

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
институт

Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического  
комплекса  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Р.Р.Бурменко  
подпись инициалы, фамилия

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.01.05 Международный менеджмент  
(горно-металлургическая промышленность)  
код и наименование специальности

Эффективность использования зарубежных технологий для реструктуризации  
переработки минерального сырья (на примере ООО «Цемент»)  
тема

Научный руководитель	_____	_____	<u>М.Ю. Зданович</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Д.В. Пивнева</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____		<u>О.Е. Горячева</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

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

УТВЕРЖДАЮ  
И. о. заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Р.Р. Бурменко  
подпись  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
в форме бакалаврской работы

Студентке Пивневой Дарьи Владимировны  
Группа ПЭ15-04Б, направление 38.03.02.01.05 «Международный менеджмент (горно-металлургическая промышленность)»

Тема выпускной квалификационной работы «Эффективность использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья (на примере ООО «Цемент»)»

Утверждена приказом по университету № 2471/с от 19.02.2019 г.

Руководитель ВКР: М.Ю. Зданович, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса».

Исходные данные для ВКР: практический материал, собранный в процессе прохождения производственно-профессиональной и преддипломной практики — форма № 1 «Бухгалтерский баланс»; форма № 2 «Отчёт о прибылях и убытках»; показатели предприятия ООО «Цемент»; статистические данные, предоставленные ООО «Цемент»; аналитические исследования; учебные издания; публикации из периодической прессы и электронных ресурсов.

Перечень разделов ВКР:

Теоретические основы производственно-технологической реструктуризации предприятия;

Анализ деятельности ООО «Цемент»;

Оценка эффективности использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья

Перечень графического и иллюстративного материала — презентация, разработанная в Microsoft Office Power Point.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

(подпись)

М.Ю. Зданович

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

Д.В. Пивнева

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Эффективность использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья (на примере ООО «Цемент»)» содержит 88 страниц текстового документа, 12 рисунков, 51 использованных источника, 42 таблицы и 2 приложения.

Объектом выпускной квалификационной работы является производственно-технологическая деятельность ООО «Цемент».

Предметом исследования являются производственно-технологическая реструктуризация, которая необходима для обеспечения эффективности управления деятельностью предприятия.

Целью данной дипломной работы является исследование теоретических положений, методического инструментария и разработка предложений по реструктуризации предприятия, с помощью выбора поставщика зарубежного оборудования.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить сущность и значение стратегического планирования предприятия;
- обобщить и систематизировать существующие стратегии компании и цели реструктуризации;
- изучить основные этапы реструктуризации компании;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия и провести анализ на тему: целесообразно ли применить реструктуризацию на предприятии путем внедрения нового оборудования на ООО «Цемент».
- разработать стратегию производственно-технологической реструктуризации
- оценить эффективность использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья

В работе рассмотрены теоретические основы технологической модернизации, проведён анализ деятельности, оценка состояния ООО «Цемент», разработаны мероприятия и произведена оценка эффективности использования зарубежных технологий, которая подтверждает целесообразность его реализации. В результате выявлено, что вывод о целесообразности внедрения стратегии производственно-технологической реструктуризации – покупка нового оборудования, позволит предприятию экономить на издержках и затратах.

Внедрение стратегии даст возможность увеличить объем производства цемента и вследствие этого расширить рынки сбыта, в том числе возможен сбыт за границу, это поможет увеличить прибыль предприятия, снизить себестоимости продукции, уменьшить величину издержек производства и снизить уровень затрат на производстве. А также поможет стабилизировать работу ООО «Цемент» при нестабильности рынка цементной промышленности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
Глава 1 Методические аспекты разработки стратегии производственно-технологической реструктуризации.....	7
1.1 Понятие, сущность и особенности технологической модернизации производственного предприятия .....	7
1.2 Основные этапы стратегического планирования.....	10
1.3 Стратегия компании и цели реструктуризации .....	12
1.4 Основные этапы реструктуризации компании.....	14
Глава 2 Анализ внешней и внутренней среды ООО"Цемент" .....	16
2.1 Анализ влияния факторов внешней среды на ООО"Цемент" ....	16
2.1.1 Анализ отраслевой структуры мировой цементной промышленности.....	16
2.2 Анализ внутренней среды предприятия ООО"Цемент" .....	38
2.2.1 Общая характеристика предприятия ООО"Цемент" .....	38
2.2.2 Анализ производственной деятельности ООО"Цемент" .....	38
2.2.3 Анализ внутренней среды предприятия ООО"Цемент" .....	43
2.2.4 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО"Цемент" .....	49
Глава 3 Оценка Эффективности использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья (на примере ООО "Цемент").....	68
3.1 Анализ стратегии предприятия ООО"Цемент" .....	68
3.2 Разработка мероприятий по реструктуризации предприятия с использованием зарубежных технологий .....	72
3.3.Организационно-экономическое обоснование эффективности внедрения стратегии использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья.....	76
Заключение .....	79
Список использованных источников .....	81
Приложение А .....	85
Приложение Б.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время цементная промышленность является одной из важных отраслей промышленности и определяет потенциал любого государства. Данная отрасль является основным поставщиком минерального сырья для производства бетона и железобетона (свыше половины производимого цемента), который, в свою очередь, выступает основным конструкционным материалом в строительстве.

За последние годы на предприятиях цементной промышленности были созданы условия для ускорения технического прогресса и решения многих важных задач совершенствования техники и технологии. Технический прогресс осуществлялся путем широкого проведения таких мероприятий, как оснащение предприятий современным оборудованием, новыми средствами механизации и автоматизации, внедрение передовой экологичных технологии, интенсификация производственных процессов, рациональная организация труда, выпуск продукции, отличающейся наибольшей эффективностью и высоким качеством.

В настоящее время происходит спад в производстве цемента, и чтобы не ослабить позиции на рынке, предприятия должны предпринять меры по усовершенствованию технологий.

Для более эффективной работы цементного завода, повышения производительности труда и увеличения объемов производства необходима замена устаревшего оборудования на более совершенное.

Объектом исследования дипломной работы выступает производственно-технологическая деятельность ООО «Цемент».

Предметом исследования являются производственно-технологическая реструктуризация, которая необходима для обеспечения эффективности управления деятельности предприятия.

Целью данной дипломной работы является исследование теоретических положений, методического инструментария и разработка предложений по реструктуризации предприятия, с помощью выбора поставщика зарубежного оборудования. Для достижения поставленной цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить сущность и значение стратегического планирования предприятия;
- обобщить и систематизировать существующие стратегии компании и цели реструктуризации;
- изучить основные этапы реструктуризации компании;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия и провести анализ на тему: целесообразно ли применить реструктуризацию на предприятии путем внедрения нового оборудования на ООО «Цемент».
- разработать стратегию производственно-технологической реструктуризации

– оценить эффективность использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья

Методологическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам стратегического планирования и реструктуризации на предприятии.

## **Глава 1 Методические аспекты разработки стратегии производственно-технологической реструктуризации**

### **1.1 Понятие, сущность и особенности технологической модернизации производственного предприятия**

«Термин «модернизация» был введен в научный оборот в середине XX века зарубежными исследователями при обосновании неравномерности социально-экономического развития стран и причин их отставания от стран Западной Европы. Однако сам феномен модернизации не является новым и неоднократно проявлялся в процессе развития тех или иных стран.

Сущность технологической модернизации цементной промышленности применительно к современному этапу научно-технического прогресса определяется как взаимосвязанное изменение материально-технологической базы комплекса на основе внедрения технологических инноваций и развития региональных межотраслевых инновационных связей по специфическим направлениям конкретных производств» [1].

Анализ и обобщение определений технологической модернизации промышленности позволили установить два принципиально различных подхода к ее пониманию.

«В первом понимании технологическая модернизация опосредует узкий, технократический подход и не отражает все совокупности особенностей современного этапа научно-технического прогресса.

Во втором случае процесс модернизации трактуется как универсальный и глобальный, в ходе которого традиционные общества становятся индустриально развитыми. Вместе с тем, формирование в развитых странах экономики знаний придает инновационной составляющей процесса модернизации особое значение» [2].

Таким образом, технологическая модернизация, по сути, представляет собой прогрессивный процесс качественного совершенствования производительных сил посредством внедрения технологических инноваций.

Технологическая модернизация на предприятии цементной промышленности может осуществляться несколькими способами:

1) «Роботизация и автоматизация производства- электромеханическое оборудование, управляемое компьютером, имитирующие или улучшающие

действия человека. С помощью искусственный интеллект происходит аналитика больших данных, оценка рисков и т.д» [3].

Специалисты и рабочие смогут выполнять работу, связанную с контролем, обслуживанием и наладкой техники, а роботы смогут выполнять всю механическую, физическую и опасную работу.

2) Также технологическая модернизация может осуществляться путем внедрения на производство безотходных, экологических и ресурсосберегающих технологий, которые будут снижать негативное воздействие на окружающую среду

3) Интернет вещей — это физические предметы, оснащенные разнообразными приборами, датчиками, устройствами, объединенными в сеть посредством любых доступных каналов связи, использующие различные протоколы взаимодействия между собой и доступ к глобальной сети интернет.

В современных условиях развитие экономики связывают с широким проникновением в воспроизводственные процессы цифровых технологий. Это привело к возникновению термина «цифровая экономика».

«Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [4].

Сегодня цифровизация называется в качестве одной из основных тенденций развития экономики и общества в целом.

Цифровизация – это процесс внедрения цифровых технологий генерации, обработки, передачи, хранения и визуализации данных в различные сферы человеческой деятельности, а не только в экономику. С этих позиций, цифровизация – более широкий феномен, по сравнению с «цифровой экономикой».

«Формирование цифровой экономики, цифровизация бизнес-процессов, цифровая трансформация промышленных предприятий и сервисных организаций обуславливает возникновение ряда следующих особенностей. Сегодня часто понятие цифровизации используют в связке с использованием новых технологий в промышленности. Это связано с тем, что цифровые технологии дают промышленному производству ряд преимуществ, среди которых можно выделить следующие» [5]:

– повышается гибкость производства за счет быстрой его перенастройки, динамичного изменения характеристик производственного процесса. Эта оперативность в управлении производством создает конкурентное преимущество и потенциально ведет к росту прибыли;

– конкурентные преимущества. Поведение хозяйствующего субъекта становится массовым способом получения конкурентного преимущества,



которое достигается за относительно короткий срок и удерживается относительно долго: рынок нового товара сегодня может быть создан за 3—10 лет и может удерживаться в почти монопольном состоянии десятилетие [1];

– «повышается эффективности экономических процессов. С увеличением производительности труда (на 45—55 %) применение новых технологий одновременно сокращает расходы на обслуживание оборудования (на 10—40 %) и время простоя техники (на 30—50 %), повышает показатели качества (на 10—20 %) и уменьшает складские расходы (на 20—50 %). Срок вывода новых товаров на рынок сжимается на 20—50 %, точность прогнозирования продаж повышается до уровня 85 % и выше» [6];

– обеспечивается информационная интеграция этапов жизненного цикла производимой продукции от ее разработки до утилизации, что позволяет эффективно и комплексно решать задачи не только оптимизации собственно производства, но также качества, экологической безопасности, создания новых бизнес-возможностей и др.

– изменение структуры занятости. По оценке специалистов, развитие новых технологий в ближайшие пять лет приведет к сокращению 7 млн рабочих мест, которые будут компенсированы лишь 2 млн вакансий в новых областях экономики

Также существует ряд недостатков:

– повышается уровень зависимости производства от используемых цифровых технологий

– производственный персонал во все большей степени отстраняется от принятия корректирующих решений, снижаются его возможности оперативного влияния на производственные процессы

– ущерб от сбоя цифровых систем может быть гораздо более существенным, чем при традиционной модели управления производственными процессами.

Вышеперечисленное предъявляет повышенные требования к цифровым технологиям. Они становятся критически важным элементом производства, от надежности и устойчивости которого начинает зависеть не только его эффективность, но и сама возможность осуществления.

Цифровая экономика обладает колоссальным потенциалом трансформации традиционной цементной промышленности, до недавних пор считавшейся достаточно консервативной в применении цифровых технологий.

«Набор соответствующих инструментов, объединяемых названием цифровая промышленность, включает такие инновационные методы, как анализ больших данных, машинное обучение, машинное зрение, роботизация и автоматизация производства, трехмерное моделирование, робототехника, внедрение оборудования, которое не оказывает вред на окружающую среду» [2].

Эти технологии уже сейчас преобразуют цементную промышленность во всем мире, а их полномасштабное внедрение может оказать эффект на производительность цементных заводов, а также и рынок труда в целом.

Основными преимуществами для цементной промышленности после реализации программы перехода на цифровую экономику должны стать рост производительности труда, повышение конкурентоспособности компании и укрепление своих позиций на рынке, снижение издержек производства цемента, создание новых рабочих мест, более полное удовлетворение потребностей населения за счет изготовления высококачественного продукта.

## 1.2 Основные этапы стратегического планирования

Одной из функций управления является стратегическое планирование, оно представляет собой набор действий, решений, которые ведут к разработке стратегий, обеспечивающих достижение предприятием целей.

Основная задача стратегического планирования – обеспечение нововведений и изменений в организации.

Процесс стратегического управления предполагает прохождение основных этапов, которые представлены на рис. 1.

Он включает в себя:

- Формулировку миссии и целей организации
- Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
- Выбор стратегии
- Реализация стратегии
- Оценка и контроль выполнения

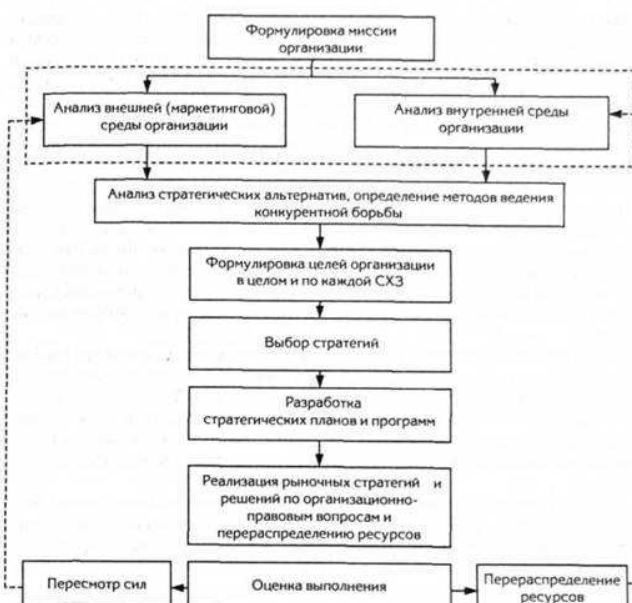


Рисунок 1 -Основные этапы стратегического планирования на промышленном предприятии

\*Источник: [Стратегический менеджмент: учебное пособие / Э.И. Позубенкова. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – 200 с.] [7]

Определение миссии и целей.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, она выражает цели, достижимые в будущем, показывая направления усилий и приоритетные ценности.

Цели в свою очередь должны быть конкретными и измеримыми, а также содержать предельные значения, которых планируется добиться организация.

Формирование миссии и установление целей предприятия приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Анализ среды предприятия. Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического планирования, т.к. на основе полученной информации, делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Анализ включает в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

«Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями: кадры фирмы, их потенциал; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг и организационная культура» [7].

Выбор стратегии. «Стратегия - это направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [8].

В зависимости от позиции компании на рынке, от финансовых возможностей и стратегических целей выбирается стратегия и далее проводится оценка и предполагаются альтернативы для развития деятельности организации.

Реализация стратегии. «Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии» [9]. Для того, чтобы стратегия была успешна, необходимо в-первую очередь донести для сотрудников организации четко и понятно новую стратегию предприятия и ввести их в процесс реализации, во-вторых необходима четкая и своевременная поставка ресурсов для осуществления стратегии и в-третьих каждый сотрудник должен выполнять свои функции и правильно делегировать полномочия. Данные действия приведут к быстрой и правильной реализации стратегии.

Оценка и контроль выполнения. Любая реализация стратегии не возможна без оценки и контроля над выполнением этапов внедрения.

Необходимо четко устанавливать сроки и проводить контрольный срез информации, осуществлять проверку и в случае отклонения, принимать необходимые действия для разрешения возникающих проблем.

### **1.3 Стратегия компании и цели реструктуризации**

Исследования в области управления говорят о том, что специализированные компании эффективней диверсифицированных, так как качество их продукции гораздо лучше, производительность труда в таких компаниях выше, а развитие динамичней.

Во-первых, это связано с тем что деятельность менеджмента специализированных компаний концентрируется в одной области;

Во-вторых, в специализированных компаниях не происходит распыления ресурсов по множеству направлений деятельности;

В-третьих, структура бизнеса в случае специализированных компаний более упорядочена;

Компания, которая решается прибегнуть к реструктуризации, должна определить цели: в каких направлениях продолжит деятельность и в какие области внедрится для достижения максимальной эффективности и минимизации возможных рисков.

«Термин «реструктуризация» был введен в профессиональный обиход Джеком Велчем из General Electric в начале 80-х гг. прошлого века.

В переводе с английского «реструктуризация» (restructuring) – это перестройка структуры чего-либо. Латинское слово структура (structura) означает порядок, расположение, строение» [41].

«Одни авторы под реструктуризацией понимают -процесс внедрения структурных изменений в производственную деятельность предприятия для сохранения или увеличения прибыльности под давлением изменяющихся внешних экономических условий» [10]. «Другие под реструктуризацией подразумеваются процесс комплексного изменения методов функционирования и управления предприятий на основе адаптации к условиям и потребностям рынка» [11]. «Другими авторами трактуется как комплексное изменение структуры активов и пассивов предприятия, а также системы управления с целью создания долгосрочной эффективности и конкурентоспособности его производства» [12].

Таким образом, понятие реструктуризации раскрывается и через изменение структуры организации, процессов комплексного изменения методов функционирования и управления, и как процесс внедрения структурных изменений в производственную деятельность.

«Реструктуризация компании – это изменение структуры компании, а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Реструктуризация включает в себя совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее

операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом» [13].

Существуют несколько видов реструктуризации рис 2.



Рисунок 2- Виды реструктуризации

\*Источник [Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. - М.: Альпина Паблишер, 2002] [14]

«Комплексная реструктуризация – это долгосрочный и дорогостоящий процесс для небольшого количества предприятий. Она проводится поэтапно, преобразования затрагивают все элементы компании. Как правило, компания проводит большие корректировки общей программы реструктуризации.

Частичная реструктуризация затрагивает один или несколько элементов системы. Ее реализацией, как правило, занимаются привлеченные консультанты. Частичная реструктуризация приводит к локальным результатам и может быть неэффективной в рамках компании.

Санационная (восстановительная) реструктуризация применяется, когда предприятие находится в предкризисном или кризисном состоянии и имеет целью выйти из него.

