. Характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств и быстрореализуемых финансовых вложений (ценных бумаг).	(Сумма денежных средств + Величина краткосрочных финансовых вложений) / Собственные оборотные средства	0 - 1	0,06	0,01	Значение показателя находится в области рекомендуемых значений показателя для нормально функционирующих предприятий.
13	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами, Кооа. Характеризует степень обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами, необходимыми для поддержания его финансовой устойчивости	Собственные оборотные средства / Величина оборотных активов	> 0,1	0,38	0,21	Значение показателя находится в области рекомендуемых значений показателя для нормально функционирующих предприятий.

## Окончание приложения Д

№	Показатели	Формула расчета	Рекомендуемые значения	Фактические значения		Выводы
				2016 год	2015 год	
<b>II. Показатели состояния оборотных средств предприятия</b>						
14	Коэффициент обеспеченности материально-производственных запасов величиной собственных оборотных средств, Котмз. Показывает, в какой степени материально-производственные запасы покрыты собственными источниками и не нуждаются в привлечении заемных, и отражает уровень финансирования запасов и затрат за счет собственных источников.	Собственные оборотные средства / Величина товарно-материальных запасов	0,6 - 0,8	0,55	0,24	Очень низкие значения показателя, что означает низкую степень покрытия материально-производственных запасов собственными источниками, но в 2014 году значение показателя вплотную приблизилось к пороговому значению.
15	Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов, Коа/ва. Показывает, сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных средств предприятия. Чем выше значение показателя, тем более мобильны активы предприятия.	Величина оборотных активов / Величина внеоборотных активов	Индивидуален для каждого предприятия	5,45	1,27	Рост значения показателя говорит об увеличении мобильности активов предприятия.
16	Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат, Кфнзз. Показывает, какая часть запасов и затрат формируется за счет собственных средств предприятия.	Сумма собственного капитала / (Величина товарно-материальных запасов + НДС)	Индивидуален для каждого предприятия	0,79	1,14	Рост значения показателя говорит об увеличении части запасов и затрат, которые формируются за счет собственных средств.
<b>III. Показатели состояния основных средств предприятия</b>						
17	Индекс постоянного актива, Ипа. Показывает долю основных средств и прочих внеоборотных активов в источниках собственных средств предприятия.	Величина внеоборотных активов / Сумма собственного капитала	$Ипа + Кмск = 1$ (если нет долгосрочных займов и кредитов)	0,33	0,79	Снижение показателя говорит о снижении доли основных средств
18	Коэффициент реальной стоимости имущества, Крси. Характеризует долю основных и материальных оборотных средств в стоимости имущества предприятия, или уровень его производственного потенциала.	Сумма реальных активов / Величина активов	> 0,5	0,73	0,69	Рост показателя говорит об увеличении уровня производственного потенциала предприятия

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Расчет показателей платежеспособности

Анализ ликвидности баланса ООО «Комбинат «Волна» (тыс.руб.)							
АКТИВ	2016 год	2015 год	ПАССИВ	2016 год	2015 год	Платежный излишек (+) или недостаток (-)	
						2016 год	2015 год
1	2	3	4	5	6	7=(2)-(5)	8=(3)-(6)
Наиболее ликвидные активы (А1)	15 032	612	Наиболее срочные обязательства (П1)	186310	62868	- 171 278	- 62 256
Быстрореализуемые активы (А2)	45 347	29 181	Краткосрочные обязательства (П2)	231761	11955	- 186 414	17 226
Медленнореализуемые активы (А3)	485 166	468 302	Долгосрочные обязательства (П3)	16236	210474	468 930	257 828
Труднореализуемые активы (А4)	128 332	132 024	Постоянные обязательства (П4)	400684	373129	- 272 352	- 241 105
<b>БАЛАНС</b>	<b>827 743</b>	<b>646 471</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>827743</b>	<b>646471</b>	-	-

Выполнение условий ликвидности баланса ООО «Комбинат «Волна» (тыс.руб.)					
Условия абсолютной ликвидности	Ликвидность баланса		Результат расчета (тыс. руб.)		
	2016 год	2015 год	Формула расчета	2016 год	2015 год
$A1 \geq P1$	- 171 278	- 62 256	Текущая ликвидность= (A1+A2)-(P1+P2)	-357692	-45030
$A2 \geq P2$	- 186 414	17 226			
$A3 \geq P3$	468 930	257 828	Перспективная ликвидность= A3-P3	468930	257828
$A4 \leq P4$	- 272 352	- 241 105			

## Продолжение приложения Е

№	Показатели	Формула расчета	Рекомендуемые значения	Фактические значения		Выводы
				2016 год	2015 год	
<b>I. Коэффициенты ликвидности</b>						
1	Коэффициент абсолютной ликвидности, Кал. показывает, какую часть текущей (краткосрочной) задолженности предприятие может погасить на дату составления баланса (срочно) или в самое ближайшее время.	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / (Краткосрочные заемные средства + Кредиторская задолженность + Прочие краткосрочные обязательства)	> 0,2 - 0,5	0,04	0,01	Значения коэффициента очень низкие, а это значит, что предприятие может погасить самую минимальную часть краткосрочной задолженности в самое ближайшее время.
2	Коэффициент критической ликвидности, Ккл. Отражает ожидаемую (прогнозируемую) платежеспособность предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами и характеризует ту часть текущих обязательств компании, которая может быть погашена не только за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, но и за счет ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги.	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность менее года + Прочие оборотные активы) / (Краткосрочные заемные средства + Кредиторская задолженность + Прочие краткосрочные обязательства)	> 0,7 - 1,0	0,15	0,49	Значения коэффициента говорят о высоком финансовом риске, связанном с проблемами в оплате счетов, сбыте продукции и т.д.
3	Коэффициент текущей ликвидности, Ктл. Позволяет установить текущее финансовое состояние организации и показывает достаточность у предприятия оборотного капитала, который может быть использован им для погашения своих краткосрочных обязательств, или в какой мере текущие обязательства обеспечены текущими активами организации.	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность менее года + Запасы и затраты) / Краткосрочные обязательства	> 1,0 - 2,0	1,27	4,62	Значение коэффициента находится в допустимом диапазоне, что говорит о достаточном количестве оборотного капитала у предприятия, который может быть использован им для погашения своих краткосрочных обязательств.