Адаптационная (прогрессивная) - используется при отсутствии кризиса, но при появлении негативных тенденций с целью их преодоления и адаптации предприятия к новым рыночным условиям.

Инновационная реструктуризация - это преобразование структуры функционирования социально-экономической системы на основе поиска и внедрения управленческих инноваций, обеспечивающее переход системы на новый этап «жизненного цикла».

Упреждающая реструктуризация имеет целью предупредить наступление неблагоприятного события. Упреждающая реструктуризация является частью жизненного цикла предприятия, направленной на предотвращение старения предприятия.

Управленческая реструктуризация связана с подготовкой и переподготовкой персонала с ориентацией на конкурентоспособное функционирование предприятия, современную маркетинговую, инновационную и техническую его политику.

Техническая реструктуризация призвана обеспечить такое состояние предприятия, при котором оно достигает соответствующего уровня производственного потенциала, технологии, управленческих навыков, эффективных систем снабжения и логистики, т. е. всего того, что позволяет данному предприятию выходить на рынок с эффективной конкурентоспособной продукцией.

Экономическая реструктуризация должна обеспечить такой уровень рентабельности производства (деятельности), которая соответствует современным условиям хозяйствования. Это требует достижения определенного уровня текущих и капитальных затрат, гибкого ценообразования и достаточного объема продажи товаров.

Финансовая реструктуризация означает формирование такой структуры баланса, при которой показатели ликвидности и платежеспособности удовлетворяет требованиям рынка, а также не существует проблем с погашением кредитов, других долговых обязательств и выплатой процентов по ним.

Оперативная реструктуризация предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления. Оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде.

Стратегическая реструктуризация – это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее долгосрочных возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости» [42].

«К основным целям реструктуризации относятся: увеличение стоимости предприятия, сохранение собственности и другие задачи, связанные с поддержанием конкурентного статуса предприятия и повышением эффективности его функционирования, а также преодоление кризиса и возвращение дееспособности предприятия» [14].

## **1.4 Основные этапы реструктуризации компании**

Единого рецепта реструктуризации для всех компаний не существует. Этапы реструктуризации, инструментарий различаются в зависимости от компании, ее потенциала, состояния рынка, особенностей конкурентной борьбы, специфики производимых товаров и других факторов. Существуют

несколько этапов реализации стратегии реструктуризации, представлены в таблице 1.

Таблица 1- Этапы реализации стратегии реструктуризации

№ п/п	Название этапа	Характеристики этапа
1	Полная диагностика	Финансовое состояние Состояние активов Загрузка ресурсов (технологические ресурсы, персонал, производственные мощности) Структура издержек
2	Разработка концепции реструктуризации	Анализ: – миссии; – организационной культуры; – организационной структуры; – бизнес-процессов; – положение на рынке – стратегий развития
3	Разработка программы(проекта) реструктуризации	Бизнес-план Планы действия по направлениям Описание новых и реинжиниринг имеющихся функций и бизнес-процессов Стратегии
4	Реализация программы реструктуризации	Детализация планов Информирование персонала Обучение персонала Реформирование организационной структуры Внедрение новых функций и бизнес-процессов Финансовая и производственная реструктуризация

\*Источник: [Продовольственная безопасность: термины и понятия / В.Г. Гусаков. - Мн.: Институт экономики НАН, 2008. - 565 с.] [15]

На первом этапе производится полная диагностика предприятия, которая включает в себя финансовое состояние, состояние активов, рассматриваются технологические ресурсы, а также структура издержек.

На втором этапе разрабатывают концепцию реструктуризации и проводят анализ миссии, организационной структуры и культуры, а также положение на рынке и стратегий развития предприятия.

На третьем этапе происходит разработка программы реструктуризации, составляется бизнес-план, прорабатывается новая стратегия.

На четвертом этапе происходит детализация планов, обучение персонала и внедрение новой стратегии на предприятие. [15].

## **Глава 2 Анализ внешней и внутренней среды ООО "Цемент"**

### **2.1 Анализ влияния факторов внешней среды на ООО "Цемент"**

«Цемент – один из базовых строительных материалов, который называют "хлебом строительства". Являясь основным вяжущим компонентом, цемент находит широкое применение в производстве бетона, железобетона, строительных растворов, а также в асбестоцементной, нефтедобывающей и других отраслях промышленности. Он пользуется спросом при возведении новых промышленных объектов, реконструкции и строительстве зданий и сооружений, в том числе гидротехнических объектов, индивидуальном строительстве. Уникальные свойства цемента позволяют на его основе изготавливать специальные конструкции, такие как железнодорожные шпалы, строительные блоки, панели и плитки, многие другие изделия» [16].

Цементная промышленность – одна из ведущих отраслей производства строительных материалов. Выпускаются различные виды цемента: портландцемент, шлакопортландцемент, пуццолановый портландцемент, специальные цементы (декоративные, тампонажный, глинозёмистый, сульфатостойкий, цемент для гидротехнических сооружений, быстротвердеющий цемент и др.).

#### **2.1.1 Анализ отраслевой структуры мировой цементной промышленности**

Цемент является вторым после воды наиболее употребляемым ресурсом на земле: ежегодно его потребление на нашей планете составляет около 1 тонны на человека. Цемент производится в 156 странах мира.

Однако 70% мирового производства цемента сосредоточено лишь в 10 странах мира, где проживает 70% населения земли. Цементная промышленность имеет ключевое значение для экономического развития, поскольку производит основной вид строительных материалов для жилищного, промышленного строительства и для строительства объектов инфраструктуры.

В последние несколько лет как в производстве, так и потреблении цемента существенно вырос удельный вес развивающихся стран. Их доля в мировом потреблении цемента к 2015 г. достигла 90%. Этому способствовали благоприятная демография, растущая урбанизация населения, все возрастающий спрос на жилье и объекты инфраструктуры.

ТОП стран-производителей цемента на 2016-2017 г. представлен в таблице 2.



Таблица 2- ТОП стран-производителей цемента на 2016-2017 г.

Страна	2016, млн.т.	2017, млн.т.
Китай	2350	2410
Индия	300	290
США	84,3	85,9
Турция	71,4	77
Вьетнам	67,4	70
Бразилия	65,3	60
Россия	62,1	56
Саудовская Аравия	61,9	61
Иран	58,6	53
Индонезия	58	63
Египет	55	55
Япония	54,8	56
Южная Корея	51,7	55
Прочие(округленно)	760	810
Всего(округленно)	4100	4200

\*Источник: [данные US Geological Survey; <https://www.usgs.gov>] [17]

Потребность в цементе в значительной степени определяется ростом промышленного производства и инвестиционной активностью в стране или регионе. Объемы производства (потребления) цемента наглядно показывают, где в настоящее время идет бурное строительство, – это Китай, а также страны Юго-Восточной и Центральной Азии. Как мы видим, производство цемента растет и дальше этот рост будет сохраняться.

«В будущем (до 2020 г.) ожидается расширение мирового спроса на цемент: в частности, в странах Юго-Восточной Азии – на 90%, Юго-Западной Азии – на 70%. Выше среднего ожидается рост потребления в других частях Азии, Африке и Латинской Америке, в то время как в США прогнозируется снижение спроса на 4–6%» [16].

В настоящее время на мировом рынке цемента доминирует ряд крупных компаний: Lafarge (Франция), Holcim (Швейцария), HeidelbergCement (Германия), Italcementi (Италия), Cemex (Мексика), Anhui Conch Cement (Китай), Taiheiyu (Япония). На их долю приходится свыше 1/3 совокупного мирового производства цемента и 2/3 его продаж (таблица 3).

Таблица 3- Крупнейшие цементные компании мира

№	Компания	Производство, млн.т.	Общая мощность заводов, млн.т.	Загрузка мощностей, %	Численность занятых, тыс.чел.	Объем продаж, млн.долл.
1	Holcim (Швейцария)	136,7	212	65	80,3	16,6
2	Lafarge (Франция)	135,7	217	63	75,7	12,4
3	Hiedelberg Cement (Германия)	78,7	116,5	68	53	9,1
4	Cemex (Мексика)	74	96,1	77	54,6	14,7
5	Italcementi Group (Италия)	54,4	70	78	20	3,7
6	Buzzi Unicem (Италия)	26,6	43,3	61	11,3	2
7	Cimpor (Португалия)	28,3	37	76	8,5	1,8
8	Taiheiyo Cement (Япония)	19,8	35,4	56	18,5	6,8
9	Евроцемент групп (Россия)	19,4	28,7	68	16,2	1,3

\*Источник: [данные US Geological Survey; <https://www.usgs.gov>][17]

В последние годы заметно растет международная торговля цементом.

Однако доля экспортно-импортных операций в общих объемах производства цемента все еще незначительна и составляет от 5 до 7%. Это означает, что производство этого строительного материала существует прежде всего для удовлетворения внутренних локальных потребностей. Среди стран-экспортеров цемента первое место (с большим отрывом от других) занимает Беларусь (таблица 4).

Таблица 4- Страны-экспортеры цемента в РФ за январь - июль 2017 года, тыс.т.

Страны-экспортеры	2015	2016	2017							2017 Итого
			1	2	3	4	5	6	7	
Беларусь	1363052	1412848	58084	78427	83897	117061	144589	158013	135899	<b>775970</b>
Казахстан	7392	208723	8909	10287	8298	32226	47287	42210	21198	<b>170416</b>
Турция	103053	69381	345	152	3559	6881	15335	39190	24781	<b>90244</b>
Иран	239538	43246	4165	2487	6384	2994	4968	9441	9237	<b>39677</b>
Китай	78831	55665	2980	3494	5682	6314	6099	4143	5787	<b>34499</b>
Германия	78870	41752	2712	3300	4141	3656	2675	2480	2971	<b>21934</b>
Франция	17614	24048	1250	1026	2006	2001	1953	897	1912	<b>11044</b>
Испания	2047	2515	439	271	257	506	318	255	349	<b>2394</b>
США	3543	3331	258	310	188	265	222	443	133	<b>1820</b>
Республика Корея	126264	5390	60	100	80	80	81	220	161	<b>781</b>

\*Источник: [анализ, проведенный сайтом <http://cementinfo.ru>] [18]

Согласно анализу данных, проведенному сайтом Cementinfo.ru, в мае 2017 года Россия импортировала 200,4 тыс.т. цемента. По итогам 5 месяцев импорт цемента в РФ составил 696,0 тыс. т. (в 2016 году – 638,0 тыс. т., в 2015 году – 1060,0 тыс. т.).

За период январь - май 2017 года, основными странами по экспорту в РФ выступили Беларусь (68,42%) и Казахстан (12,05%).

Основные страны-импортеры цемента из РФ с 2015-по январь - май 2017 года, представлены в таблице 5.  
Таблица 5 - Страны-импортеры цемента из РФ за январь - май 2017 года, тыс.т.

Страны-импортеры	2015	2016	2017					2017 итого
			1	2	3	4	5	
Казахстан	1163513	562265	19635	27973	37025	48447	70494	203573
Беларусь	434197	254965	3191	5115	19750	18180	20216	66453
Абхазия	62214	83747	3418	3916	5073	3659	1886	17952
Азербайджан	31998	19545	1921	1403	2673	3034	2162	11194
Украина	6443	16588	753	644	1455	760	1658	5270
Латвия	935	5226	415	306	532	1809	1054	4116
Туркменистан	7323	4451	1206	1682	411	680	-	3979
Узбекистан	1337	972	234	60	67	-	465	826
Южная Осетия	5974	2892	44	10	89	32	44	219

\*Источник: [анализ, проведенный сайтом <http://cementinfo.ru>] [18]

В мае 2017 года Россия экспортировала 104,2 тыс.т. цемента. По итогам 5 месяцев экспорт цемента из РФ составил 329,5 тыс.т.(в 2016 году – 344,9 тыс. т., в 2015 году – 625,0 тыс. т.).

За период январь - май 2017 года, основными странами по импорту из РФ выступили Казахстан (61,78%) и Беларусь (20,17%).

## 2.1.2 Анализ российского рынка и основных конкурентов

В настоящее время в число направлений бизнеса, обладающих наибольшим потенциалом роста в долгосрочной перспективе, входят строительство и, как следствие, производство строительных материалов. Основным материалом, применяемым в строительстве, является цемент — по этой причине объем рынка цемента занимает лидирующее место в отрасли строительных материалов. Несмотря на высокий потенциал отрасли, участники рынка цемента сталкиваются с определенными угрозами, в конечном итоге влияющими на прибыльность данного бизнеса.

На российском рынке цемента присутствуют более 10 крупных производителей и около 20 мелких региональных компаний.

В первой половине 2017 года первая пятерка крупнейших промышленных групп заняла 66% рынка, незначительно уменьшив свою долю по сравнению с 2016 годом. При этом совокупная доля крупнейших производителей, принадлежащих иностранным цементным холдингам (LafargeHolcim, HeidelbergCement, Dyckerhoff и United Cement Group), составила 22% за указанный период. Остальная часть рынка приходится на региональные компании [19]. Доля основных производителей цемента представлена на рисунке 3.

«К числу крупнейших предприятий отрасли можно отнести: ЗАО «Евроцемент Груп» (Москва), ООО «ХайдельбергЦемент Рус» (Москва), ООО «Цемент» (Кемеровская область), ООО «Лафарж Цемент» (Москва), ОАО «Мордовцемент» (Республика Мордовия), ОАО «Новоросцемент» (Краснодарский край), ОАО «Себряковцемент» (Волгоградская область), ОАО «Холсим (Рус) СМ» (Московская область), ОАО «Искитимцемент» (Новосибирская область) и др.» [20].

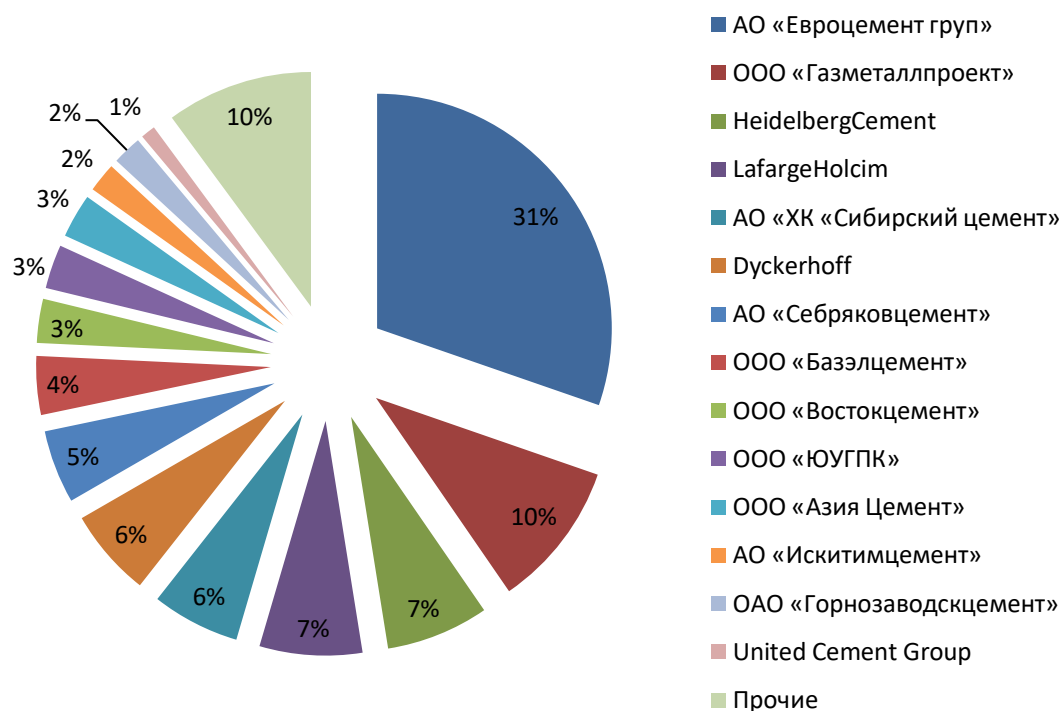


Рисунок 3- Доля основных производителей цемента в общем объеме производства российского цемента в первой половине 2017 года

\*Источник: [Обзор цементной отрасли стран Евразийского экономического союза; ООО «Эрнст энд Янг — оценка и консультационные услуги», 2017.-44с.][19]

Предприятия отрасли локализованы преимущественно в регионах активного потребления. Так, в 3 квартале 2017 года наибольший объем производства пришелся на Центральный и Приволжский федеральный округа, доля которых в общероссийском выпуске составила 26,3% и 22% соответственно. Структура производства цемента по федеральным округам РФ в 4 кв. 2016г. - 3 кв.2017г. можно увидеть на рисунке 4.

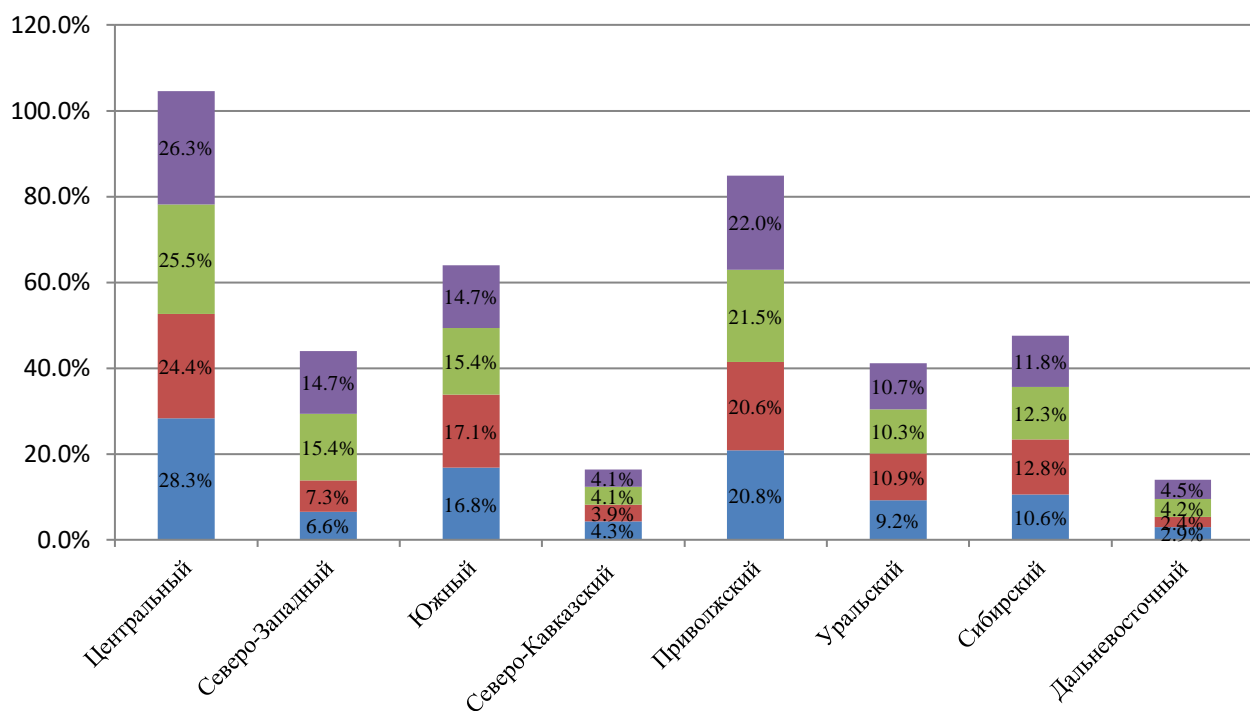


Рисунок 4 - Структура производства цемента по федеральным округам РФ в 4кв. 2016г. - 3 кв.2017г.

\*Источник [данные Росстата, аналитика IndexBox][21]

По результатам анализа рынка цемента, проведенного аналитиками IndexBox Russia, представленного в таблице 6, производство цемента в России за первые десять месяцев 2017 года сократилось на 11,1%, составив 48,9 млн т.

Негативная динамика выпуска обусловлена снижением инвестиций в основной капитал, сократившихся за январь-сентябрь на 2,3% в годовом выражении, и уменьшением объемов строительства (минус 5,8% по итогам первых трех кварталов).

Таблица 6- Объем производства цемента в 2011- октябрь 2017г., в натуральном и стоимостном выражении

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Янв.- окт.2017
Объем пр-ва, тыс.т.	50371	56255	61553	66297	68473	62058	48936
Темпы роста, в % г/г	-	111,7%	109,4%	107,7%	103,3%	90,6%	88,9%
Объем пр-ва, млрд.руб.	108,1	146,6	182	187,7	192,3	178,4	152,5
Темпы роста, в % г/г	-	135,7%	124,1%	103,1%	102,5%	92,8%	96,2%

\*Источник [данные Росстата, аналитика IndexBox] [21]

Сокращение выпуска цемента приводит к повышению удельных издержек производителей, в результате им, чтобы избежать или минимизировать убытки, приходится повышать цены.

Что касается динамики рынка и объемов рынка России, то Среднегодовой рост объемов производства в России за 2007-2018 годы составил 3,9% (табл.7), причем наиболее бурный рост данного показателя (на 10%) наблюдался в период с 2011 по 2014 год.

Таблица 7- Основные показатели развития российского рынка цемента в 2007-2018 годах

Тыс. тонн	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	9мес. 2018	Δ9мес. 2018/9мес. 2017
Пр-во	48534	54731	59933	53548	44266	50371	55936	61516	66419	68437	62100	43544	10,9%
Импорт	400	790	2757	8130	1300	1133	2816	5087	5023	4799	2921	1605	31,8%
Экспорт	3100	3207	1869	804	1600	1748	1188	1501	1837	1752	1656	1013	45,6%
Потребление	45834	52314	60821	60874	43966	49756	57563	65102	69605	71483	63365	44137	10,9%
Объем рынка, млрд.руб.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	154	206	263	272	277	232	180	8,2%
Импорт, % от потребления	0,9%	1,5%	4,5%	13,4%	3%	2,3%	4,9%	7,8%	7,2%	6,7%	4,6%	3,6%	
Экспорт, % от пр-ва	6,4%	5,9%	3,1%	1,5%	3,6%	3,5%	2,1%	2,4%	2,8%	2,6%	2,7%	2,3%	
Рост пр-ва, %	н.п.	12,8%	9,5%	10,7%	17,3%	13,8%	11%	10%	8%	3%	9,3%		
Рост потребления, %	н.п.	14,1%	16,3%	0,1%	27,8%	13,2%	15,7%	13,1%	6,9%	2,7%	11,4%		

\*Источник: [НО "Союзцемент"] [22]

Потребление цемента в России росло опережающими темпами: среднегодовой рост потребления за период с 2007 по 2018 год составил 5,1%.

В 2016 году, впервые с 2010 года, в России произошло снижение уровня производства и потребления цемента на 9,3% и 11,4% соответственно.

За девять месяцев 2018 года производство и потребление цемента уменьшилось на 10,9% по сравнению с аналогичным периодом годом ранее. Уменьшение объемов производства цемента за указанный период связано со снижением внутреннего потребления, а также с сокращением импорта и экспорта, что, в свою очередь, было вызвано общим спадом российской экономики.

Рост удельной доли импортного цемента в объеме потребления в 2012-2014 годах сменился падением в 2015-2017 годах. Так, в 2014 году доля импортного цемента в потреблении составляла 7,8%, в 2017 году данный показатель снизился до 4,6%, а за девять месяцев 2018 года — до 3,5%.

Причинами указанной тенденции являются несколько факторов:



1. введение экономических ограничений и ухудшение взаимоотношений между странами;
2. девальвация национальной валюты;
3. введение в действие обязательной сертификации цемента на территории России;
4. сокращением спроса на отечественном рынке

В 2017 году экспорт российского цемента сократился на 5,5%, а за девять месяцев 2018 года показатель упал на 26,2% по сравнению с аналогичным периодом 2017 года.

За девять месяцев 2018 года показатели производства и потребления цемента в России снизились на 10,9% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

«Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара, с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, можно сформировать конкурентные преимущества фирмы и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность» [23].

Далее рассмотрим и проанализируем конкурентные силы отрасли по модели Портера, которая наглядно представлена на рисунке 5.

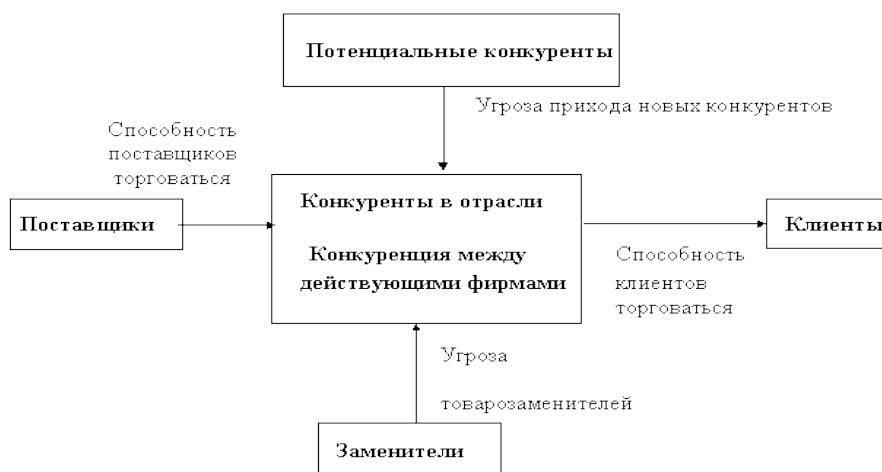


Рисунок 5 – Модель пяти конкурентных сил Портера

Анализ конкурентных сил проведем с помощью таблиц по каждому виду конкурентной силы, присваивая каждому параметру балл, отражающий степень влияния.

Оценка степени соперничества между продавцами отрасли представлена в таблице 8.

(8-10)- состояние параметра максимизирующее конкуренцию

(4-7)- состояние параметра, приводящее к усреднению конкуренции

(1-3)- состояние параметра минимизирующее конкуренцию

Таблица 8 – Оценка степени соперничества между продавцами отрасли

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его бальная оценка		
		3	2	1
Количество предприятий на рынке цементной промышленности	Чем больше предприятий, тем выше уровень конкуренции и риски работы на данном рынке	Большое количество, как правило мелких предприятий (8-10)	Среднее количество предприятий(4-7)	Небольшое количество предприятий (1-3)
		7		
Наличие на данном рынке явно выделяющегося лидера (лидеров)	Параметры лидерства обоснованы: это м.б. развитая система сбыта, репутация и качество, объемы и др.	Рынок монополизирован лидерами (8-10)	Имеются компании-лидеры, «задающие правила игры» и достаточно большое количество мелких и средних компаний (4-7)	На рынке отсутствует явный лидер (8-10)
		7		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение темпа роста рынка (8-10)	Замедляющийся, но растущий (4-7)	Высокий (1-3)
		6		
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар (8-10)	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам (4-7)	Товар компаний значительно отличаются между собой (1-3)
		7		
Ограничения в повышении цен вызванные социально-политическими факторами	Например, государство регулирует рынок или рынок рассчитан на клиентов с пониженным платежеспособным спросом	Отсутствуют возможности рыночного повышения цен (8-10)	Есть небольшая возможность рыночного повышения цен (например, в рамках покрытия роста затрат) (4-7)	Всегда есть возможность повысить цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли (1-3)
		3		
Уровень расходов потребителей по смене поставщиков	-	Уровень расходов очень высок (8-10)	Уровень расходов относительно не обременителен (4-7)	Уровень расходов пренебрежимо мал (1-3)
		8		

## Окончание таблицы 8

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
Барьеры ухода с рынка	-	Барьеры высоки (8-10)	Барьеры относительно не высоки (4-7)	Барьеры низкие (1-3)
		7		
Уровень постоянных расходов на рынке	-	Уровень постоянных расходов высок (8-10)	Уровень постоянных расходов не высок (4-7)	Уровень постоянных расходов низкий (1-3)
		8		
Уровень складских расходов на рынке	-	Уровень складских расходов высок (8-10)	Уровень складских расходов не высок (4-7)	Уровень складских расходов низкий (1-3)
		8		
Различие предприятий по «идеологии» конкуренции	-	Отсутствует доминирующая «идеология» конкуренции (8-10)	Имеется несколько «идеологий» конкуренции (4-7)	Имеется доминирующая «идеология» конкуренции (1-3)
		6		
Приверженность компаний данному рынку	-	Высокая приверженность (8-10)	Только отдельные компании имеют высокую приверженность (4-7)	Низкая приверженность (1-3)
		9		
Итоговый средний балл	7,5 Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции			
1-3 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции			
4-7 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции			
8-10 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции			

По результатам анализа нами сделан следующий вывод.

Уровень конкуренция в цементной отрасли очень высок. Очень много малых и средних предприятий, которые предлагают те же услуги, что и ООО «Цемент».

Особенность конкуренции в том, что практически все предприятия цементного сектора предлагают потребителю одинаковый товар или услугу, и разница возможна лишь в качестве и ее цене. При формировании стратегии организации необходимо учитывать:

– Цены на материалы и оборудование, чтобы предлагать потребителям услугу по приемлемой цене и при этом конкурировать с другими предприятиями, получая прибыль.

– Учитывать количество конкурентов и их ценовой сегмент в том регионе, где работает организация. Так же учитывать уровень доходов населения.

– Мероприятия, которые можно предложить ООО «Цемент» для повышения конкурентоспособности это:

– Мероприятия по расширению пакета предоставляемых услуг (помимо модернизации цементных заводов и продажи цемента)

– Мероприятия по повышению качества обслуживания для покупателей и их заинтересованности услугами предприятия

Оценка воздействия компаний, производящих товары-субституты на конкурентность отрасли представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами (в таблице – ТС)

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его бальная оценка		
		3	2	1
Имеются ТС, представляющие существенно большую ценность для потребителя	Имеются конкуренты, стремящиеся придать своей продукции положительные характеристики ТС за счет инновационного развития продукта	существуют и занимают высокую долю на рынке (8-10)	существуют, но их доля на рынке мала (4-7)	не существуют (1-3)
	экологичность	6		
	стоимость	2		
	эффективность	6		
	Возможность получать замену цемента из других источников	6		
Имеются конкуренты, стремящиеся придать своей продукции положительные характеристики ТС за счет инновационного развития продукта		5		
Имеются конкуренты, стремящиеся инновационно развивать свои процессы, чтобы придать продукции положительные характеристики ТС		5		
1-3 балла	низкий уровень угрозы			
4-7 баллов	средний уровень угрозы			
8-10 баллов	высокий уровень угрозы			
<b>Итоговый средний балл</b>	<b>(5)-средний уровень угрозы</b>			

Исходя из таблицы 9, можно сделать вывод, что воздействие компаний производителей товаров – субститутов представляет средний уровень угрозы для предприятий, производящих цемент и различные смеси из него, так как на цементном рынке существуют товары-заменители, но по очень высокой

стоимости, что невыгодно для потребителей и они предпочтут вариант выгоднее по цене.

Оценка возможности (вероятности) вхождения новых конкурентов в отрасль представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка возможности (вероятности) вхождения новых конкурентов в отрасль.

Параметр оценки	Комментарии	Состояние оцениваемого параметра и его балльная оценка		
		3	2	1
<b>1. Уровень коммерческой привлекательности отрасли</b>				
Требуемый уровень капиталовложений для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы) (8-10)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы) (4-7)	высокий (окупается более чем за 1 год работы) (1-3)
		3		
Постоянные издержки, не зависящие от размеров предприятия.	Чем выше постоянные издержки, тем выше риски от колебаний спроса и ниже коммерческая привлекательность	Низкие издержки (8-10)	Средние издержки (4-7)	Высокие издержки (1-3)
		3		
Экономия на масштабе при производстве услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени издержки производства влияют на единицу продукции	Отсутствует (8-10)	существует только у нескольких игроков рынка (4-7)	Значимая (1-3)
		2		
<b>2. Наличие долгосрочных перспектив роста</b>				
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий (8-10)	Замедляющийся (4-7)	стагнация или падение (1-3)
		5		
Этап жизненного цикла развития отрасли		Рост (8-10)	Зрелость (4-7)	Старение (1-3)
		5		
Развитие инновационных технологий		Постоянно развиваются (8-10)	Очень редкое изменение в технологиях (4-7)	Остаются неизменными (1-3)
		6		

Продолжение таблицы 10

<b>3. Особенности конкуренции в отрасли</b>				
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен (8-10)	крупные игроки не пойдут на снижение цен (4-7)	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены (1-3)
		5		
Улучшение конкурентами качества обслуживания и качества услуги		Игроки не будут менять качества обслуживания и качества услуги (8-10)	крупные игроки не будут менять качества обслуживания и качества услуги (4-7)	Игроки так же будут повышать качество обслуживания и услуги (1-3)
		3		
Введение конкурентами новых технологий или оборудования		Игроки не будут приобретать новые технологии или оборудование (8-10)	крупные игроки не будут приобретать новые технологии или оборудование (4-7)	Игроки будут приобретать новое оборудование и технологии (1-3)
		3		
<b>4. Риски</b>				
<b>4.1 Рыночные риски</b>				
Сильные компании с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки (8-10)	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка (4-7)	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка (1-3)
		3		
Дифференциация услуг	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия (8-10)	средний уровень разнообразия (4-7)	высокий уровень разнообразия (1-3)
		5		
Риск изменения цен товаров.	Чем выше изменения цены, тем услуга менее привлекательна и наоборот	Низкий уровень риска (8-10)	Средний риск (4-7)	Высокий уровень риска (1-3)
		5		

## Окончание таблицы 10

<b>4.2 Технологические риски</b>				
Вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок		Низкая вероятность потерь (8-10)	Средняя вероятность потерь (4-7)	Высокая вероятность потерь (1-3)
		3		
<b>4.3. Инфраструктурные риски</b>				
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт (8-10)	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций (4-7)	доступ к каналам распределения ограничен (1-3)
		8		
<b>4.4. Социально-политические риски</b>				
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства (8-10)	Есть некоторые ограничения со стороны государства (4-7)	Запрет на большую часть деятельность (1-3)
		4		
Итоговый средний балл	(4,17) Средний уровень угрозы			
1-3 балла	Низкий уровень возможности			
4-7 баллов	Средний уровень возможности			
8-10 баллов	Высокий уровень возможности			

Исходя из таблицы 10 можно сделать вывод о том, что возможность вхождения новых конкурентов в отрасль имеет средний уровень, уровень коммерческой привлекательности на среднем уровне, открытый доступ к новым технологиям.

Конкуренция высока, но она не пугает новых игроков на рынке, потому что всегда есть свежие решения по поводу обслуживания и других характеристик. Риски на то, что цены сильно снизятся или возрастут средние, инфраструктурные и политические риски малы. Поэтому эта отрасль очень привлекательна для вхождения новых предприятий на рынок.

Направления работ:

– Рекомендуется придерживаться стратегии высококачественного товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны

данные характеристики. (Придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)

- Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания услуги и на построении осведомленности об услуге.
- Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
- Рекомендуются диверсифицировать портфель клиентов.
- Требуются специальные программы для VIP - клиентов, которые покупают большую партию и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.
- Сосредоточиться на устранении всех недостатков предоставляемых услуг.

Оценка способности поставщиков диктовать свои условия компании.

В таблице 11 приведена оценка способности поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия [24].

Таблица 11 – Оценка способности поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков (6-10)	Широкий выбор поставщиков (1-5)
		6	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах (6-10)	неограниченность в объемах (1-5)
		6	
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков (6-10)	низкие издержки к переключению на других поставщиков (1-5)
		6	
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика (1-5)	высокая приоритетность отрасли для поставщика (6-10)
		8	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>6,5 средний уровень влияния поставщиков</b>	
<b>1-4</b>		низкий уровень влияния поставщиков	
<b>5-7</b>		средний уровень влияния поставщиков	
<b>8-10</b>		высокий уровень влияния поставщиков	

Исходя из таблицы 11 можно сделать вывод, что влияние поставщиков сырья и деталей на предприятие среднее. И веским аргументом в сторону фирмы является то, что отрасль очень приоритетна для самих поставщиков и они зависят от компании, так и компания зависима от поставщика так как, если



компания будет менять поставщика, то понесет высокие издержки, что плохо отразится на цене услуги.

Оценка способности покупателей диктовать свои условия компании представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка способности потребителей диктовать свои условия

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов (8-10)	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж (4-7)	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами (1-3)
6				
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой (8-10)	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене (4-7)	покупатель абсолютно не чувствителен к цене (1-3)
		6		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	Неудовлетв. ключевыми характеристиками товара (8-10)	Неудовлетв. второстепенными характеристиками товара (4-7)	полная удовлетворенность качеством (1-3)
		2		
Потребители не удовлетворены качеством обслуживания и сервисом		неудовлетворенность качеством обслуживания и сервисом (8-10)	Средняя удовлетворённость качеством обслуживания и сервисом (4-7)	полная удовлетворенность обслуживанием и сервисом (1-3)
		3		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		4,25 Средний уровень		
<b>1-3</b>		Низкий уровень		
<b>4-7</b>		Средний уровень		
<b>8-10</b>		Высокий уровень		

Исходя из таблицы 12 можно сделать вывод о том, что способности потребителей диктовать свои условия находятся на среднем уровне. Потому что потребители довольны качеством и обслуживанием, то заказы поступают равномерно между всеми клиентами. Но некоторые потребители могут выдвигать свои условия если, это очень крупный заказ или долгое сотрудничество.

В таблице 13 представлена итоговая оценка степени влияния 5 конкурентных сил на цементном рынке.