## Окончание приложения Е

№	Показатели	Формула расчета	Рекомендуемые значения	Фактические значения		Выводы
				2016 год	2015 год	
<b>I. Коэффициенты ликвидности</b>						
4	Коэффициент чистого оборотного капитала, Кчок. Характеризует долю чистого оборотного капитала в текущих активах предприятия, т.е. долю оборотных средств компании, которая профинансирована из долгосрочных источников и которую не надо использовать для погашения текущего долга.	Чистый оборотный капитал / Оборотные активы	> 0	0,40	0,79	Снижение показателя означает снижение ликвидности компании и уменьшение ее кредитоспособности.
<b>II. Коэффициенты платежеспособности</b>						
5	Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитала, Кдс/чок. Характеризует долю денежных средств в чистом оборотном капитале организации.	Денежные средства / Чистый оборотный капитал	От 0 до 1	0,053	0,00	Рост показателя означает увеличение доли денежных средств в чистом оборотном капитале.
6	Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам, Кплто. Характеризует долю текущих заемных средств предприятия в среднемесячной валовой выручке.	Краткосрочные заемные средства / Среднемесячная брутто выручка	3 - 12 мес.	0,0173	0,0009	Значение показателей менее 3 мес., это значит, что организация платежеспособна.
7	Общая степень платежеспособности, Кпლობщ. Характеризует общую ситуацию с платежеспособностью предприятия и показывает долю его совокупных заемных средств в среднемесячной выручке.	Заемные средства / Среднемесячная брутто выручка	Индивидуален для каждого предприятия	0,03	0,02	Рост показателя означает рост доли совокупных заемных средств в среднемесячной выручке.
8	Коэффициент Бивера, Кб. Показывает степень платежеспособности предприятия, как на текущий момент, так и на перспективу.	(Чистая прибыль + Амортизация за период) / Заемные средства	0,17 <Кб< 0,45	0,77	1,24	Значения показателей говорит о высокой платежеспособности организации

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Расчет показателей деловой активности

№	Показатели	Формула расчета	Фактические значения		Выводы
			2016 год	2015 год	
1	Коэффициент оборачиваемости активов, Коба. Отражает скорость оборота (или количество оборотов) капитала организации, характеризует эффективность использования ее совокупных активов для получения доходов и прибыли.	Выручка от продаж / Средняя за период величина валюты баланса	1,52	1,59	Снижение коэффициента говорит о небольшом снижении эффективности использования имущества предприятия.
2	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, Кобск. Показывает скорость оборота собственного капитала предприятия.	Выручка от продаж / Средняя за период сумма собственного капитала	2,97	3,06	Снижение коэффициента говорит о небольшом снижении эффективности использования собственного капитала предприятия.
3	Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, Ковба. Показывает скорость оборота иммобилизованных активов организации за период.	Выручка от продаж / Средняя за период стоимость внеоборотных активов	5,42	3,09	Рост коэффициента говорит о росте скорости оборота иммобилизованных активов предприятия за период.
4	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, Кобао. Показывает скорость оборота всех мобильных активов предприятия за анализируемый период.	Выручка от продаж / Средняя за период стоимость оборотных активов	2,11	3,28	Снижение коэффициента говорит о снижении скорости оборота всех мобильных активов предприятия за период, что может привести к дополнительному привлечению средств.
5	Коэффициент загрузки средств в обороте, Кз. Характеризует сумму оборотных средств, авансируемых на 1 руб. выручки от продажи продукции.	Средняя за период стоимость оборотных активов / Выручка от продаж	0,47	0,30	Увеличение коэффициента говорит о снижении эффективности использования оборотных средств.
6	Коэффициент оборачиваемости запасов, Кобз. Показывает скорость оборота запасов организации и отражает избыток или дефицит ее запасов.	Себестоимость реализованной продукции / Средняя за период стоимость производственных запасов	1,52	2,07	Снижение коэффициента говорит о снижении эффективности использования запасов.

Продолжение приложения Ж

№	Показатели	Формула расчета	Фактические значения		Выводы
			2016 год	2015 год	
7	Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности, Кобдз. Показывает число оборотов, совершенных краткосрочной (до одного года) дебиторской задолженностью, и скорость ее перехода в денежные средства за анализируемый период или сколько раз за период взыскивается дебиторская задолженность.	Выручка от продаж / Средняя стоимость краткосрочной дебиторской задолженности за период	30,06	16,34	Рост коэффициента говорит о замедлении оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности.
8	Коэффициент оборачиваемости краткосрочной кредиторской задолженности, Кобкз. Отражает скорость оборота краткосрочной задолженности самой организации.	Выручка от продаж / Средняя за период величина краткосрочной кредиторской задолженности	8,99	11,03	Снижение коэффициента говорит о замедлении оборачиваемости кредиторской задолженности, что благоприятно сказывается на ликвидности предприятия.
9	Продолжительность одного оборота активов, Тоба. Характеризует продолжительность одного оборота всего авансированного капитала.	Количество дней в расчетном периоде (360,9) / Коба	237,61	226,70	Рост коэффициента говорит об неэффективности использования авансированного капитала.
10	Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, Тобдз. Характеризует средний период, необходимый для взыскания дебиторской задолженности.	Количество дней в расчетном периоде (360,9) / Кобдз	12,00	22,08	Снижение коэффициента говорит об эффективности взыскания дебиторской задолженности.
11	Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, Тобкз. Характеризует средний период, необходимый для выплаты предприятием кредиторской задолженности.	Количество дней в расчетном периоде (360,9) / Кобкз	40,16	32,71	Рост коэффициента говорит об увеличении среднего периода, необходимого для выплаты предприятием кредиторской задолженности.
12	Средний возраст запасов, Тобз. Показывает, как долго денежные средства связаны в запасах организации.	Количество дней в расчетном периоде (360,9) / Кобз	236,72	173,98	Рост коэффициента говорит об увеличении периода связанности денежных средств в запасах предприятия.

## Окончание приложения Ж

№	Показатели	Формула расчета	Фактические значения		Выводы
			2016 год	2015 год	
13	Продолжительность производственного цикла, Ппц. Показывает общее число дней (в среднем) оборота оборотных средств организации, используемых ею для обслуживания производства, начиная с момента поступления сырья, материалов и полуфабрикатов на предприятие и заканчивая выпуском готовой продукции.	Тобз	236,72	173,98	Рост коэффициента говорит об увеличении периода оборота оборотных средств предприятия, используемых им для обслуживания производства.
14	Продолжительность операционного цикла, Поц. Показывает общее число дней (в среднем), прошедшее со дня приобретения материалов, комплектующих и других элементов запасов до поступления платы за них.	Ппц + Тобдз	248,73	196,06	Рост коэффициента говорит об увеличении периода прошедшего со дня приобретения материалов до поступления платы за них.
15	Продолжительность финансового цикла, Пфц. Характеризует средний период в течение года, когда денежные средства т+С8рансформированы в текущие активы.	Поц - Тобкз	208,57	163,35	Рост коэффициента говорит об увеличении периода в течении года, когда денежные средства трансформируются в оборотные активы.



## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Расчет показателей рентабельности

Анализ структуры отчета о финансовых результатах ООО «Комбинат «Волна»								
№	Показатель баланса	Абсолютные величины (тыс. руб.)		Удельный вес (% к выручке)		Отклонения		
		2016 год	2015 год	2016 год	2015 год	Абсолютное (тыс. руб.)	Относительное (%)	К величине предыдущего периода (темп прироста) (%)
		1	2	3	4	5	6=(2)-(3)	7=(4)-(5)
1	Выручка от реализации продукции	1 119 572	1 100 368	100,00%	100,00%	19 204	0,00%	1,75%
2	Себестоимость продукции	599 271	603 379	53,53%	54,83%	- 4 108	-1,31%	-0,68%
3	Валовая прибыль	520 301	496 989	46,47%	45,17%	23 312	1,31%	4,69%
4	Прибыль от продаж	74 983	51 551	6,70%	4,68%	23 432	2,01%	45,45%
5	Проценты к уплате	23 351	21 612	2,09%	1,96%	1 739	0,12%	8,05%
6	Прочие доходы	23 929	14 903	2,14%	1,35%	9 026	0,78%	60,56%
7	Прочие расходы	31 860	39 015	2,85%	3,55%	- 7 155	-0,70%	-18,34%
8	Прибыль (убыток) до налогообложения	43 895	7 795	3,92%	0,7084%	36 100	3,21%	463,12%
9	Текущий налог на прибыль	6 350	2 876	0,57%	0,26%	3 474	0,31%	120,79%
10	Чистая прибыль (убыток)	32 261	2 984	2,88%	0,27%	29 277	2,61%	981,13%

## Продолжение приложения И

№	Показатели	Формула расчета	Фактические значения		Выводы
			2016 год	2015 год	
<b>I. Показатели рентабельности продаж</b>					
1	Коэффициент валовой прибыли, GRM. Характеризует долю валовой прибыли, которая содержится в денежной единице реализованной продукции, и является одним из наиболее важных показателей для менеджеров предприятия.	Величина валовой прибыли / Выручка от реализации продукции * 100%	46,47%	45,17%	Рост показателя свидетельствует об эффективности осуществления основной деятельности предприятия.
2	Коэффициент (маржа) чистой прибыли, NPM. Показывает долю чистой прибыли, содержащуюся в денежной единице выручки, и измеряет чистую рентабельность продаж организации, ее способность генерировать средства для выплат собственникам и развития за счет внутренних ресурсов.	Величина чистой прибыли / Выручка от реализации продукции * 100%	2,88%	0,27%	Рост показателя говорит о ведении предприятием более успешной деятельности.
3	Коэффициент рентабельности продаж (реализованной продукции), ROS. Показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции или какую сумму операционной прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.	Величина прибыли от продаж / Выручка от реализации продукции * 100%	6,70%	4,68%	Рост коэффициента является следствием роста цен при постоянных затратах на производство или снижения затрат на производство при постоянных ценах.
4	Коэффициент рентабельности основной деятельности, Род. Характеризует сумму прибыли от продаж, приходящейся на каждый рубль затрат на производство и сбыт продукции.	Величина прибыли от продаж / Себестоимость продукции * 100%	12,51%	8,54%	Рост показателя говорит о повышении рентабельности продаж продукции к затратам на ее производство.
<b>II. Показатели рентабельности активов</b>					
5	Коэффициент рентабельности активов, ROA. Позволяет оценить результаты основной деятельности предприятия, показывает способность активов (имущества) генерировать прибыль независимо от источника их привлечения.	Величина прибыли от продаж / Средняя величина активов за период * 100%	10,17%	7,46%	Рост показателя говорит о росте эффективности и прибыльности всего имущества.