Таблица 13 – Оценка степени влияния 5 конкурентных сил на цементном рынке

Конкурентные силы	Подгруппы в конкурентных силах (пример)	Степень влияния (баллы из таблиц выше)
1. Соперничество между продавцами внутри отрасли	Мелкие и средние продавцы	7,5
2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами	Группа потенциальных конкурентов №1	5
3. Возможность (вероятность) появления новых конкурентов внутри отрасли		4,17
4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых диктовать свои условия	Группа поставщиков сырья	6,5
5. Способность потребителей продукции диктовать свои условия	Группа потребителей	4,25

Как видно из анализа, большее влияние оказывают внутренняя конкуренция и способность поставщиков сырья и деталей, используемых диктовать свои условия.

Поэтому при разработке стратегии организации следует уделять большее внимание внутренней конкуренции, следовательно, сделать акцент на:

- улучшении ценовой политики для расширения рынков сбыта и укрепления партнерских отношений;
- увеличении инвестиций в разработку и исследования новых технологий по изготовлению цемента;
- мониторить рынок поставщиков оборудования и выбирать более выгодного поставщика

Проанализируем наиболее часто встречающиеся движущие силы в цементной промышленности.

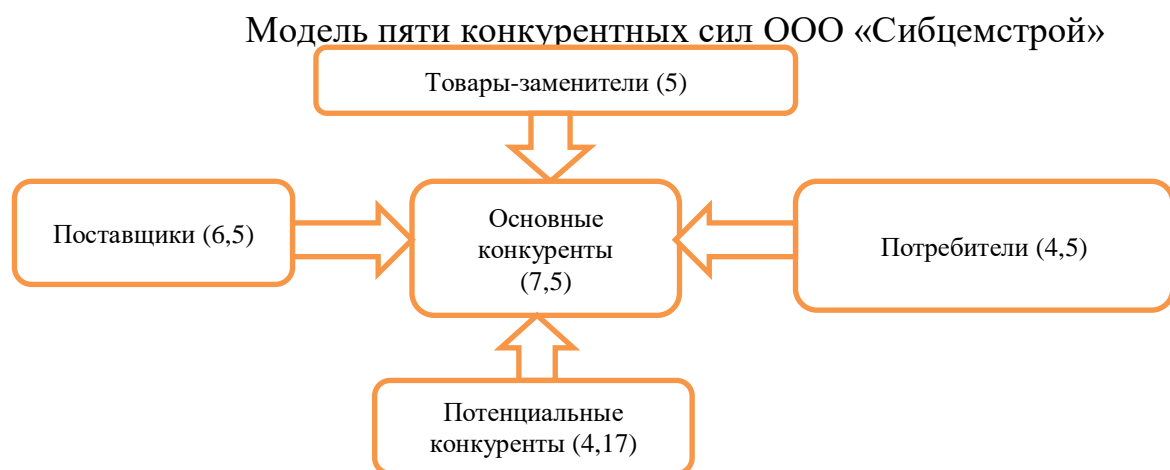


Рисунок 6 – Модель Портера для ООО «Цемент»

По полученным результатам были разработаны рекомендации.

Параметр угрозы со стороны услуг-заменителей имеет низкое значение для нашего предприятия. Компания обладает широким высококачественным ассортиментом, который способен удовлетворить потребности клиентов.

Влияние на финансовые показатели ООО «Цемент» может оказать угроза внутриотраслевой конкуренции. Рынок цемента является достаточно конкурентным. Необходимо сосредоточиться на укреплении лидирующего места в отрасли, следить за конкурентами и предлагать товар лучше.

Угроза потери текущих клиентов имеет большое влияние на работу предприятия. При необходимости качественного цемента и изделий из них, они снова обратятся в нашу организацию. Исходя из этого, существует необходимость организовать работу с постоянными клиентами, которая будет нацелена на установлении долгосрочных отношений с потребителем.

Рассмотрим потребителей: Оказывая услуги различному спектру потребителей, фирма тем самым добивается в финансовой сфере достаточно благоприятных партнеров. Клиентами ООО «Цемент» являются и обычные люди, которые приобретают цемент для личных нужд в строительстве.

Что касается влияния поставщиков, то можно отметить следующие: У предприятия имеется один поставщик оборудования для производства цемента. Следует отметить, что для данного предприятия поставщики имеют средний уровень влияния. Это связано с тем, что предприятие такого рода услуг зависит от конкретных постоянных поставщиков, так как деятельность компании связана с регулярными поставками материалов и ресурсов.

Угроза появления новых конкурентов: Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций, но на рынке такие предприятия находятся не долго, следовательно, предприятию такие конкуренты не страшны.

Таким образом, рынок компании является перспективным, есть ограничения в повышении цен. Высок риск входа новых игроков. Новые компании могут появиться из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.

Благодаря данным методам оценки мы выяснили на сколько конкурентоспособно предприятие цементной отрасли в условиях ужесточения конкуренции.

Наиболее часто встречающиеся движущие силы (ДС) развития отрасли представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Наиболее часто встречающиеся движущие силы (ДС) развития отрасли

ДС отрасли	В чем проявляется, на что воздействует конкретно?	Какие формирует угрозы и возможности развития?	Оценка воздействия - до 10 баллов	
Изменения в долгосрочных тенденциях законодательного регулирования отрасли	Изменения законодательного характера воздействуют на всю отрасль в целом, воздействует на то, каким образом ввести дела в данной отрасли	Замедление работы предприятия из-за изменения документации. Запрет на какую-то часть деятельности в связи с новым законом. Возможности состоят в том, что закон изменится в лучшую сторону для отрасли.	2	
Технологические изменения.	Воздействует на всю отрасль в целом, проявляется в появлении новых, усовершенствованных технологий	Угроза в том, что если не менять оборудование на обновленное, то качество будет хуже, чем у конкурентов и тогда спрос будет снижаться. Возможность состоит в том, что на некоторое время можно опередить конкурентов, и увеличить спрос.	10	
Распространение ноу-хау.	По мере того как распространяются передовые методы производства, уменьшаются конкурентные преимущества фирмы, владеющей ноу-хау. Часто фирмы приобретают компании, обладающие требуемой технологией, патентом или производственными возможностями.	Чем больший доступ к ноу-хау получают компании из разных стран, тем выше их способность к расширению производства и лидерству в конкурентной борьбе.	6	
Влияние изменений в политике правительства.	Принимаемые в стране законы и действия правительства могут вызвать крупные изменения в поведении фирм и в их стратегии.	Угроза может состоять в том, что предприятие может затормозить свою деятельность, если новая политика будет противоречить деятельности предприятий или усложнять процедуру реализации услуги. Возможность в том, если изменения в политике наоборот окажут положительный эффект на отрасль.	5	
Изменение структуры затрат производителя	Производители уделяют больше внимания каким-либо элементам в структуре своих расходов, тем самым меняя их соотношение	Угрозы: нерациональное изменение ведет к повышению общего уровня расходов, что негативно сказывается на цене товара; Возможности: правильная политика изменения структуры расходов приведет к уменьшению себестоимости продукта и увеличению доходов, которые можно инвестировать в производство	5	7

Исходя из таблицы 14, можно сделать вывод о том, что очень много движущих сил, которые влияют на отрасль. Поэтому многим предприятиям постоянно приходится менять или корректировать стратегию предприятия.

Так же можно сделать вывод, что эти силы на какие-то предприятия влияют меньше и их конкурентоспособность или остаётся на прежнем уровне или укрепляется, но другие предприятия теряют свои позиции на рынке так как изменения в отрасли влияют на них с плохой стороны. Поэтому предприятие должно выбирать такую стратегию, которая будет учитывать все движущие силы в отрасли, чтобы предприятие было готово к этим изменениям и не понесло убытки и оставалось конкурентоспособным.

Самыми положительно влиятельными движущими силами являются:

- Технологические изменения;
- Ноу-хау;

Отрицательными являются:

- Изменение структуры затрат;
- Изменения в долгосрочных тенденциях законодательного регулирования отрасли
- Импортзамещение.

При выстраивании стратегии важно наблюдать за проявлением этих движущих сил в отрасли и использовать возможности, избегая угроз.

Ключевые факторы успеха ООО «Цемент» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Ключевые факторы успеха ООО «Цемент»

Основные группы КФУ	КФУ соответствующей группы	Наиболее значимые КФУ для конкурентной группы, к которой мы относимся
КФУ, зависящие от технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• степень овладения существующими технологиями</li> </ul>	Высокий уровень использования передовых технологий при изготовлении цемента
КФУ, относящиеся к производству	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.)</li> <li>• качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте оборудования)</li> <li>• доступ к квалифицированной рабочей силе</li> <li>• возможность выполнения заказов потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сравнительно низкая себестоимость продукции, позволяющая снижать цену продукции;</li> <li>– Высокое качество продукции;</li> <li>– Высокая квалификация специалистов, достигающаяся постоянным повышением квалификации и обучением;</li> </ul>
КФУ, относящиеся к реализации продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• открытый доступ на приобретение продукции</li> <li>• быстрая доставка до заказчика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выход на крупных клиентов, относящихся к строительству;</li> <li>– Развитая логистическая сеть</li> </ul>

## Окончание таблицы 15

КФУ, относящиеся к маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов)</li> <li>• искусство продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Большой опыт продаж;</li> <li>– Отлаженные отношения с клиентами и партнерами;</li> </ul>
КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность (умение) создавать эффективную рекламу</li> <li>• Сбытовая сеть</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Репутация и имидж</li> <li>– Налаженная работа сбыта цементной продукции</li> </ul>
КФУ, связанные с организационными возможностями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию</li> </ul>	Мощности и средства позволяют компании быстро адаптироваться под изменяющиеся условия рынка
Прочие КФУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей</li> <li>• выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли)</li> <li>• приятные в общении, доброжелательные служащие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Хорошая репутация, которая служит рекламой потенциальным партнерам</li> <li>– Финансовое положение</li> </ul>

## 2.2 Анализ внутренней среды предприятия ООО "Цемент"

### 2.2.1 Общая характеристика предприятия ООО "Цемент"

ООО "Цемент" - российская цементная компания, которая входит в пятёрку крупнейших производителей цемента в РФ. Предприятие является одним из ведущих в Сибирском Федеральном Округе производителей цемента и строительных материалов на его основе.

Общество с ограниченной ответственностью «Цемент» образовано в августе 2004 года без ограничения срока его существования и деятельности.

Основные виды деятельности - производство цемента общестроительного, тампонажного и с минеральными добавками.

Сотрудничающими с ООО "Цемент" - являются следующие дочерние организации ООО "Красноярский цементный завод", ООО "Тимлюйский цементный завод", ООО "Топкинский цементный завод", ООО "Тимлюй цемент".

Как развивающийся производитель и поставщик качественного цемента и строительных материалов на его основе, ООО "Цемент" стремится удовлетворять потребности клиентов и создавать добавочную ценность для всех задействованных сторон.

### 2.2.2 Анализ производственной деятельности ООО "Цемент"

По данным исследования компании ООО "Цемент" с 2013-2017г, приведенных в таблице 16, мы видим, что За 12 месяцев 2017 года производство цемента на трех заводах компании («Топкинский цемент»,

«Красноярский цемент», Тимлюйский цементный завод) составило 3,1 млн тонн, что на 27,9% меньше по сравнению с аналогичным показателем 2013-го (4,3 млн тонн).

Таблица 16- Производственные итоги ООО"Цемент" за 2013-2017г

Предприятие	9мес.2013	12мес.2014	12мес.2015	12мес.2016	12мес.2017
«Топкинский цемент»	2 321 550 тонн	2 997,1 тыс. тонн	2 763,8 тыс. тонн	2 147,4 тыс. тонн	2 061 тыс.тонн
«Красноярский цемент»	706 228 тонн	934,5 тыс. тонн	778,5 тыс. тонн	752,5 тыс. тонн цемента	674,7 тыс. тонн цемента
Тимлюйский цементный завод	365 429 тонн	415 тыс. тонн	297,8 тыс. тонн	268,8 тыс. тонн	339 тыс. тонн
комбинат «Волна»	средневолновой шифера- 6 302 896 м <sup>2</sup> плоский шифер 1 114 211м <sup>2</sup>	производство стандартной продукции в целом составило 12 116,8 тыс. м <sup>2</sup>	7 718,8 тыс. м <sup>2</sup> стандартной продукции	9 012,9 тыс. м <sup>2</sup> стандартной продукции	6 200 тыс. м <sup>2</sup> стандартной продукции
«Сибирский бетон»	товарный бетон и раствор- 292 765 м <sup>3</sup>	343,9 тыс. куб. м. товарного бетона и раствора	282,2 тыс. куб. м. товарного бетона и раствора	272,9 тыс. куб. м. товарного бетона и раствора	252,4 тыс. куб. м. товарного бетона и раствора
Итого за 12 мес.	4 289 900 тыс. тонн	4 346, 6 тыс. тонн	3 840,1 тыс. тонн	3 168,8 тыс. тонн	3100 тыс. тонн

\*Источник: [производственные данные ООО"Цемент"] [25]

«За девять месяцев 2013 года производство на трех цементных заводах компании составило 3 393 207 тонн. Это на 8% больше по сравнению с аналогичным показателем прошлого года (3 148 103 тонны). За 12 месяцев производство составило на трех цементных заводах компании 4 289 900 тонн.

«Топкинский цемент» (Кемеровская область) с января по сентябрь 2013-го выпустил 2 321 550 тонн (на 1% выше плана и на 9% больше по сравнению с аналогичным показателем 2012-го). Производство на «Красноярском цементе» (г. Красноярск) достигло 706 228 тонн (что на 7% превышает объем продукции, выпущенной за девять месяцев 2012 года). «ТимлюйЦемент» выпустил 365 429 тонн (+ 5% к уровню прошлого года).

На комбинате «Волна» в январе-сентябре 2013-го производство средневолнового шифера составило 6 302 896 кв. метров, что на 22% больше плановых показателей и в 2,1 раза превышает объем продукции, выпущенной за три квартала 2012 года. Объем производства плоского шифера равен 1 114 211 кв. метров (на 27% больше плана и на 8% больше по сравнению с аналогичным показателем 2012-го). Также предприятие выпустило 423 621 кв. метр среднеевропейского шифера (+38% к уровню 2012-го) и 74 789 кв. метров

цветных кровельных листов «Волнаколор». Производство труб составило 93 952 штуки.

ООО «Сибирский бетон» выпустило за 9 месяцев текущего года 292 765 куб. метров товарного бетона и раствора, что на 19% больше аналогичного показателя 2012-го» [26].

«За 12 месяцев 2014 года производство цемента на трех заводах компании составило 4 346, 6 тыс. тонн. Это на 1% больше по сравнению с аналогичным показателем 2013 года (4 289,9 тыс. тонн).

«Топкинский цемент» (Кемеровская область) с января по декабрь 2014-го выпустил 2 997,1 тыс. тонн цемента (на 4% выше плана и на 2% больше по сравнению с аналогичным показателем прошлого года).

Производство в ООО «Красноярский цемент» (г. Красноярск) достигло 934,5 тыс. тонн (что на 1% превышает план и на 3 % – объем продукции, выпущенной в 2013 году). Тимлюйский цементный завод в 2014 году произвел 415 тыс. тонн цемента.

На комбинате «Волна» (г. Красноярск) с января по декабрь 2014 года производство стандартной продукции в целом составило 12 116,8 тыс. кв.м. (на 7% выше плана и на 11% выше аналогичного показателя 2013 года). В частности, производство средневолнового шифера – 10 073,2 тыс. кв.м. (на 14% выше плана и на 23% больше объемов продукции, выпущенной в 2013 году), 26 321 кв.м. плит «Красстоун» (на 20% выше плана и почти вдвое больше аналогичного показателя 2013 года). Также предприятием на 9% был превышен показатель 2013 года по выпуску труб – 672 км к прошлогодним 617 км.

ООО «Сибирский бетон» произвело за 12 месяцев 2014 года 343,9 тыс. куб. м. товарного бетона и раствора» [27].

За 12 месяцев 2015 года производство цемента на трех заводах компании составило 3 840,1 тыс. тонн. Это на 12% меньше по сравнению с аналогичным показателем 2014-го (4 346,3 тыс. тонн).

«Топкинский цемент» (Кемеровская область) с января по декабрь выпустил 2 763,8 тыс. тонн цемента – на 8% ниже уровня 2014 года (2 997,1 тыс. тонн).

В ООО «Красноярский цемент» (г. Красноярск) произведено 778,5 тыс. тонн цемента, что на 17% меньше объема продукции, выпущенной предприятием в 2014-м (934,5 тыс. тонн).

На Тимлюйском цементном заводе в отчетном периоде изготовлено 297,8 тыс. тонн цемента, падение к уровню 2014-го (414,8 тыс. тонн) – 28%.

На комбинате «Волна» выпущено 7 718,8 тыс. квадратных метров асбестоцементной продукции – на 36% меньше, чем за 12 месяцев 2014-го (12 116,8 тыс. квадратных метров). При этом объем изделий, реализованных в прошлом году, остался на уровне аналогичного показателя 2014-го. Объясняется это тем, что завод продавал запасы продукции, выпущенной зимой 2014-2015 гг. Подобная схема работы позволяет предприятию не допускать



роста издержек: в низкий строительный сезон стоимость цемента, необходимого для производства изделий «Волны», ниже, чем летом.

ООО «Сибирский бетон» с января по декабрь 2015-го произвело 282,2 тыс. куб. м. товарного бетона и раствора (-18% к уровню 2014-го).

Основная причина сокращения объемов производства – общее снижение емкости российского цементного рынка, вызванное экономическим спадом в стране. Так, по данным ООО «Цемент», объем потребления цемента в России в январе-ноябре 2015 года уменьшился на 11,9% по отношению к аналогичному показателю 2014-го. В СФО спрос на цемент сократился еще больше – на 16,1%.

«Глава компании заявил: «Наши показатели в 2015 году упали меньше, чем емкость цементного рынка СФО. Отчасти сгладить негативные тенденции удалось за счет развития экспортного направления: курс тенге по отношению к рублю позволял по приемлемым ценам вывозить цемент в Казахстан. Но в 2016-м поддержки со стороны экспортного направления не будет, – подчеркивает первый вице-президент ООО «Цемент» Геннадий Рассказов. – В наступившем году мы ожидаем дальнейшего сокращения объемов отгрузок с заводов холдинга – по данным наших аналитиков, этот показатель снизится примерно на 12% к уровню 2015-го. Однако даже в непростой экономической ситуации ООО «Цемент» продолжает стабильную работу, обеспечивает высокое качество выпускаемой продукции, которая по-прежнему поставляется на стройки разных регионов страны» [28].

В 2016г. опасения главы холдинга подтвердились. За 12 месяцев 2016 года производство цемента на трех заводах компании составило 3 168,8 тыс. тонн, что на 17% меньше по сравнению с аналогичным показателем 2015-го (3 840,1 тыс. тонн).

«Топкинский цемент» (Кемеровская область) с января по декабрь выпустил 2 147,4 тыс. тонн цемента (-22% к уровню 2015-го, по итогам которого было произведено 2 763,8 тыс. тонн).