## Окончание приложения И

№	Показатели	Формула расчета	Фактические значения		Выводы
			2016 год	2015 год	
<b>II. Показатели рентабельности активов</b>					
6	Экономическая рентабельность, ЭР. Показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли организация получает в расчете на денежную единицу своего имущества, т.е. Отражает эффективность использования имущества предприятия.	Величина чистой прибыли / Средняя величина активов за период * 100%	4,38%	0,43%	Рост показателя говорит о росте эффективности использования имущества предприятием
7	Коэффициент рентабельности чистых активов, RONA. Показывает, сколько денежных единиц прибыли предприятие получает на денежную единицу чистых активов.	Величина прибыли от продаж / Средняя величина чистых активов за период * 100%	19,87%	14,33%	Рост показателя говорит о росте эффективности инвестиционной деятельности предприятия.
8	Коэффициент рентабельности внеоборотных активов, ROFA. Характеризует эффективность использования иммобилизованных активов предприятия. Определяет величину прибыли, приходящейся на денежную единицу, вложенную во внеоборотные активы.	Величина чистой прибыли / Средняя величина внеоборотных активов за период * 100%	15,63%	0,84%	Рост показателя говорит об увеличении эффективности использования иммобилизованных активов предприятия.
9	Коэффициент рентабельности оборотных активов, ROCA. Отражает эффективность и прибыльность использования мобильных средств организации.	Величина чистой прибыли / Средняя величина оборотных активов за период * 100%	4,38%	0,43%	Рост показателя говорит об увеличении эффективности и прибыльности использования мобильных средств организации.
<b>III. Показатели рентабельности источников капитала</b>					
10	Коэффициент рентабельности собственного капитала, ROE. Показывает, насколько эффективно используется собственный капитал организации, т.е. какой доход получает предприятие на денежную единицу собственных средств, и позволяет установить зависимость между величиной инвестируемых собственных ресурсов и размером прибыли, полученной от их использования.	Величина чистой прибыли / Средняя величина собственного капитала за период * 100%	8,55%	0,83%	Рост показателя говорит о высокой эффективности управления всеми видами ресурсов и затрат фирмы.
11	Коэффициент рентабельности инвестированного капитала, ROIE. Характеризует эффективность использования собственного капитала и привлеченных на долгосрочной основе заемных средств.	Величина чистой прибыли / Средняя величина собственного и долгосрочного заемного капитала за период	6,58%	0,51%	Рост показателя говорит о росте эффективности использования собственного капитала и привлеченных на долгосрочной основе заемных средств.

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Объемы экспортируемого шифера

Страна экспорта	Производитель	11 мес. 2014 г.			11 мес. 2015 г.			на 21.11. 2016 г.			отклонение		
		отгрузки (вагонов)	доля производителя в стране	доля рынка в общем экспорте	отгрузки (вагонов)	доля производителя в стране	доля рынка в общем экспорте	отгрузки (вагонов)	доля производителя в стране	доля рынка в общем экспорте	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Азербайджан	ОАО Белгородасбестоцемент	98	12%		7	2%		62	15%		-93%	786%	-37%
	ОАО Лато		0%			0%		4	1%		0%	0%	0%
	ОАО СКАИ	728	86%		360	98%		340	84%		-51%	-6%	-53%
	ООО "Шифер"	10	1%			0%			0%		-100%	0%	-100%
	ООО Новоульяновский ШЗ	13	2%			0%			0%		-100%	0%	-100%
<b>Азербайджан Итого</b>		<b>849</b>		<b>25%</b>	<b>367</b>		<b>17%</b>	<b>406</b>		<b>17%</b>	<b>-57%</b>	<b>11%</b>	<b>-52%</b>
Грузия	ОАО СКАИ	8	100%		3	100%		2	100%		-63%	-33%	-75%
<b>Грузия Итого</b>		<b>8</b>		<b>0%</b>	<b>3</b>		<b>0%</b>	<b>2</b>		<b>0%</b>	<b>-63%</b>	<b>-33%</b>	<b>-75%</b>
ДАГЕСТАН	ОАО Белгородасбестоцемент				12	13%					0%	-100%	0%
	ОАО СКАИ				82	87%					0%	-100%	0%
<b>ДАГЕСТАН Итого</b>				<b>0%</b>	<b>94</b>		<b>4%</b>			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>
Казахстан	ЗАО Сухоложскцемент		0%		4	1%			0%		0%	-100%	0%
	ОАО Искитимский ШЗ	286	25%		179	25%		268	24%		-37%	50%	-6%
	ОАО РЖД	12	1%			0%			0%		-100%	0%	-100%
	ОАО СКАИ	567	50%		385	53%		757	68%		-32%	97%	34%
	ООО "Шифер"	210	19%		143	20%		75	7%		-32%	-48%	-64%
	ООО Комбинат Волна	11	1%		4	1%		5	0%		-64%	25%	-55%
	ООО Новоульяновский ШЗ	3	0%			0%			0%		-100%	0%	-100%
	АО "ОРЕНБУРГСКИЕ МИНЕРАЛЫ"	34	3%		7	1%		11	1%		-79%	57%	-68%
<b>Казахстан Итого</b>		<b>1123</b>		<b>33%</b>	<b>722</b>		<b>33%</b>	<b>1116</b>		<b>46%</b>	<b>-36%</b>	<b>55%</b>	<b>-1%</b>
Киргизия	ОАО Искитимский ШЗ				2	20%					0%	-100%	0%
	ОАО СКАИ				6	60%					0%	-100%	0%
	ООО "Шифер"				2	20%					0%	-100%	0%
<b>Киргизия Итого</b>			<b>0%</b>	<b>10</b>		<b>0%</b>			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	
Молдавия	ОАО Белгородасбестоцемент	44	100%								-100%	0%	-100%
<b>Молдавия Итого</b>		<b>44</b>		<b>1%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>	<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
Таджикистан	0	1	0%			0%			0%		-100%	0%	-100%
	ОАО Искитимский ШЗ	15	1%		3	0%		30	3%		-80%	900%	100%
	ОАО Лато		0%			0%		1	0%		0%	0%	0%
	ОАО СКАИ	137	10%		67	7%		125	14%		-51%	87%	-9%
	ООО "Шифер"	206	15%		117	12%		59	7%		-43%	-50%	-71%
	ООО Комбинат Волна (через Казахстан)		0%			0%		313	35%		0%	0%	0%
	ООО Комбинат Волна	997	74%		824	82%		371	41%		-17%	-55%	-63%
	ИТОГО ВОЛНА	997	74%		824	82%		684	76%		-17%	-17%	-31%
<b>Таджикистан Итого</b>		<b>1356</b>		<b>40%</b>	<b>1011</b>		<b>46%</b>	<b>899</b>		<b>37%</b>	<b>-25%</b>	<b>-11%</b>	<b>-34%</b>
Украина	ОАО Белгородасбестоцемент	2	67%								-100%	0%	-100%
	ОАО СКАИ	1	33%								-100%	0%	-100%
<b>Украина Итого</b>		<b>3</b>		<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>	
Абхазия/Грузия	ОАО Белгородасбестоцемент							2	33%		0%	0%	0%
	ОАО СКАИ							4	67%		0%	0%	0%
<b>Абхазия/Грузия Итого</b>				<b>0%</b>			<b>0%</b>	<b>6</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	
<b>Общий итог</b>		<b>3385</b>			<b>2207</b>			<b>2430</b>			<b>-35%</b>	<b>10%</b>	<b>-28%</b>

Окончание приложения К

Производитель	Страна экспорта	11 мес. 2014 г.			11 мес. 2015 г.			на 21.11. 2016 г.			отклонение			
		отгрузки (вагонов)	доля рынка в отгрузках производит еля	доля производител я в общем экспорте	отгрузки (вагонов)	доля рынка в отгрузках производит еля	доля производител я в общем экспорте	отгрузки (вагонов)	доля рынка в отгрузках производит еля	доля производителя в общем экспорте	2015/2014	2016/2015	2016/2014	
	Россия	1	50%											
	Таджикистан	1	50%									-100%	0%	-100%
<b>Итого</b>		<b>2</b>		<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
<b>ЗАО Сухоложскцемент</b>	Казахстан				4	100%						0%	-100%	0%
<b>ЗАО Сухоложскцемент Итого</b>				<b>0%</b>	4		<b>0%</b>			<b>0%</b>		0%	-100%	0%
<b>ОАО Белгородасбестоцемент</b>	Азербайджан	98	68%		7	37%		62	97%			-93%	786%	-37%
	ДАГЕСТАН		0%		12	63%			0%			0%	-100%	0%
	Молдавия	44	31%			0%			0%			-100%	0%	-100%
	Украина	2	1%			0%			0%			-100%	0%	-100%
	Абхазия/Грузия		0%			0%		2	3%			0%	0%	0%
<b>ОАО Белгородасбестоцемент Итого</b>		<b>144</b>		<b>4%</b>	<b>19</b>		<b>1%</b>	<b>64</b>		<b>3%</b>		<b>-87%</b>	<b>237%</b>	<b>-56%</b>
<b>ОАО Искитимский ШЗ</b>	Казахстан	286	95%		179	97%		268	90%			-37%	50%	-6%
	Киргизия		0%		2	1%			0%			0%	-100%	0%
	Таджикистан	15	5%		3	2%		30	10%			-80%	900%	100%
<b>ОАО Искитимский ШЗ Итого</b>		<b>301</b>		<b>9%</b>	<b>184</b>		<b>8%</b>	<b>298</b>		<b>12%</b>		<b>-39%</b>	<b>62%</b>	<b>-1%</b>
<b>ОАО Лато</b>	Азербайджан							4	80%			0%	0%	0%
	Таджикистан							1	20%			0%	0%	0%
<b>ОАО Лато Итого</b>				<b>0%</b>			<b>0%</b>	<b>5</b>		<b>0%</b>		0%	0%	0%
<b>ОАО РЖД</b>	Казахстан	12	100%									-100%	0%	-100%
<b>ОАО РЖД Итого</b>		<b>12</b>		<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		-100%	0%	-100%
<b>ОАО СКАИ</b>	Азербайджан	728	51%		360	40%		340	28%			-51%	-6%	-53%
	Грузия	8	1%		3	0%		2	0%			-63%	-33%	-75%
	ДАГЕСТАН		0%		82	9%			0%			0%	-100%	0%
	Казахстан	567	39%		385	43%		757	62%			-32%	97%	34%
	Киргизия		0%		6	1%			0%			0%	-100%	0%
	Россия		0%			0%		1	0%			0%	0%	0%
	Таджикистан	137	10%		67	7%		125	10%			-51%	87%	-9%
	Украина	1	0%			0%			0%			-100%	0%	-100%
	Абхазия/Грузия		0%			0%		4	0%			0%	0%	0%
<b>ОАО СКАИ Итого</b>		<b>1441</b>		<b>43%</b>	<b>903</b>		<b>41%</b>	<b>1229</b>		<b>51%</b>		<b>-37%</b>	<b>36%</b>	<b>-15%</b>
<b>ООО "Шифер"</b>	Азербайджан	10	2%			0%			0%			-100%	0%	-100%
	Казахстан	210	49%		143	55%		75	56%			-32%	-48%	-64%
	Киргизия		0%		2	1%			0%			0%	-100%	0%
	Таджикистан	206	48%		117	45%		59	44%			-43%	-50%	-71%
<b>ООО "Шифер" Итого</b>		<b>426</b>		<b>13%</b>	<b>262</b>		<b>12%</b>	<b>134</b>		<b>6%</b>		<b>-38%</b>	<b>-49%</b>	<b>-69%</b>
<b>ООО Комбинат Волна</b>	Казахстан	11	1%		4	0%		318	46%			-64%	7850%	2791%
	Таджикистан	997	99%		824	100%		371	54%			-17%	-55%	-63%
<b>ООО Комбинат Волна Итого</b>		<b>1008</b>		<b>30%</b>	<b>828</b>		<b>38%</b>	<b>689</b>		<b>28%</b>		<b>-18%</b>	<b>-17%</b>	<b>-32%</b>
<b>ООО Новоульяновский ШЗ</b>	Азербайджан	13	81%									-100%	0%	-100%
	Казахстан	3	19%									-100%	0%	-100%
<b>ООО Новоульяновский ШЗ Итого</b>		<b>16</b>		<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		<b>-100%</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
<b>АО "ОРЕНБУРГСКИЕ МИНЕРАЛЫ"</b>	Казахстан	34	100%		7	100%		11	100%			-79%	57%	-68%
<b>Оренбургасбест Итого</b>		<b>34</b>		<b>1%</b>	<b>7</b>		<b>0%</b>	<b>11</b>		<b>0%</b>		<b>-79%</b>	<b>57%</b>	<b>-68%</b>
<b>Общий итог</b>		<b>3385</b>			<b>2207</b>			<b>2430</b>				<b>-35%</b>	<b>10%</b>	<b>-28%</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Опорный план проекта