В ООО «Красноярский цемент» (г. Красноярск) изготовлено 752,5 тыс. тонн цемента – на 3% меньше объема продукции, выпущенной предприятием в 2015-м (778,5 тыс. тонн).

На Тимлюйском цементном заводе в отчетном периоде выпущено 268,8 тыс. тонн цемента – на 10% меньше, чем в 2015 году. Значительное снижение объемов производства произошло на предприятии в 2015-м: по итогам года было изготовлено 297,8 тыс. тонн цемента, падение к уровню 2014-го (414,8 тыс. тонн) достигло 28%.

На комбинате «Волна» выпущено 9 012,9 тыс. квадратных метров асбестоцементной продукции – почти на 12% больше, чем за 12 месяцев 2015-го (7 718,8 тыс. квадратных метров). Увеличить объемы производства комбинат смог благодаря вводу в эксплуатацию модернизированной технологической линии по выпуску хризотилцементных волнистых листов профилей 40/150 (СВ) и 51/177 (СЕ).

ООО «Сибирский бетон» с января по декабрь 2016-го произвело 272,9 тыс. куб. м. товарного бетона и раствора (-3% к уровню 2015-го – 282,2 тыс. куб. м.).

Снижение объемов выпускаемой продукции связано с общим сокращением емкости цементного рынка РФ. По данным аналитиков ООО «Цемент», потребление цемента в России в 2016-м упало до 55 млн тонн (на 12% меньше, чем в 2015-м). В СФО спрос сократился на 14%: по итогам года емкость рынка макрорегиона не превысила 5,25 млн тонн.

«В 2017 году ситуация на цементном рынке Сибири останется сложной: объем потребления упадет на 8-10% к уровню 2016-го и составит примерно 4,7 – 4,8 млн тонн. Для сравнения, в кризисном 2009-м аналогичный показатель был равен 4,4 млн, – подчеркивает первый вице-президент ООО «Цемент» Геннадий Рассказов. – Однако даже в непростых обстоятельствах «Сибирский цемент» продолжает стабильную работу и обеспечивает высокое качество выпускаемой продукции» [29].

За 12 месяцев 2017 года производство цемента на трех заводах компании составило 3,1 млн тонн, что на 3% меньше по сравнению с аналогичным показателем 2016-го (3,2 млн тонн).

«Топкинский цемент» с января по декабрь выпустил 2,06 млн тонн цемента (-4% к уровню 2016-го, по итогам которого произведено 2,15 млн тонн).

В ООО «Красноярский цемент» изготовлено 674,7 тыс. тонн цемента – на 10% меньше, чем в 2016-м (752,5 тыс. тонн).

На Тимлюйском цементном заводе за отчетный период выпущено 339 тыс. тонн цемента, рост к аналогичному показателю 2016 года (268,8 тыс. тонн) – 26%. Увеличить объемы производства предприятию удалось за счет поставок строительного материала для реконструкции аэропорта «Байкал» города Улан-Удэ. В общей сложности для этого объекта отгружено около 39 тыс. тонн портландцемента ПЦ 500 Д0-Н.

На комбинате «Волна» изготовлено 6,2 млн квадратных метров хризотилцементной продукции – на 31% меньше, чем за 12 месяцев 2016-го (9,01 млн квадратных метров).

Одна из причин падения – общее снижение спроса на хризотилцементные изделия. Свою роль сыграло и сокращение объемов экспортных поставок в Таджикистан, где за последнее время введены в эксплуатацию три технологические линии по выпуску кровельных листов. Стоимость этой продукции ниже из-за отсутствия транспортных издержек, поэтому местные потребители отдают предпочтение ей.

ООО «Сибирский бетон» с января по декабрь 2017-го произвело 252,4 тыс. кубических метров товарного бетона и раствора (-8 % к уровню 2016-го – 272,9 тыс. куб. м.).

Снижение объемов выпускаемой продукции – следствие общего сокращения емкости цементного рынка Сибирского федерального округа, сохраняющего отрицательную динамику. По данным аналитиков

ООО"Цемент", потребление цемента в макрорегионе в 2017-м составило 5,05 млн тонн, что на 4 % ниже аналогичного показателя 2016-го (5,26 млн тонн).

«Цементники Сибири по-прежнему работают в сложных условиях, и в 2018 году ситуация не изменится к лучшему. Спрос на нашу продукцию, скорее всего, останется на уровне 2017-го, а в некоторых регионах СФО мы ожидаем падения на 2-3%, – подчеркивает первый вице-президент ООО"Цемент" Геннадий Рассказов. – Однако, несмотря на объективные трудности, предприятия «Сибирского цемента» функционируют стабильно. Мы выполняем все обязательства перед потребителями, обеспечиваем высокое качество каждой партии продукции и своевременность отгрузок» [30].

### 2.2.3 Анализ внутренней среды предприятия ООО"Цемент"

При анализе внутренней среды фирмы, необходимо определить сильные и слабые стороны компании. Определить то, какими ресурсами компания владеет. Но прежде чем уходить во внутрь компании, необходимо определить ее положение относительно основных конкурентов.

С целью выявления предприятий, которые являются ближайшими конкурентами ООО"Цемент", построим карту стратегических групп и проанализируем какое место занимает наша компания.



Рисунок 7 - Карта стратегических групп

Наименования предприятий представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Наименования предприятий, представленных в карте стратегических групп

№ п\п	Цементные компании
1.	"Евроцемент групп"(42%)
2.	ООО"Цемент" (33%)
3.	"Газметаллопроект" (12%)
4.	"Востокцемент"(10%)
5.	"Базэлцемент"(3%)

По оси x были отмечены количества услуг, по оси y – объем продаж млн.руб., размер пузырька обозначает долю, занимаемую на рынке.

Анализируя данную карту можно сделать вывод, что наша компания занимает вполне неплохую позицию. Следует продолжать работу по увеличению объема продаж.

Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов

Масштаб конкуренции (географический аспект)	Стратегические намерения	Цели по достижению определенной доли на рынке	Конкурентная позиция/ ситуация	Тип стратегии	Конкурентные стратегии
<b>"Евроцемент групп"</b>					
Региональная	Удерживать позиции	Удержание существующей доли рынка (темпы роста равны темпам роста отрасли)	Хорошо защищена, компания способна сохранить свою позицию	стратегия обороны	Упор на дифференциация услуги: качества обслуживания технологического превосходства.
<b>"Востокцемент"</b>					
Региональная	Удерживать позиции	Удержание существующей доли рынка (темпы роста равны темпам роста отрасли)	Компания пытается изменить свое положение на рынке (усилить свою позицию)	В основном оборонительная	Упор на дифференциация услуги: качества обслуживания технологического превосходства.
<b>"Газметаллопроект"</b>					
Региональная	Быть в числе лидеров отрасли(первая пятерка)	Удержание существующей доли рынка (темпы роста равны темпам роста отрасли)	Хорошо защищена, компания способна сохранить свою позицию	Комбинация стратегий наступления и обороны	Упор на дифференциация услуги: качества обслуживания технологического превосходства.
<b>"Базэлцемент"</b>					
Местная	Удерживать позиции	Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей по прибыли (упор делается на прибыльность, а не на объем реализации)	Компания «застряла в середине колоды»	В основном оборонительная	Упор на дифференциация услуги: качества обслуживания технологического превосходства.

Систематическая оценка конкурентной позиции фирмы — насколько она сильна или слаба по сравнению с ближайшими конкурентами — необходимый этап в анализе состояния фирмы.

И для того, чтобы определить насколько компания сильна, необходимо оценить ключевые факторы успеха компании ООО"Цемент".

Оценка ключевых факторов успеха представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка ключевых факторов успеха компаний

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	ООО «Цемент»	"Евроцемент групп"	"Востокцемент"	"Газметаллопроект"	"Базэлцемент"
Качество/ характеристики услуги	9	8	8	7	8
Репутация/ имидж	8	9	7	6	7
Сбытовая сеть	9	8	7	8	9
Маркетинг/ реклама	7	10	7	6	6
Финансовое положение	8	8	7	6	9
Издержки в сравнении с конкурентами	7	9	6	5	8
Обслуживание клиентов	9	8	7	8	6
Не взвешенная общая оценка	51	60	49	46	45

По данным проведенной оценки видно, что наиболее сильными конкурентными позициями обладают компании "Евроцемент групп" и "Востокцемент".

ООО"Цемент" отстает от своих основных конкурентов в основном за счет маркетинга.

Тем не менее, компания достаточно прочно удерживает свою конкурентную позицию за счет стабильного финансового положения, предоставления услуг хорошего качества, наработанного имиджа и высокого уровня доверия клиентов.

Основная стратегия ООО"Цемент" в данный момент – это завоевание лидерских позиций и поддержание финансовой устойчивости, что может привести к укреплению конкурентной позиции.

Главное преимущество компании перед конкурентами на красноярском рынке – качество предоставляемой услуги и обслуживание клиентов.

Конкурентная позиция ООО"Цемент" находится на высоком уровне по сравнению с большим числом конкурентов, но также есть и слабые стороны по сравнению с некоторыми конкурентами.

ООО"Цемент" лучшие в качестве товара, у фирмы хорошая репутация, которая уступает только "Евроцемент групп", так же у ООО"Цемент" развитая сбытовая сеть.

Фирма одна из лучших в обслуживании клиентов и занимает хорошее финансовое положение, а вот с маркетингом есть проблемы по сравнению с конкурентами.

Отсюда можно сделать вывод, что ООО"Цемент" конкурентоспособна и у фирмы хорошая конкурентная позиция.

Основные проблемы рынка цемента и действующих на нем компаний:

- ограниченность предложений цементных услуг, ориентированных на различные категории потребителей;
- наличие неконкурентных действий, а также высокий уровень концентрации на рынке цементных услуг;
- одной из основных угроз отечественному рынку цемента является их неготовность к конкуренции с зарубежными компаниями.

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании можно назвать SWOT-анализ.

«SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании» [31].

SWOT-анализ ООО"Цемент» представлен в таблице 20.

Таблица 20 – SWOT-анализ ООО"Цемент"

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая конкурентоспособность в данной отрасли</li> <li>2. Высокое качество предоставляемых услуг</li> <li>3. Использование заводами холдинга сухого способа производства цемента, который практикуется в развитых странах.</li> <li>4. Отсутствие заменителей цемента. Низкая эластичность спроса позволяет предприятиям поднимать цены на продукцию в ответ на рост себестоимости</li> <li>5. Высокий уровень использования современной техники и технологии на всех этапах производства</li> <li>6. Команда высококвалифицированных специалистов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устаревший парк оборудования на заводах предприятия</li> <li>2. Снижение спроса на цементную продукцию (влияет как на холдинг, так и на предприятие)</li> <li>3. Высокие транспортные издержки</li> </ol>

## Окончание таблицы 20

Возможности	Угрозы
1. Использование и поставка передового технического оборудования 2. Усиление позиции на рынке, с помощью новых партнеров 3. Расширения производства и предоставляемых услуг 4. Эффективность использования действующих основных производственных мощностей и создание новых, более производительных. 5. Привлечение иностранных инвестиций для строительства цементных заводов	1. Нестабильность рынка, не ритмичность поставок 2. Недостаточная разработка новых месторождений цементного сырья на территории России приведет к дефициту цемента в стране 3. Высокая степень внешнего «давления» со стороны импортных производителей цемента 4. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства

По итогам SWOT предприятия сделаны следующие выводы:

– главной задачей рассматриваемого предприятия должно стать улучшение финансового положения, увеличение роста объема предоставления услуг и сокращения затрат, то есть на этом этапе формирование стратегии — стратегия увеличения объема производства продукции, работ и услуг представляется нам основной, а стратегия повышения эффективности — дополнительной, но также немаловажной.

– потенциальные возможности предприятия по росту объема реализации услуг могут быть ограничены влиянием различных факторов, но главные из них — состояние дальнейшего развития рынка цементной промышленности.

Из-за нестабильности рынка цементной промышленности объемы производства на цементных заводах падают, вследствие прибыли холдинга идет на спад. Чтобы это сгладить и уменьшить необходимо попробовать ввести новое оборудование, либо заменить устаревшее на новое, также один из вариантов решения этой проблемы может стать расширение рынков сбыта.

Стратегические действия, которые может предпринять ООО "Цемент":

- 1) Привлечение новых клиентов
- 2) Изучение инновационных технологий
- 3) Поиск новых поставщиков
- 4) Изучение конкурентов
- 5) Расширение рынков сбыта
- 6) Улучшение финансового положения предприятия

Ключевые мероприятия, позволяющие сформулировать цель и стратегию маркетинга предприятия для достижения проектного конкурентного профиля:

- 1) Проводить мероприятия, способствующие привлечению клиентов;
- 2) Поставка передового технического оборудования для увеличения конкурентоспособности продукта;

### 3) Изучение конкурентов.



Рисунок 8 – Цепочка ценностей ООО "Цемент"

Эффективность действующей стратегии:

1) Стратегия фирмы разработана на продолжительное время и может учитывать изменения во внешней среде. Главным для отрасли всегда останется качественное обслуживание клиентов и качественные характеристики товара и услуги, освоение новых технологий. Все эти факторы отражены в стратегических целях компании

2) Действующая стратегия полностью соответствует КФУ в будущем

3) Стратегия обеспечивает хорошую защиту против пяти конкурентных сил, но стоит уделять внимание новым технологиям производства, которыми могут обладать новые конкуренты

4) Стратегические цели компании могут упускать такие моменты как: переход на новые виды услуг, устаревание технологической базы страны, демпингующие иностранные компании

5) Наступление других конкурентов практически не смогут навредить компании, т.к. ООО "Цемент" одна из лидирующих компаний Красноярского края, имеет договора с многими застройщиками и государственными учреждениями и наилучший имидж среди заказчиков, мало кто из заказчиков будет рисковать такими капиталоемкими вложениями.

6) ООО "Цемент" имеет такие конкурентные преимущества как: качество предоставления услуг; хорошая репутация обслуживания; лидерование в освоении новых технологий; имеются крупные заказчики в Красноярске. Но следует уделять внимание таким аспектам как: обновление технического парка оборудования и совершенствование системы маркетинга

7) Сильные стороны стратегии – позволяет сохранять долю рынка, не допускать на нее новых конкурентов; позволяет сохранять стратегическое преимущество; слабые стороны – слишком статична;

8) Возможно использование стратегии производственно-технологической реструктуризации предприятия. Она направлена на то, чтобы



улучшить технологический парк оборудования на предприятии и повысить конкурентоспособность товара на уровень выше, чем конкурирующая продукция.

Компания стремится стать лидером цементной отрасли и с должным качеством выполнять данные услуги.

Эта цель достигается с помощью совершенствования взаимовыгодных отношений с поставщиками, имеет место поддержание качества производства и предоставления услуг с помощью внедрения новых технологий. Так же применяются различные средства стимулирования персонала.

На данный момент предприятие находится на стадии становления и использует стратегию укрепления лидирующих позиций среди компаний цементной промышленности и поддержания высокой профессиональной репутации.

## **2.2.4 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО "Цемент"**

### **2.2.4.1 Вертикальный и горизонтальный анализы баланса**

Финансовое состояние предприятия – это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность предприятия к погашению долговых обязательств и саморазвитию на фиксированный момент времени.

Финансовое состояние предприятия может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным.

«Устойчивое финансовое состояние является необходимым условием эффективной деятельности предприятия. От хорошего или плохого финансового состояния предприятия зависит степень его экономической привлекательности для акционеров, поставщиков, покупателей, банков и других субъектов хозяйственной деятельности, имеющих возможность выбора между данным предприятием и другими предприятиями, способными удовлетворить аналогичный экономический интерес. Необходимо добавить, что чем выше устойчивость предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры, и тем меньше риск оказаться на краю банкротства» [32].

Основными источниками информации для анализа финансового состояния предприятия служат:

- бухгалтерский баланс (форма №1);
- отчет о финансовых результатах (форма №2)

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах представлен в ПРИЛОЖЕНИИ А и в ПРИЛОЖЕНИИ Б.

Для аналитических исследований и качественной оценки динамики финансового состояния баланс формируют в агрегированном виде (или

агрегированный баланс), т.е. баланс в котором группировка статей, в отличие от обычного осуществляется по экономическому содержанию.

Цель формирования такого баланса – сгруппировать информацию для расчета основных финансовых коэффициентов (таблица 21).

Таблица 21 – Агрегированный бухгалтерский баланс ООО"Цемент", в тыс. руб.

<b>АКТИВ</b>			
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Внеоборотные активы</b>	<b>2 495 455 989</b>	<b>2 720 877 304</b>	<b>2 859 702 932</b>
<b>Оборотные активы</b>	<b>1 203 346 196</b>	<b>819 487 553</b>	<b>844 777 521</b>
Запасы	86 965 050	84 612 290	81 154 030
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	827 850 900	456 448 623	552 097 932
Дебиторская задолженность	281 648 471	272 521 980	206 168 244
Прочие оборотные активы	1 960 542	1 585 023	877 956
<b>Баланс</b>	<b>3 698 802 185</b>	<b>3 540 364 857</b>	<b>3 704 480 453</b>
<b>ПАССИВ</b>			
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Собственный капитал</b>	<b>3 485 764 707</b>	<b>3 352 748 931</b>	<b>3 503 363 827</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>	<b>81 480 978</b>	<b>76 896 645</b>	<b>71 179 750</b>
Займы и кредиты	-	-	-
Прочие долгосрочные пассивы	199 902	639 292	509 218
<b>Краткосрочные обязательства</b>	<b>131 556 500</b>	<b>110 719 281</b>	<b>129 936 876</b>
Займы и кредиты	-	-	-
Кредиторская задолженность	117 173 980	96 541 953	116 947 293
Прочие краткосрочные пассивы	353 992	396 499	471 408
<b>Баланс</b>	<b>3 698 802 185</b>	<b>3 540 364 857</b>	<b>3 704 480 453</b>

На основании составленного агрегированного баланса ООО"Цемент" проводится вертикальный и горизонтальный финансовый анализ.

Далее в таблицах 22,23 был проведен вертикальный и горизонтальный анализ ООО"Цемент".

Таблица 22 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО "Цемент", тыс. руб.