Мероприятия	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	ИТОГО сумма с НДС, тыс/руб.
Оформление и согласование учредительных документов, оформление аренды земли.	335													335
Разработка проекта (чертежей, схем, КД)		4 012		4 012	4 012									12 036
Строительство нового цеха (здание)														
производство и поставка комплекта конструкции здания			59 384	25 450										84 834
монтаж фундаментов и конструкции здания				16 260		16 260								32 521
Изготовление фундаментных конструкций для монтажа рекуператоров и бункера цемента							1 180							1 180
Изготовление фундаментных конструкций для монтажа бегуна и пригтовительного отделения								1 534						1 534
Изготовление бассейнов отстойника (строительные работы)							3 776							3 776
Изготовление фундаментных конструкций для монтажа оборудования технологической линии со строительством камеры твердения и монтажем рельса для транспортных путей							1 770	3 540	3 540					8 850
Монтаж рекуператорной группы и бункера цемента.3 (три) емкости V=120, 90, 45 м3. с изготовлением и монтажем площадок.								2 124						2 124
Упаковка оборудования (пиломатериал) 65м3								295	236					531
Демонтаж и ремонт оборудования		531	531			531	1 062	708	885					4 248
Транспортировка 23 вагона								1 770	2 170					3 940
Общая планировка, подливка полов цеха									2 950	1 475	1 475			5 900
Возведение антрисольного этажа (жилые помещения)						2 006	2 006							4 012
Отделка встроенных помещений (перегородки)							4 130			4 130				8 260
Монтаж оборудования								1 770	1 770	1 770	1 770			7 080
Пусконаладочные работы												531	531	1 062
Устройство ограждения по приметру земельного участка (забор) h=2.5 м				1 940		1 180								3 120
Устройство бетонной площадки вокруг здания								4 012	4 012	4 012	4 012			16 048
Монтаж системы отопления (регистры, контур)												2 832		2 832
Водопровод холодной воды от границы участка до цеха							590	590						1 180
Электроосвещение							1 180	0	1 180					2 360
Силовое электрооборудование (с материалом и устройством электрощитовой)							2 478	2 478	2 478					7 434
Магистральный трубопровод воздушоснабжения (с материалами)										1 298				1 298
Устройство приточной вентиляции						1 298	1 298	1 298	1 298					5 192
Водопровод противопожарный										826	826			1 652
Установка крышных вентиляторов								590	590					1 180
Пожарная сигнализация											295			295
Монтаж вытяжной системы (сетчатые цилиндры)											590			590
Энергообеспечение АБК и вспомогательных помещений							1 770							1 770
Обустройство котельной (насосное оборудование, дробилка, транспортер)												2 478		2 478
Оборудование распределительного пункта (6-10 КВ), трансформаторной подстанции						2 360								2 360
МАТЕРИАЛЫ (кабельная продукция для тех. линии, металлопрокат и трубы, прочие материалы для монтажа линии, рельс крановый)						3 540	3 540	3 540	3 540	1 180				15 340
Дорогостоящее оборудование	5 900	0	3 186	1 298	1 770	19 824	11 564	590	0	826	4 130	6 891	0	55 979
Непредвиденные затраты		2 950	2 950	2 950	2 950	2 950	2 950	2 950	2 950					23 600
<b>ИТОГО:</b>	<b>6 235</b>	<b>7 493</b>	<b>66 051</b>	<b>51 911</b>	<b>8 732</b>	<b>49 949</b>	<b>39 294</b>	<b>26 019</b>	<b>27 599</b>	<b>15 517</b>	<b>15 576</b>	<b>12 024</b>	<b>531</b>	<b>326 931</b>