<b>АКТИВ</b>	<b>На начало 2017 г., тыс.руб.</b>	<b>В % к валюте баланса</b>	<b>На конец 2018 г., тыс.руб.</b>	<b>В % к валюте баланса</b>	<b>Отклонение</b>
<b>Внеоборотные активы</b>	<b>2 720 877 304</b>	<b>76,9</b>	<b>2 495 455 989</b>	<b>67,47</b>	<b>-9,39</b>
<b>Оборотные активы</b>	<b>819 487 553</b>	<b>23,15</b>	<b>1 203 346 196</b>	<b>32,53</b>	<b>9,39</b>
Запасы и затраты	84 612 290	2,39	86 965 050	2,35	-0,04
Дебиторская задолженность	42 293 015	1,19	62 235 108	1,68	0,49
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	456 448 623	12,89	827 850 900	22,382	9,49
Прочие оборотные активы	1 585 023	0,04	1 960 542	0,05	0,01
<b>Баланс</b>	<b>3 540 364 857</b>		<b>3 698 802 185</b>		
<b>ПАССИВ</b>	<b>На начало 2017 г., тыс.руб.</b>	<b>В % к валюте баланса</b>	<b>На конец 2018 г., тыс.руб.</b>	<b>В % к валюте баланса</b>	<b>Отклонение</b>
<b>Собственный капитал</b>	<b>3 352 748 931</b>	<b>94,70</b>	<b>3 485 764 707</b>	<b>94,2</b>	<b>-0,46</b>
<b>Долгосрочные пассивы</b>	<b>76 896 645</b>	<b>2,17</b>	<b>81 480 978</b>	<b>2,20</b>	<b>0,03</b>
Займы и кредиты	-	-	-	-	-
Прочие долгосрочные пассивы	639 292	0,02	199 902	0,01	-0,01
<b>Краткосрочные пассивы</b>	<b>110 719 281</b>	<b>3,13</b>	<b>131 556 500</b>	<b>3,56</b>	<b>0,43</b>
Займы и кредиты	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	96 541 953	2,73	117 173 980	3,17	0,44
Прочие краткосрочные пассивы	396 499	0,011	353 992	0,010	-0,001
<b>Баланс</b>	<b>3 540 364 857</b>		<b>3 698 802 185</b>		

Таблица 23 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО "Цемент", тыс. руб.

<b>АКТИВ</b>	<b>На начало 2017 г., тыс. руб.</b>	<b>На конец 2018 г., тыс. руб.</b>	<b>Абсолютное изменение, тыс. руб.</b>	<b>Относительное изменение, %</b>
<b>Внеоборотные активы</b>	<b>2 720 877 304</b>	<b>2 495 455 989</b>	<b>-225 421 315</b>	<b>-9,03</b>
<b>Оборотные активы</b>	<b>819 487 553</b>	<b>1 203 346 196</b>	<b>383 858 643</b>	<b>31,90</b>
Запасы	84 612 290	86 965 050	2 352 760	2,71
Дебиторская задолженность	42 293 015	62 235 108	19 942 093	32,04
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	456 448 623	827 850 900	307 402 277	44,86
Прочие оборотные активы	1 585 023	1 960 542	375 519	19,15
<b>Баланс</b>	<b>3 540 364 857</b>	<b>3 698 802 185</b>	<b>158 437 328</b>	<b>4,28</b>
<b>ПАССИВ</b>	<b>На начало 2017 г., тыс. руб.</b>	<b>На конец 2018 г., тыс. руб.</b>	<b>Абсолютное изменение, тыс. руб.</b>	<b>Относительное изменение, %</b>
<b>Собственный капитал</b>	<b>3 352 748 931</b>	<b>3 485 764 707</b>	<b>133 015 776</b>	<b>3,82</b>
<b>Долгосрочные пассивы</b>	<b>76 896 645</b>	<b>81 480 978</b>	<b>4 584 333</b>	<b>5,63</b>
Займы и кредиты	-	-	-	-
Прочие долгосрочные пассивы	639 292	199 902	-439 390	-219,80
<b>Краткосрочные пассивы</b>	<b>110 719 281</b>	<b>131 556 500</b>	<b>20 837 219</b>	<b>15,84</b>
Займы и кредиты	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	96 541 953	117 173 980	20 632 027	17,61
Прочие краткосрочные пассивы	396 499	353 992	-42 507	-12,01
<b>Баланс</b>	<b>3 540 364 857</b>	<b>3 698 802 185</b>	<b>158 437 328</b>	<b>4,28</b>

Представленные аналитические данные свидетельствуют об увеличении активов предприятия на 158 437 328 тыс. руб., или на 4,28%, в том числе за счет прироста оборотных активов на 383 858 643 тыс. руб., или на 31,9%, – до 10% в структуре валюты баланса.

Увеличение текущих активов в отчетном году было связано, в основном, с приростом денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, срок обращения которых не превышает 12 месяцев (на 307 402 277 тыс. руб., или на 45%), а также с приростом дебиторской задолженности (на 19 942 093 тыс. руб., или на 32%) и прочих оборотных активов (на 375 519 тыс. руб., или на 19%). Необходимо отметить, что по всем строкам текущих активов происходило увеличение, за исключением запасов, доля которых снизилась на 0,04%, несмотря на их абсолютное изменение на + 2 352 760 тыс. руб. (2,7% в относительных величинах)

Увеличение дебиторской задолженности могло быть связано с ростом продаж (который составил 151 834 379 тыс. руб., или 15,3%); данный факт рассматривается с возможным изменением кредитной политики предприятия – увеличением срока предоставления товарного кредита.

Факт уменьшения суммы запасов может свидетельствовать о снижении деловой активности, что отрицательно сказывается на эффективности деятельности предприятия.

Необходимо отметить, что сумма внеоборотных активов, которые занимают бóльшую долю в структуре актива баланса (76,9% на начало отчетного периода и 67,5% на конец отчетного периода), сократилась на 225 421 315 тыс. руб., или на 9%.

Снижение суммы внеоборотных активов произошло, главным образом, за счет уменьшения суммы отложенных налоговых активов на 15 024 541 тыс. руб., или на 63,4%.

Также уменьшение внеоборотных активов произошло за счет сокращения суммы финансовых вложений на 233 645 621 тыс. руб., или на 13,2%.

Уменьшение объемов долгосрочных финансовых вложений говорит о том, что предприятие сократило свою инвестиционную деятельность по отношению к другим предприятиям, что приводит к вовлечению средств в основную деятельность и, следовательно, может стать причиной улучшения финансового состояния.

Пассивная часть баланса характеризуется значительным преобладанием удельного веса собственных источников средств, которые имеют довольно стабильное значение на начало (94,7% по отношению к валюте баланса) и на конец анализируемого периода (94,2%). Однако за отчетный год собственный капитал подвергся структурному сдвигу: его доля в общей сумме пассива баланса сократилась на 0,5%, несмотря на увеличение на 133 015 776 тыс. руб. (или почти 4% в относительных величинах). Основную часть собственного капитала занимает нераспределенная прибыль, сумма которой за отчетный период выросла на 128 554 205 тыс. руб., или на 5%.

Необходимо отметить, что большая доля удельного веса собственного капитала в общей величине капитала свидетельствует о состоянии финансовой устойчивости предприятия.

Долгосрочные пассивы составляют 76 896 645 тыс. руб. на начало и 81 480 978 тыс. руб. на конец отчетного периода, их прирост на 5,63% позволил достичь увеличения доли в пассиве баланса предприятия на 0,03%.

Краткосрочные пассивы занимают наибольшую долю в структуре заемных средств предприятия – 3,56% на конец анализируемого периода. По данной категории произошел рост на 20 837 219 тыс. руб., или на 18,8%, главным образом, за счет увеличения кредиторской задолженности на 20 632 027 тыс. руб., или на 17,6%, – до 3,17% в структуре баланса. Рост кредиторской задолженности преимущественно обусловлен увеличением суммы расчетов по налогам, сборам, платежам в бюджет и государственные внебюджетные фонды, а также увеличением отложенных налоговых обязательств.

Таким образом, результаты вертикального и горизонтального анализов ООО"Цемент" позволяют сделать предварительный вывод о нахождении предприятия в довольно стабильном финансовом положении.

Далее были рассчитаны показатели эффективности структуры баланса ООО"Цемент" (таблица 24).

Таблица 24 – Показатели эффективности структуры баланса ООО"Цемент"

Показатель	Формула	На начало 2017 г.	На конец 2018 г.	Отклонение
Доля внеоборотных активов в сумме активов, %	Внеоборотные активы / Сумма активов * 100%	76,85	67,47	-9,39
Доля текущих активов в сумме активов, %	Оборотные активы / Сумма активов * 100%	23,15	32,53	9,39
Доля дебиторской задолженности в текущих активах, %	Дебиторская задолженность / Текущие активы * 100%	33,26	23,41	-9,85
Доля собственных средств в сумме пассивов, %	Собственные средства / Сумма пассивов * 100%	94,70	94,24	-0,46
Доля привлеченных средств в сумме пассивов, %	Заемные средства / Сумма пассивов * 100%	5,30	5,76	0,46
Доля кредиторской задолженности в пассивах, %	Кредиторская задолженность / Сумма пассивов * 100%	2,73	3,17	0,44

#### Окончание таблицы 24

Показатель	Формула	На начало 2017 г.	На конец 2018 г.	Отклонение
Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств	Заемные средства / Собственные средства	0,056	0,061	0,005
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей	Дебиторская задолженность / Кредиторская задолженность	2,82	2,40	-0,42

Анализ эффективности структуры баланса ООО "Цемент" позволяет сделать следующие выводы:

- увеличилась доля оборотных активов и, соответственно, уменьшилась доля внеоборотных активов, что является положительным моментом для предприятия;
- сокращается доля дебиторской задолженности в структуре активов при одновременном росте кредиторской задолженности в структуре пассивов;
- сокращается доля собственных средств в структуре пассива баланса, и соответственно, увеличивается доля заемных, однако предприятие по-прежнему имеет дисбаланс в структуре пассивов: доли собственных и заемных средств даже близко не равны (95%: 5% вместо соотношения 50:50);
- значение коэффициента соотношения привлеченных и собственных средств при небольшом своем увеличении также далеко от оптимального значения, равного 1;
- по соотношению дебиторской и кредиторской задолженности показатели компании немного упали, однако, при этом, в небольшой степени приблизились к оптимальному значению, равному 1.

Таким образом, в отчетном году предприятие стало использовать свои ресурсы более эффективно, за исключением, пожалуй, наличием большого числа внеоборотных активов, которые по своей сути являются наименее ликвидными и наиболее труднореализуемыми.

#### 1.2.4 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – это способность компании своевременно и полном объеме финансировать деятельность в постоянно меняющейся среде, обеспечивая воспроизводство в соответствии с оперативными, текущими и стратегическими целями и задачами.

«Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными и заёмными источниками их формирования. На данный показатель влияет множество факторов, которые

подразделяют на внешние и внутренние. К внешним факторам относят инфляцию, курс национальной валюты, денежно-кредитную, налоговую политику государства и др. К внутренним: структуру актива и пассива баланса, рентабельность, состояние основных средств, структуру затрат и др. Необходимо учитывать, что, как правило, именно внутренние факторы оказывают наибольшее влияние на финансовую устойчивость предприятия» [33].

Основой анализа финансовой устойчивости является расчет абсолютных и относительных показателей.

Важным показателем, характеризующем финансовое состояние предприятия и его устойчивость, является обеспеченность материальных оборотных активов плановыми источниками финансирования, к которым относятся:

- собственный оборотный капитал;
- краткосрочные кредиты банка под товарно-материальные ценности;
- нормальная (непросроченная) задолженность поставщикам, сроки погашения которой не наступили;
- полученные авансы от покупателей.

Устойчивость определяется сравнением суммы плановых источников финансирования с общей суммой материальных оборотных активов (запасов).

Излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат (постоянной части текущих активов) является одним из критериев оценки финансовой устойчивости предприятия.

«Выделяют четыре типа финансовой устойчивости предприятия (таблица 25):

1. Абсолютная устойчивость – запасы и затраты меньше суммы плановых источников финансирования;

2. Нормальная устойчивость – когда гарантируется платежеспособность предприятия;

3. Неустойчивое (предкризисное) состояние – нарушается платежный баланс предприятия, но сохраняется возможность восстановления равновесия платежных средств и платежных обязательств за счет привлечения временно свободных источников средств в оборот предприятия (резервного фонда, фонда накопления и потребления), кредитов банка на временное пополнение оборотных средств, превышения нормальной кредиторской задолженности над дебиторской и др.

4. Кризисное состояние – предприятие становится неплатежеспособным и находится на грани банкротства» [34].

Финансовая устойчивость компании может быть восстановлена:

- путём ускорения оборачиваемости капитала в текущих активах (в результате произойдет относительное его сокращение на рубль продукции);
- путем обоснованного уменьшения запасов и затрат;
- путем пополнения собственного оборотного капитала за счет внутренних и внешних источников.



Таблица 25 – Типы финансовой устойчивости

Тип финансовой устойчивости	Трёхмерный показатель	Используемые источники покрытия затрат	Краткая характеристика
Абсолютная финансовая устойчивость	$S = (1,1,1)$	Собственные оборотные средства	1) высокая платежеспособность; 2) предприятие не зависит от кредиторов.
Нормальная финансовая устойчивость	$S = (0,1,1)$	Собственные оборотные средства + Долгосрочные кредиты	1) нормальная платежеспособность; 2) эффективное использование заемных средств; 3) высокая доходность производства.
Неустойчивое финансовое положение	$S = (0,0,1)$	Собственные оборотные средства + Долгосрочные кредиты и займы	1) нарушение платежеспособности; 2) необходимость привлечения дополнительных источников.
Кризисное финансовое состояние	$S = (0,0,0)$	-	1) неплатежеспособность предприятия: грань банкротства.

По бухгалтерскому балансу ООО "Цемент" были рассчитаны абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Наличие собственных оборотных средств на конец периода рассчитывается по формуле:

$$СОС = СК - ВОА, (1)$$

где СОС — собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал) на конец расчетного периода;

СК — собственный капитал (раздел III баланса);

ВОА — внеоборотные активы (раздел I баланса).

Таким образом:

$$СОС_{нг} = 3\,352\,748\,931 - 2\,720\,877\,304 = 631\,871\,627$$

$$СОС_{кг} = 3\,485\,764\,707 - 2\,495\,455\,989 = 990\,308\,718$$

Наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов (СДИ) определяется по формуле:

$$СДИ = СОС + ДКЗ, (2)$$

где ДКЗ – долгосрочные кредиты и займы (раздел IV баланса).

$$СДИ_{нг} = 631\,871\,627 + 76\,896\,645 = 708\,768\,272$$

$$СДИ_{кг} = 990\,308\,718 + 81\,480\,978 = 1\,071\,789\,696$$

Общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ):

$$\text{ОИЗ} = \text{СДИ} + \text{ККЗ}, (3)$$

где ККЗ — краткосрочные кредиты и займы (раздел V баланса).

$$\text{ОИЗ}_{\text{нр}} = 708\,768\,272 + 110\,719\,281 = 819\,487\,553$$

$$\text{ОИЗ}_{\text{кр}} = 1\,071\,789\,696 + 131\,556\,500 = 1\,203\,346\,196$$

Далее определяются три показателя обеспеченности оборотных активов (запасов) источниками их формирования.

1. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств – рассчитывается как

$$\Delta \text{СОС} = \text{СОС} - З, (4)$$

где З – это запасы.

$$\Delta \text{СОС}_{\text{нр}} = 631\,871\,627 - 84\,612\,290 = 547\,259\,337$$

$$\Delta \text{СОС}_{\text{кр}} = 990\,308\,718 - 86\,965\,050 = 903\,343\,668$$

2. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (СДИ) рассчитывается как

$$\Delta \text{СДИ} = \text{СДИ} - З, (5)$$

$$\Delta \text{СДИ}_{\text{нр}} = 708\,768\,272 - 84\,612\,290 = 624\,155\,982$$

$$\Delta \text{СДИ}_{\text{кр}} = 1\,071\,789\,696 - 86\,965\,050 = 984\,824\,646$$

3. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов (ОИЗ) – рассчитывается как

$$\Delta \text{ОИЗ} = \text{ОИЗ} - З, (6)$$

$$\Delta \text{ОИЗ}_{\text{нр}} = 819\,487\,553 - 84\,612\,290 = 734\,875\,263$$

$$\Delta \text{ОИЗ}_{\text{кр}} = 1\,203\,346\,196 - 86\,965\,050 = 1\,116\,381\,146$$

Таким образом, по абсолютным показателям финансовой устойчивости можно говорить о том, что и на начало, и на конец рассматриваемого периода ООО "Цемент" имеет следующие значения трехмерного показателя.  $S_{\text{нр}} = (1, 1, 1)$  а также  $S_{\text{кр}} = (1, 1, 1)$ .

Таким образом, полученные абсолютные показатели финансовой устойчивости предприятия говорят об абсолютной финансовой устойчивости ООО "Цемент" в отчетном году, т.е. предприятие имеет высокую платежеспособность, которая не вызывает сомнений, а также независимость от кредиторов.

Далее рассмотрены относительные показатели финансовой устойчивости (таблица 26).

Таблица 26 – Относительные показатели финансовой устойчивости

Показатель	Формула	Экономическая сущность
Коэффициент автономии	Собственный капитал / Валюта баланса	Показывает долю собственных средств в общей сумме средств предприятия
Коэффициент финансовой зависимости	Заемный капитал / Валюта баланса	Характеризует степень зависимости организации от привлечения заемных средств
Коэффициент финансирования	Собственный капитал / Заемный капитал	Соотношение собственного и заемного капитала в структуре пассивов компании
Коэффициент финансового риска (финансовый леверидж)	Заемный капитал / Собственный капитал	Характеризует финансовую активность предприятия по привлечению заемных средств
Коэффициент финансовой устойчивости	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Валюта баланса	Представляет собой часть актива, финансируемого за счет устойчивых источников
Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными средствами	$K_{\text{оос}} = (П4 + ПЗ - А4) / (А1 + А2 + А3)$	Показывает какая часть активов сформирована за счет собственного капитала (после необходимого отвлечения собственных средств во внеоборотные активы)
Коэффициент маневренности собственного капитала	$K_{\text{маневр}} = (П4 + ПЗ - А4) / П4$	Показывает долю собственного капитала, направленную на финансирование оборотных активов
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Собственные средства предприятия / Оборотные средства	Какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников

Ниже произведен расчет относительных показателей финансовой устойчивости ООО"Цемент" (таблица 27).

Таблица 27 – Оценка финансовой устойчивости ООО"Цемент"

Коэффициент	На начало 2017 г.	На конец 2018 г.	Отклонение	Нормальное (оптимальное) ограничение	Показатели компании ООО"Цемент"
Коэффициент автономии	0,947	0,942	-0,005	0,6	В пределах нормы

## Окончание таблицы 27

Коэффициент	На начало 2017 г.	На конец 2018 г.	Отклонение	Нормальное (оптимальное) ограничение	Показатели компании ООО "Цемент"
Коэффициент финансовой зависимости	0,0530	0,0576	0,005	0,4	Меньше нормы в 7 раз
Коэффициент финансирования	17,870	16,488	-1,383	От 0,7 до 1,5, оптимальное значение – 0,5	Больше нормы в 11 раз, оптимального значения – в 33 раза
Коэффициент финансового риска (финансовый леверидж)	0,056	0,061	0,005	1	Меньше нормы в 16,4 раз
Коэффициент финансовой устойчивости	0,969	0,964	-0,004	0,75	В пределах нормы
Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными средствами	0,865	0,891	0,026	Не менее 0,1	Больше нормы в 9 раза
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,211	0,307	0,096	От 0,2 до 0,5	В пределах нормы
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	4,091	2,897	-1,195	0,5	В пределах нормы

Коэффициент автономии ООО "Цемент" отражает долю активов предприятия, которые обеспечиваются собственными источниками формирования. Поскольку данный коэффициент в отчетном году имеет довольно большое значение, делается вывод о финансовой независимости предприятия.

Коэффициент финансовой зависимости показывает степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования. ООО "Цемент" привлекло 0,058 руб. заемных средств на 1 руб. собственного капитала.

Значение коэффициента финансирования показывает, что активы ООО "Цемент" сформированы преимущественно за счет собственного капитала,

что означает независимость предприятия от внешних источников финансирования.

Коэффициент финансового риска показывает, что ООО"Цемент" финансирует свою деятельность собственными средствами, однако сильно маленькая доля заемных средств снижает привлекательность предприятия для инвесторов, т.к. это уменьшит часть их собственной прибыли, которую они получают в виде процентов.

Коэффициент финансовой устойчивости отражает ту часть актива, которая финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые предприятие использует в своей деятельности больше года. Значение данного коэффициента ООО"Цемент"—немного больше оптимального значения.

Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными средствами в отчетном году показал положительную динамику, увеличившись на 2,6%. При этом данный показатель по-прежнему намного больше нормы (в 9 раз на конец анализируемого периода), что говорит о финансовой состоятельности предприятия и маловероятной возможности банкротства.

Коэффициент маневренности собственного капитала и на начало, и на конец года находился в пределах границ оптимального значения, что отражает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Значение коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования ООО"Цемент"за отчетный период снизилось в 1,4 раза, однако, несмотря на это, показатель по-прежнему находится в пределах нормы, что означает способность предприятия обеспечивать потребности в оборотных активах за счет собственных средств.

Таким образом, по всем показателям ООО"Цемент"имеет абсолютную финансовую устойчивость.

### **1.2.5 Анализ ликвидности**

Ликвидность бухгалтерского баланса – степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств. То есть ликвидность баланса зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных средств величине краткосрочных долговых обязательств [35].

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса состоит в сравнении объемов активов, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с объемами пассивов, которые группируются по степени срочности их погашения (таблица 28).

Таблица 28 - Группировка активов по степени ликвидности и пассивов по степени срочности их погашения

Группа активов	Группа пассивов
<p><b>Абсолютно ликвидные активы (А1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>денежные средства;</li> <li>краткосрочные финансовые вложения</li> </ul>	<p><b>Наиболее срочные обязательства (П1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>кредиторская задолженность;</li> <li>задолженность перед собственниками по выплате дивидендов;</li> <li>кредиты банка, сроки возврата которых наступили.</li> </ul>
<p><b>Быстро реализуемые активы (А2):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>дебиторская задолженность;</li> <li>краткосрочная дебиторская задолженность (кроме просроченной и сомнительной);</li> <li>прочие оборотные активы.</li> </ul>	<p><b>Краткосрочные обязательства (П2):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>краткосрочные кредиты и займы (кроме просроченных);</li> <li>резервы предстоящих расходов;</li> <li>прочие краткосрочные обязательства.</li> </ul>
<p><b>Медленно реализуемые активы (А3):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>запасы (сырья, материалов, готовой продукции);</li> <li>НДС по приобретенным ценностям.</li> </ul>	<p><b>Долгосрочные обязательства (П3):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>долгосрочные кредиты, займы и другие долгосрочные обязательства</li> </ul>
<p><b>Трудно реализуемые активы (А4):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>внеоборотные активы;</li> <li>основные средства;</li> <li>нематериальные активы;</li> <li>долгосрочные финансовые вложения</li> <li>неликвидные запасы сырья, материалов, готовой продукции</li> <li>просроченная дебиторская задолженность.</li> </ul>	<p><b>Постоянные пассивы (П4):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>собственный капитал (уставный, добавочный, резервный капитал, нераспределенная прибыль, доходы будущих периодов)</li> </ul>

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

а)  $A1 > П1$  – выполнение данного неравенства свидетельствует о платежеспособности компании на момент составления баланса, т.е. у компании достаточно средств для наиболее срочных обязательств абсолютно или наиболее ликвидными активами;

б)  $A2 > П2$  – выполнение данного неравенства свидетельствует о том, что быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит;

в)  $A3 > П3$  – выполнение данного неравенства свидетельствует о том, что в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей предприятия может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса [36].

Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия, когда  $A4 < П4$ .

Таблица 29 – Анализ структуры баланса ООО"Цемент" по степени ликвидности

	На начало 2017 г.		На конец 2018 г.		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. Вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. Вес, %
A1	456 448 623	12,89	827 850 900	22,38	371 402 277	9,49
A2	272 521 980	7,70	281 648 471	7,61	9 126 491	-0,08
A3	90 516 950	2,56	93 846 825	2,54	3 329 875	-0,02
A4	2 720 877 304	76,85	2 495 455 989	67,47	-225 421 315	-9,39
<b>Актив Баланса</b>	<b>3 540 364 857</b>	<b>100</b>	<b>3 698 802 185</b>	<b>100</b>	<b>158 437 328</b>	<b>-</b>
П1	96 541 953	0,027	117 173 980	0,032	20 632 027	0,004
П2	14 177 328	0,004	14 382 520	0,004	205 192	-0,0001
П3	76 896 645	0,022	81 480 978	0,022	4 584 333	0,0003
П4	3 352 748 931	0,947	3 485 764 707	0,942	133 015 776	-0,005
<b>Пассив Баланса</b>	<b>3 540 364 857</b>	<b>100</b>	<b>3 698 802 185</b>	<b>100</b>	<b>158 437 328</b>	<b>-</b>

Таким образом, в результате анализа структуры баланса ООО"Цемент" по степени ликвидности сформированы следующие соотношения:

- на начало 2017 г.: A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4;
- на конец 2017 г.: A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4.

Таким образом, и на начало, и на конец года бухгалтерский баланс может считаться абсолютно ликвидным.

Далее произведен расчет данных показателей для оценки ликвидности на примере ООО"Цемент» (таблица 30).

Таблица 30 – Оценка ликвидности ООО"Цемент" в краткосрочной перспективе

Показатель	Расчет	Нормальные ограничения	На начало 2017 г.	На конец 2017 г.	Показатели предприятия ООО"Цемент"
Коэффициент общей ликвидности	Текущие активы / Текущие обяз-ва	От 2 до 3	7,401	9,147	В 3 раза больше нормы
Общий показатель ликвидности	Кобщ. = (A1+0,5A2+0,3A3) /(П1+0,5П2+0,3П3)	1	4,892	6,699	В 6,7 раз больше нормы
Коэффициент текущей ликвидности	К тек. = (A1+A2+A3) / (П1+П2)	2	7,401	9,147	В 4,6 раз больше нормы

## Окончание таблицы 30

Коэффициент критической ликвидности	$K_{\text{крит.}} = (A1+A2) / (П1+П2)$	1	6,584	8,434	В 8,5 раз больше нормы
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{\text{абс.}} = A1 / (П1+П2)$	От 0,2 до 0,5	4,123	6,293	В 12,6 раз больше нормы
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$K_{\text{оос.}} = (П3+П4-A4) / (A1+A2+A3)$	0,1	0,865	0,891	В 8,9 раз больше нормы

При значении коэффициента общей ликвидности больше 3, говорят о том, что баланс предприятия обладает высокой степенью ликвидности. К началу 2017 года значение коэффициента общей ликвидности ООО"Цемент" было высоким – 7,4, а к концу 2018 года увеличилось до 9,147, что более, чем в 3 раза выше нормального значения. Данный факт говорит о хорошей платежеспособности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности ООО"Цемент" так же в несколько раз больше нормы. С одной стороны, данный факт является положительным моментом для организации, однако слишком высокое значение коэффициента не желательно, поскольку может отражать недостаточно эффективное использование оборотных активов либо краткосрочного финансирования.

Коэффициент абсолютной ликвидности ООО"Цемент" показал положительную динамику, увеличившись до 6,293, что в 12,6 раз больше нормы. Высокое значение данного показателя говорит, о большой доле краткосрочных долговых обязательств, которые покрываются за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов.

Коэффициент критической ликвидности рассчитывается с использованием только части текущих активов - денежных средств, легко реализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности, которые сопоставляются с текущими обязательствами. Данный показатель отражает возможность погашения текущих обязательств при становлении положения предприятия критичным. Коэффициент критической ликвидности ООО"Цемент» показывает, что на 1 руб. текущих обязательств приходится почти 8,5 руб. наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов.

Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными средствами в отчетном году, как уже упоминалось ранее, показал положительную динамику, увеличившись на 2,6%. При этом данный показатель по-прежнему намного больше нормы (в 9 раз на конец анализируемого периода), что говорит о финансовой состоятельности предприятия и маловероятной возможности банкротства.



## 1.2.7 Анализ рентабельности

«Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами» [37].

Их используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Показатели рентабельности объединяют в несколько групп:

- показатели, характеризующие окупаемость издержек производства и инвестиционных проектов;
- показатели, характеризующие прибыльность продаж;
- показатели, характеризующие доходность капитала и его частей.

Ниже рассмотрены используемые при анализе предприятия «Цемент» показатели рентабельности:

1. Рентабельность активов – величина прибыли, полученная компанией за анализируемый период, приходящаяся на каждый рубль вложений в ее активы.

2. Рентабельность собственного капитала – величина чистой прибыли, полученная предприятием за анализируемый период, приходящаяся на каждый рубль собственных средств, вложенных в его активы.

3. Рентабельность производства величина прибыли, полученная предприятием за анализируемый период, приходящаяся на каждый рубль себестоимости продукции.

4. Рентабельность продаж – величина прибыли, полученная предприятием за анализируемый период, приходящаяся на каждый рубль от продаж (доля прибыли от продаж в выручке).

Таблица 31 – Показатели рентабельности ООО"Цемент"

Показатель	Формула	На начало 2017 г., %	На конец 2017 г., %	Отклонение
Рентабельность активов	$R_{ак} = (\text{Прибыль до налогообложения} / \text{Активы}) * 100\%$	3,476	4,988	8,464
Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = (\text{ЧП} / \text{средняя стоимость собственного капитала}) * 100\%$	-3,056	4,379	7,435

## Окончание таблицы 31

Показатель	Формула	На начало 2017 г., %	На конец 2017 г., %	Отклонение
Рентабельность производства	$R_{п.} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Себестоимость}) * 100\%$	35,527	28,367	-7,160
Рентабельность продаж	$R_{п} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	23,723	20,291	-3,431
Экономическая рентабельность	$R_{эк} = (\text{ЧП} / \text{Активы}) * 100\%$	-2,959	4,048	7,007
Валовая рентабельность	$R = (\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка от продаж}) * 100\%$	33,227	28,468	-4,759
Чистая рентабельность	$R_{чист} = (\text{ЧП} / \text{выручка от продаж}) * 100\%$	-10,554	13,085	23,639

За анализируемый период наблюдается рост рентабельности активов и собственного капитала на 8,464% и 7,435% соответственно, что было связано с существенным увеличением сумм прибыли до налогообложения и чистой прибыли.

Рентабельность собственного капитала показывает величину прибыли, которую получит предприятие на единицу стоимости собственного капитала. То есть ООО "Цемент" в отчетном году получило 4,38 руб. чистой прибыли на каждый 1 руб. активов.

Однако показатель рентабельности производства снизился в связи с ростом себестоимости, который может объясняться двумя причинами:

- предприятие стремится уменьшить налогооблагаемую базу прибыли;
- в процессе производства появляются дополнительные затраты, которые оказывают непосредственное влияние на рост себестоимости.

Однако, даже при столь существенном снижении, показатель рентабельности производства ООО "Цемент" остается равным 28,37%, что является довольно высоким показателем рентабельности.

В менее значительной степени падают показатели рентабельности продаж и валовая рентабельность предприятия. Рентабельность продаж ООО "Цемент" показала, что предприятие получило 20,29 руб. с каждого рубля проданной продукции.

Стоит отметить, что по показателям экономической и чистой рентабельности предприятие нарастило значения, поэтому на сегодняшний день можно считать ООО "Цемент" высокорентабельным предприятием, занимающим устойчивую позицию на цементном рынке.

### 1.2.10 Анализ возникновения банкротства по модифицированной пятифакторной модели Альтмана

**Модель Альтмана** – это формула, предложенная американским экономистом Эдвардом Альтманом, которая прогнозирует вероятность банкротства предприятия. Она построена на выборе из 66 компаний – 33 успешных и 33 банкрота. Модель точно предсказывает в 95% случаев. Формула модели Альтмана выглядит следующим образом:

$$Z5 = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 0,999 * X5, (7)$$

где X1 - оборотный капитал / сумма активов предприятия;

X2 - нераспределенная прибыль / сумма активов предприятия;

X3 - прибыль до налогообложения / общая стоимость активов;

X4 - рыночная стоимость собственного капитала / бухгалтерская (балансовая) стоимость всех обязательств;

X5 - объем продаж / общая величине активов предприятия.

Ниже представлен расчет факторов для определения вероятности банкротства (таблица 32).

Таблица 32 – Факторы для расчета вероятности банкротства ООО"Цемент"

Факторы	Формула	На начало 2017 г.	На конец 2018 г.
X1	Оборотный капитал / активы	0,231	0,325
X2	Нераспределенная прибыль / активы	0,733	0,737
X3	Прибыль до налогообложения / активы	-0,035	0,050
X4	Рыночная стоимость капитала / обязательства	5,890	5,187
X5	Объем продаж / активы	0,280	0,309

Результаты расчета вероятности банкротства представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Вероятность банкротства ООО"Цемент"

	2016	2017
Z	5,004	5,008

В результате подсчета Z – показателя делается заключение:

$Z < 1,81$  – вероятность банкротства составляет от 80 до 100%;

$2,77 \leq Z < 1,81$  – средняя вероятность краха компании от 35 до 50%;

$2,99 < Z < 2,77$  – вероятность банкротства не велика от 15 до 20%.

Таким образом, вероятность банкротства ООО"Цемент» на протяжении отчетного года была маловероятна.

## **Глава 3 Оценка эффективности использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья (на примере ООО "Цемент")**

### **3.1 Анализ стратегии предприятия ООО "Цемент"**

По рассчитанным во второй главе показателям, мы можем сделать вывод, что снижение объемов выпускаемой продукции на цементных заводах будет происходить и далее из-за общего сокращения емкости цементного рынка Сибирского федерального округа, сохраняющего отрицательную динамику.

Но несмотря на трудности, вызванные снижением объемов выпускаемой продукции ООО "Цемент" продолжают стабильную работу и обеспечивает высокое качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, занимая лидирующие позиции в своем регионе.

Современные условия хозяйствования промышленных цементных предприятий характеризуются с одной стороны ускорением процессов глобализации и становлением постиндустриальных обществ, а с другой – необходимостью скорейшей модернизации техники и технологий на инновационной основе для обеспечения конкурентоспособности экономики и удержания этого состояния в перспективе.

В условиях сильной конкуренции на российском рынке среди предприятий цементной отрасли можно выделить следующие проблемы для ООО «Цемент»:

- увеличение конкурентоспособности предоставляемых услуг (т.е. сделать их доступными и качественным для клиентов);
- расширение рынка сбыта (т.е. увеличение объема продаж и распространение поставок цемента на другие рынки);
- улучшение производственных возможностей фирмы (замена устаревшего парка оборудования, в дальнейшем это приведет к снижению издержек и улучшению качества предоставляемых услуг);
- увеличение числа клиентов (это возможно только после проведения рекламных компаний и распространения информации о ООО "Цемент" среди потенциальных клиентов);

На данный момент вышеперечисленные пункты - это примерный стратегический план предприятия, который необходимо реализовать в ближайшие 2 года, иначе деятельность будет приносить убытки.

Основной задачей разработки стратегии о ООО "Цемент» является улучшение производственных возможностей фирмы (замена устаревшего парка оборудования).

При покупке нового высокотехнологичного оборудования у выбранных компанией поставщиков на предприятие произойдет увеличение объема выпускаемой продукции, а вследствие этого снизится себестоимость продукции, произойдет уменьшение величины издержек производства, а также снизится уровень затрат на производстве.

Так как цементная отрасль является одной из важных сфер для государства в целом, можно сделать вывод о целесообразности внедрения стратегии производственно-технологической реструктуризации – покупка нового оборудования позволит предприятию экономить на издержках и затратах.

Внедрение стратегии даст возможность увеличить объем производства цемента и вследствие этого расширить рынки сбыта, в том числе возможен сбыт за границу, это поможет увеличить прибыль предприятия, стабилизировать его работу при нестабильности рынка цементной промышленности.

Предприятие нуждается в принятии срочных мер по обновлению по техническому переоснащению и модернизации морально устаревшего оборудования по производству цемента.

Данные действия обеспечат стабильную работу компании, увеличение объемов производимой продукции, прибыль от ее сбыта, снижение себестоимости продукции, уменьшение величины издержек производства и снижение уровня затрат на производстве.

А также укрепят сотрудничество с основным поставщиком оборудования или откроют новые рынки в поставке оборудования

«Современные стратегии модернизации цементных предприятий целесообразно дополнить новыми существенными характеристиками и рассматривать данный процесс как социо-эколого-экономическую форму хозяйственной деятельности, при которой обеспечивается сохранение и приращение достигнутого уровня ее состояния на определенном временном интервале, обеспеченного повышением эффективности использования финансово-экономических, интеллектуальных, инновационных и природных ресурсов предприятия в управленческих и технологических процессах, что позволяет определять приоритеты модернизации и трансформации» [20].

В настоящее время основополагающими факторами развития цементной компании ООО «Цемент» являются инновационные, в числе которых - системная техника нового типа, новые технологии, новая организация труда и производства, новая мотивационная система, предпринимательство.

Это именно те инновационные компоненты, которые в комплексе в состоянии преобразовать производственную сферу, обновляя производственный аппарат, подготавливая и побуждая человека эффективно его использовать.

Отмеченные факторы позволяют систематизировать разработать комплекс основных причин принятия решения о модернизации цементного производства представлены в таблице 34.