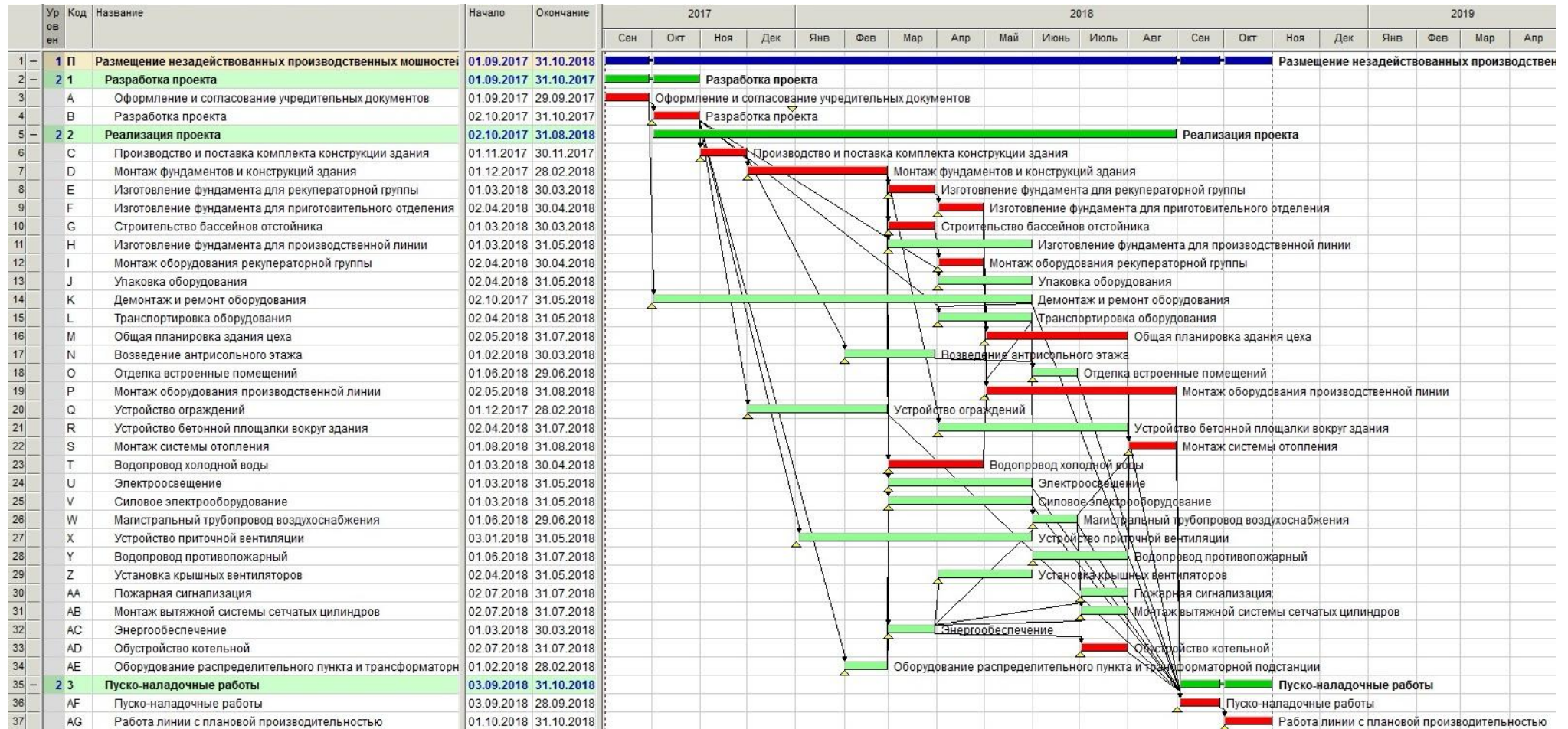
## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Проект штатного расписания

Цех	Профессия / должность	штатный режим работы		чис-ть в месяц	месячный ФОТ, руб.
			вахта		
	<b><i>Руководители, специалисты</i></b>				
	Мастер смены		4	2	194 496
	Механик		2	1	112 104
	Инженер-электроник с выполнением функций энергетика		2	1	112 104
	Инженер-технолог		2	1	85 670
	Специалист по работе с таможенной	1		1	20 000
<b>ЦАЦИ</b>	<b><i>бригада</i></b>				
	Машинист ЛФМ		4	2	233 892
	Машинист ЛФМ	4		4	80 000
	Оператор приготов. отделения	4		4	67 294
	Оператор ВСА	4		4	67 294
	Оператор УР	4		4	57 999
	Дозировщик асбеста	4		4	60 154
	Разборщик-стропальщик	8		8	100 340
	оператор МКР	4		4	60 154
	<b><i>обслуживающий персонал</i></b>				
	Машинист крана	4		4	59 309
	Наладчик станков и манипуляторов с ПУ		4	2	243 390
	Электромонтер	4		4	83 966
	Слесарь-ремонтник	4		4	83 966
	<b><i>дневной персонал</i></b>				
	Обшивщик цилиндров	1		1	10 000
	<b><i>ремонтная служба</i></b>				
	Электромонтер	1		1	17 000
	Слесарь-ремонтник	2		2	34 000
	газоэлектросварщик	1		1	20 000
	токарь	1		1	20 000
<b>ОТК</b>	контролер смены	4		4	62 583
	контролер (дневной) -лаборант	1		1	12 100
	<b>Складское хозяйство</b>				
	Кладовщик, прием ТМЦ, сырья	1		1	16 307
	Кладовщик на отгрузке продукции	2		2	26 785
	Машинист крана	2		2	33 250
	Стропальщик-грузчик	2		2	27 409
<b>АТУ</b>	Водитель погрузчика	1		1	15 829
	Водитель	2		2	31 658
	Оператор на упаковке	2		2	33 647
<b>ДОУ</b>	Станочник-распиловщик	2		2	20 000
	Охранник	5		5	55 000
		<b>75</b>	<b>18</b>		<b>2 157 699</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Сетевой график проекта





## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Отчет о прибылях и убытках

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	всего
<b>Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)</b>	0	208 656	773 842	773 842	773 842	773 842	773 842	773 842	773 842	773 842	773 842	773 842	773 842	8 720 914
Производственные затраты на проданные товары, продукцию, работы, услуги	0	119 190	432 116	431 435	431 355	431 434	431 703	431 486	432 319	431 467	431 723	431 519	431 382	4 867 129
Коммерческие расходы	0	4 718	16 879	16 879	16 879	16 879	16 879	16 879	16 879	16 879	16 879	16 879	16 879	190 384
Управленческие расходы	514	3 893	11 493	11 493	11 497	11 493	11 493	11 493	11 238	11 234	11 234	11 234	11 238	129 548
Расходы на ремонт основных средств	0	4 897	16 760	16 760	16 760	16 760	16 760	16 760	16 760	16 760	16 760	16 760	16 760	189 258
<b>Прибыль (убыток) от продаж (без амортизации и лизинговых платежей)</b>	<b>-514</b>	<b>75 959</b>	<b>296 593</b>	<b>297 275</b>	<b>297 351</b>	<b>297 276</b>	<b>297 006</b>	<b>297 224</b>	<b>296 646</b>	<b>297 502</b>	<b>297 246</b>	<b>297 450</b>	<b>297 582</b>	<b>3 344 595</b>
<b>Operating Profit Margin, %</b>	<b>-</b>	<b>36,4%</b>	<b>38,3%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,3%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,5%</b>	<b>38,4%</b>
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ЕБИТДА</b>	<b>-514</b>	<b>75 959</b>	<b>296 593</b>	<b>297 275</b>	<b>297 351</b>	<b>297 276</b>	<b>297 006</b>	<b>297 224</b>	<b>296 646</b>	<b>297 502</b>	<b>297 246</b>	<b>297 450</b>	<b>297 582</b>	<b>3 344 595</b>
<b>ЕБИТДА Margin, %</b>	<b>-</b>	<b>36,4%</b>	<b>38,3%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,3%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,5%</b>	<b>38,4%</b>
Лизинговые платежи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Амортизация	0	5 402	19 691	19 691	19 644	19 691	18 825	18 391	16 250	15 517	15 517	15 517	15 477	199 614
<b>ЕБИТ</b>	<b>-514</b>	<b>70 557</b>	<b>276 902</b>	<b>277 583</b>	<b>277 707</b>	<b>277 585</b>	<b>278 181</b>	<b>278 832</b>	<b>280 395</b>	<b>281 985</b>	<b>281 729</b>	<b>281 933</b>	<b>282 105</b>	<b>3 144 980</b>
Проценты к получению	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	2 579	38 432	28 568	641	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70 219
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>-3 092</b>	<b>32 125</b>	<b>248 334</b>	<b>276 942</b>	<b>277 707</b>	<b>277 585</b>	<b>278 181</b>	<b>278 832</b>	<b>280 395</b>	<b>281 985</b>	<b>281 729</b>	<b>281 933</b>	<b>282 105</b>	<b>3 074 761</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### Отчет о движении денежных средств

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	всего
Поступления от продаж	0	246 214	913 133	913 133	913 133	913 133	913 133	913 133	913 133	913 133	913 133	913 133	913 133	10 290 678
Зарплата	0	8 650	25 929	25 929	25 929	25 929	25 929	25 929	25 929	25 929	25 929	25 929	25 929	293 872
Налоги	0	-43 566	45 518	65 538	65 302	65 538	65 538	65 481	65 204	65 585	65 585	65 527	65 348	656 600
Выплаты поставщикам услуг и материалов	514	210 062	528 391	527 687	529 238	527 687	528 067	527 687	529 574	527 381	527 761	527 381	528 932	6 020 362
Выплата процентов по кредитам	0	11 875	28 568	641	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41 084
<b>Итого денежный поток по операционной деятельности</b>	<b>-514</b>	<b>59 193</b>	<b>284 727</b>	<b>293 337</b>	<b>292 664</b>	<b>293 978</b>	<b>293 599</b>	<b>294 036</b>	<b>292 426</b>	<b>294 237</b>	<b>293 858</b>	<b>294 295</b>	<b>292 923</b>	<b>3 278 760</b>
Приток по инветиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Отток по инветиционной деятельности	131 749	195 242	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	326 991
<b>Итого денежный поток по инвестиционной деятельности</b>	<b>-131 749</b>	<b>-195 242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-326 991</b>
Поступления кредитов	133 000	232 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	365 000
Возврат кредитов	0	84 000	286 000	24 135	0	0	0	0	0	0	0	0	0	394 135
<b>Итого денежный поток по финансовой деятельности</b>	<b>133 000</b>	<b>148 000</b>	<b>-286 000</b>	<b>-24 135</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-29 135</b>
Суммарный денежный поток за период	737	11 951	-1 273	269 202	292 664	293 978	293 599	294 036	292 426	294 237	293 858	294 295	292 923	2 922 634
Денежные средства на начало периода	0	737	12 688	11 416	280 618	573 282	867 260	1 160 858	1 454 895	1 747 320	2 041 558	2 335 416	2 629 711	0
<b>Денежные средства на конец периода</b>	<b>737</b>	<b>12 688</b>	<b>11 416</b>	<b>280 618</b>	<b>573 282</b>	<b>867 260</b>	<b>1 160 858</b>	<b>1 454 895</b>	<b>1 747 320</b>	<b>2 041 558</b>	<b>2 335 416</b>	<b>2 629 711</b>	<b>2 922 634</b>	<b>2 922 634</b>