Таблица 34- Основные причины принятия решения о модернизации промышленного предприятия

<i><b>Макроэкономические причины</b></i>	<i><b>Микроэкономические причины</b></i>
<p><u><b>Социальные:</b></u>                      1)социальный прогресс                      2)состояние демографического потенциала                      3)реструктуризация различных социальных институтов</p>	<p><u><b>Производственные:</b></u>                      1)освоение производства новых видов продукции с низким уровнем эколого-экономической эффективности                      2)формирование позитивного экологического имиджа производства                      3)обеспечение устойчивого роста и оптимальной структуры производства продукции</p>
<p><u><b>Политические:</b></u>                      1)образование централизованных государств                      2)возрастание политической активности масс                      3)развитие и распространение современных институтов и практик</p>	<p><u><b>Организационные:</b></u>                      1)использование устаревших технологий и оборудования                      2) сокращение трудоемкости производственных процессов</p>
<p><u><b>Институциональные:</b></u>                      1)государственная политика, направленная на модернизацию общества и экономики                      2)низкий уровень экологического образования                      3)неэффективная отраслевая структура промышленного производства</p>	<p><u><b>Ресурсные:</b></u>                      1)экстенсивное использование природных ресурсов                      2)сокращение производственных и непроизводственных потерь ресурсов                      3)использование отходов в качестве дополнительных источников сырья</p>
<p><u><b>Экологические:</b></u>                      1)техногенное загрязнение территории                      2)нарушение взаимосвязи экологических систем                      3)сокращение продолжительности и качества жизни населения</p>	<p><u><b>Рыночные:</b></u>                      1)законы спроса и предложения, определяющие экономический механизм связи между производством и потреблением                      2)низкая емкость внутреннего рынка промышленной продукции</p>
<p><u><b>Социокультурные:</b></u>                      1)социокультурный прогресс                      2)изменение социокультурных традиций                      3)социокультурная динамика национальных экономик</p>	<p><u><b>Инвестиционные:</b></u>                      1)инвестиционная непривлекательность отрасли и недостаточность оборотных средств                      2)создание экологически безопасного производства                      3)создание стабильной материально- технической базы</p>
<p><u><b>Экономические:</b></u>                      1)обеспечение устойчивого экономического роста                      2)технологическое развитие                      3)сокращение объемов и качества сырьевой базы</p>	<p><u><b>Финансовые:</b></u>                      1)повысить качество прибыли и значительно увеличить оборот                      2)снижение издержек за счет технической модернизации</p>

\*Источник: [Интернет журнал науковедение №4] [38]

Выбор пути модернизации предприятия зависит от цели развития, от стратегии, реализуемой предприятием, а также технико-технологической и логистической проработки вопросов. Стратегии промышленного развития, на

сегодняшний день, ограничены рамками отдельных регионов без комплексного подхода к рассмотрению данного вопроса.

Основные направления модернизации цементного производства представлены в таблице 35.

Таблица 35- Направления модернизации цементного производства

Пути модернизации промышленного предприятия	Частичное улучшение технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка потребности предприятия в модернизации оборудования и технологии;</li> <li>– Выбор и разработка планировочного решения расстановки существующего и вновь закупаемого оборудования в рамках единой технологической цепи;</li> <li>– Выбор нового оборудования в рамках всей технологии производства;</li> <li>– Разработка и выбор уникального технологического оборудования, способного решить многоцелевые задачи модернизации</li> </ul>
	Модернизация производства в рамках существующей технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выявление «узких мест» в технологии;</li> <li>– «Расшивка узких мест» с помощью самостоятельно изготовленных специальных приспособлений;</li> <li>– Определение влияния «узких мест» на применение технологии на смежных участках, воздействие на окружающую среду;</li> <li>– Составление схемы «производительности материального потока», с определением элементов системы, за счет которых возможно улучшение, или какие из них требуют замены на аналогичные по производительности; %</li> <li>– Сопоставление затрат на улучшение и замену оборудования в рамках существующей технологии и прогнозирование экономических характеристик производства и реализации</li> </ul>
	Кардинальная смена технологии/ил и оборудования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Появление спроса на продукцию с качественно новыми характеристиками (дизайн, потребительные свойства, экологическая безопасность, надежность);</li> <li>– Расчет финансовой нагрузки и оценка рисков колебания спроса;</li> <li>– Укрупнение и выстраивание цеха в последовательности движения производственного цикла изготовления продукта (соответственно, переносить при этом устаревшее оборудование нецелесообразно)</li> </ul>
	Модернизация части технологической цепочки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проектирование и изготовление специальных устройств, как небольших узлов, так и солидных технологических установок</li> </ul>

\*Источник: [Интернет журнал науковедение №4] [38]

Современная стратегия устойчивого развития производства на основе модернизации должна соответствовать основным требованиям

функционирования природных систем, а также должно быть обеспечено их соотношение моделям управления современного предприятия.

Исходя из этого, целесообразно полагать, что эффективная модель управления модернизацией предприятием должна соответствовать основным требованиям эффективности и устойчивости производств.

Требования, предъявляемые к разработке и реализации механизма устойчивого развития промышленного предприятия:

- социо-эколого преемственность
- поэтапное внедрение изменений в производственной сфере
- обеспечение высокой прибыльности функционирования предприятия, при минимальных затратах средств
- использование новейших методов и средств управления
- использование локальных материальных и энергетических отходов в качестве вторичных ресурсов и сотрудничество между участниками локального рынка вторичных ресурсов
- наличие адекватной и быстрой реакции на изменение ситуации как во внешней, так и внутренней среде и другие

Любая ошибка на стадии принятия решения может оборачиваться огромными убытками и потерей времени для предприятия.

«Основная проблема в том, что сам процесс модернизации производства реализуется предприятием путем внедрения нового оборудования и технологий под старым представлением, нормативов и стандартов, старых систем планирования, учета, контроля и мотивации. Без перестройки системы управления внедрение технических инноваций (оборудования, программ) не даст серьезного экономического эффекта» [39].

Таким образом, обоснованность стратегии модернизации промышленного производства должна строиться с учетом современных компетенций и требований, основана на стандартах социо-эколого-эффективного производства обеспечивающих устойчивое развитие производства на инновационной основе.

### **3.2 Разработка мероприятий по реструктуризации предприятия с использованием зарубежных технологий**

На данный момент ООО «Цемент» сотрудничает со следующими дочерними организациями как ООО "Красноярский цементный завод", ООО "Тимлюйский цементный завод", ООО "Топкинский цементный завод", ООО "Тимлюй цемент".

Данные заводы используют «мокрую» и «сухую» технология производства цемента, которые являются самыми распространенными способами получения этого незаменимого строительного материала.

Основной недостаток, мокрого способа производства цемента – значительная энергоемкость процесса, отражающаяся на себестоимости конечного продукта. Большой удельный расход тепловой энергии на обжиг



сырья для производства цемента, а также высокая материалоемкость обжиговых печей при небольшой производительности, приводят к относительной низкой производительности труда, появляются значительные технологические и эксплуатационные расходы, обуславливающие относительно высокую себестоимость производства.

Чтобы это избежать, заводам, которые используют «мокрый» способ изготовления следуют перейти к «сухому» методу с заменой оборудование на новое, высокопроизводительное, который имеет такие преимущества как относительно невысокий удельный расход тепловой энергии, отсутствие необходимости в наличии мощных источников технологической воды, а также повышение качества цемента.

9. Схема производства «сухим» и «мокрым» способом показана на рисунке 9.

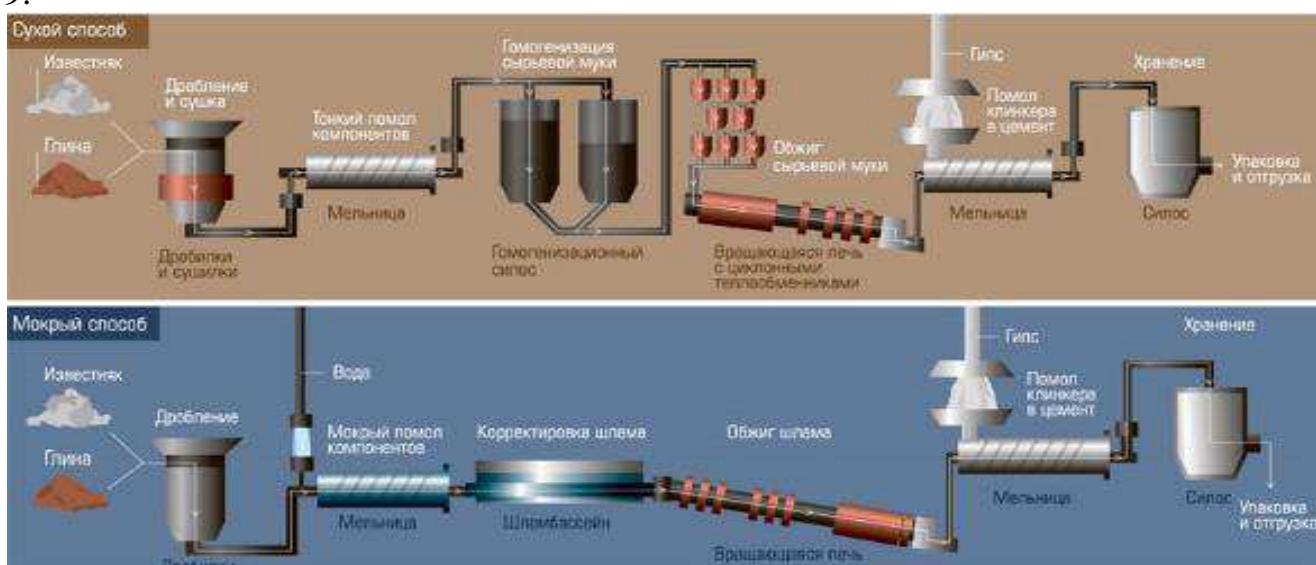


Рисунок 9 - Схема производства цемента «сухим» и «мокрым» способом

При выборе поставщика возможны два пути:

1. Поставщик выбирается из числа тех предприятий, которые уже являются (или когда-то являлись) поставщиками компании-заказчика, деловые отношения с которыми уже налажены. Выбор значительно облегчается тем, что отдел закупок имеет точные сведения о деятельности поставщика.

2. Новый поставщик выбирается по результатам поиска и анализа нужного рынка. Для проверки такого поставщика необходимо большое количество времени и материалов, поэтому проверку осуществляют только для тех компаний, которые действительно становятся кандидатами на получение крупного заказа. От нового поставщика, который конкурирует с теми, кто уже работает, обычно ждут большей эффективности.

В процессе поиска поставщиков используют различные источники информации. Такими источниками являются каталоги (печатные или электронные), прайс-листы, торговые брошюры, различные рекламные объявления и так далее.

На рынке существует весьма широкое и разнообразное количество компаний, способных реализовать пожелания заказчика по организации цементного производства.

Основные поставщики(производители) оборудования предназначенного для изготовления цемента представлены в таблице 36.

Таблица 36- Основные поставщики оборудования

Название компании	Краткое описание
<b>DAEWOO INTERNATIONAL CORPORATION(Китай)[44]</b>	Сотрудничает с техническим партнером Anhui Conch Cement Co.,Ltd(CONCH), занимающегося проектированием объектов производства цемента и узлов оборудования. CONCH – самый большой в Китае и пятый в мире производитель цемента.
<b>Megatech International Private Limited(Индия)[45]</b>	Производство цементных заводов, а так же заводы по производству минеральных удобрений, химические заводы, с использованием новейших современных технологий.
<b>ООО "Завод имени М.И. Калинина"(Россия)[46]</b>	Предложение основных узлов и запасных частей для цементной промышленности, в основном это цементные мельницы, редукторы, барабаны сушильные.
<b>КНД(Германия)[47]</b>	Предлагает широкий спектр продукции и послепродажных услуг для цементной промышленности, и является лидером в области энергоэффективных и экологически безопасных продуктов для шлифовки и пиро-обработка секций цементных заводов.
<b>FLSmidth(Дания)[48]</b>	Осуществляет проектирование и реализацию проектов полного цикла; Компания может осуществить поставку всей линейки оборудования завода или доставку отдельных сегментов, в том числе, посредством модернизации уже существующего завода.
<b>PSP Engineering (Чехия)[49]</b>	Является поставщиком оборудования и заводов полного цикла для производства строительных материалов, минеральной перерабатывающей промышленности.
<b>Henan Hongji Mine Machinery Co., Ltd (Китай)[50]</b>	Поставка оборудования по изготовлению цемента сухим способом. Производитель горнодобывающей техники.

\*Источник: [данные сайта «КПКПлюс»] [40]

Для того, чтобы перейти к «сухому» методу изготовления цемента, заводам, использующим «мокрый» метод необходимо закупить новую вертикальную мельницу, которая заменит два этапа в изготовлении, сократит время и затраты на 2 начальные стадии, а также приобрести вентилятор крышной для дымоудаления, так как при «сухом» методе происходит в разы большее пылевыделение, обуславливающее сложность обеспечения санитарных норм и охрану окружающего пространства и новый вентилятор поможет избавиться от данной проблемы.

Для решения поставленной задачи были выбраны следующие поставщики, производящие оборудование для производства цемента: ООО "Завод имени М.И. Калинина"(Россия), КНД(Германия), Henan Hongji Mine Machinery Co., Ltd (Китай).

Первое оборудование, которое мы рассмотрим- вентиляторы крышные радиальные для дымоудаления, который представлен на рисунке 10.

Предназначены для перемещения газопаровоздушных смесей, с примесями агрессивных газов и паров.



Рисунок 10 -Вентилятор крышной радиальный для дымоудаления

Данная модель вентиляторов предназначена для работы без сети воздуховодов, для эксплуатации в макроклиматических районах с умеренным климатом и тропическим 1-ой категории размещения. Назначение: системы вытяжной вентиляции промышленных и общественных зданий. Устанавливается на кровле. Техническая характеристика представлена таблице 37.

Таблица 37- Технические характеристики вентилятора разных поставщиков

Поставщик	Диаметр колеса вентилятора D	Мощность N, кВт	Кол-во оборотов n, об/мин	Произ-ть по воздуху Q, 103·м3·/ч	Статическое давление Psv, Па	Масса вентилятора не более, кг.
ООО "Завод имени М.И. Калинина"	315	0,10	620	0,7-1,4	90	60
KND	400	0,45	1460	1,4-3,3	160	80
Nenan Hongji	400	0,30	915	0,7-1,4	110	90

\*[Источник: составлено автором на основе внутренних документов ООО "Цемент"]

Вертикальная мельница, который представлена на рисунке 11.



Рисунок 12-Вертикальная мельница

Вертикальная мельница является идеальным оборудованием для измельчения, она соединяет дробление, просушку, измельчение, сепарацию, поднятие в один набор. Широко используется в разных отраслях, например, цементный, электрическая станция, металлургический, химической индустрии, переработки ископаемых неметаллических полезных и т.д. Для измельчения материалов кусковых, зернистых и порошковидных.

Техническая характеристика представлена таблице 40.

Таблица 40- Технические характеристики вертикальной мельницы разных поставщиков

Поставщик	Револьверный центросимметричный диаметр	Произв-ть(т/ч)	Наилучшая влажность материалов входе	Мощность (Квт)	Мак. Размер приемных материалов (мм)	Вес(т).
ООО "Завод имени М.И. Калинина"	315	0,18	915	0,7-1,4	110	26
KHD	600	0,55	1460	1,4-3,3	170	80
Henan Hongji	400	0,25	915	0,7-1,4	110	90

\*[Источник: составлено автором на основе внутренних документов ООО "Цемент"]

### 3.3. Организационно-экономическое обоснование эффективности внедрения стратегии использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья

Оценим организационно-экономическую эффективность смены поставщика.

Определим, какое оборудование выгоднее закупать, по экономическим и технологическим параметрам по каждому из трех выбранных поставщиков,

учитывая тот фактор, что в цену входит транспортировка, административные расходы, таможенные пошлины и другие расходы.

Для принятия решения о покупке выделены такие критерии оценки, как производительность, цена и мощность оборудования, именно они влияют на выпуск цементной продукции.

Для того, чтобы определить лидеров среди поставщиков по каждой позиции оборудования необходимо проанализировать параметры их конкурентоспособности. Данные параметры представлены в таблице 41.

Таблица 41 - Анализ параметров конкурентоспособности поставщиков оборудования

<b>Вентилятор крышной радиальный для дымоудаления</b>			
Поставщик/параметры	Производительность	Мощность	Стоимость
ООО "Завод имени М.И. Калинина"	0,7-1,4	0,10	32 900р.
KHD	1,4-3,3	0,45	42 496р.
Henan Hongji	0,7-1,4	0,30	40 776р.
<b>Вертикальная мельница</b>			
Поставщик/параметры	Производительность	Мощность	Стоимость
ООО "Завод имени М.И. Калинина"	0,18	0,7-1,4	2 910 801р.
KHD	0,55	1,4-3,3	3 632 542р.
Henan Hongji	0,25	0,7-1,4	3 485 054р.

\*[Источник: составлено автором на основе внутренних документов ООО "Цемент"]

Совокупность данных факторов определяет, что ООО "Цемент" может закупить оборудование "KHD Humboldt Wedag AG" (Германия) так как в данном сегменте они лидируют и их оборудование превосходит оборудование других компаний.

В результате анализа коммерческо-технических параметров наиболее конкурентоспособных поставщиков оборудования для производства цемента является фирма из Германии, отечественная фирма в несколько раз уступает зарубежному производителю.

Стоимость закупки оборудования составит 3 675 038р, включая все расходы.

На основании анализа, можно сделать вывод о целесообразности внедрения стратегии производственно-технологической реструктуризации – покупка нового оборудования позволит предприятиям, использующим «мокрый» способ изготовления цемента, перейти к «сухому», что позволит экономить на издержках и затратах, также снизит трудоемкость процессов, сократит время производства, тем самым снизив себестоимость производства.

Внедрение стратегии даст возможность увеличить объем производства цемента и вследствие этого расширить рынки сбыта, в том числе возможен сбыт за границу, это поможет увеличить прибыль предприятия, стабилизировать его работу при нестабильности рынка цементной промышленности.

Таким образом, предложенные мероприятия должны не только сократить затраты на производство, но и снизить себестоимость продукции, что и является главной задачей проведения реструктуризации.

В процессе практического осуществления реструктуризационных мероприятий целесообразно оценить результаты, составив сравнительную таблицу показателей.

Таблица 42 – Результаты реструктуризационных мероприятия

Показатель	До реструктуризации	После реструктуризации	Отклонение абсолютное	Отклонение относительное, %
Объем производства	3100 тыс.тонн	3600 тыс.тонн	500тыс.тонн	16,13
Выручка от реализации	1 144 372 835 тыс. руб.	1 357 282 356 тыс.руб.	212 909 521тыс.руб	18,6
Рентабельность продаж	20,29%	23,44%		2,15
Рентабельность производства	28,37%	31,42%		3,05
Себестоимость	68 175 тыс.руб. за тонну	64 385 тыс.руб. за тонну	-3 790тыс.руб.за тонну	-5,6

В результате проведенных в таблице расчетов видно, что после проведения реструктуризации в ООО "Цемент" по основным направлениям, финансовые показатели должны значительно улучшиться. Но, главным является то, что после осуществления вышеописанных мероприятий на предприятии должно произойти снижение себестоимости, что является главной задачей проведения реструктуризации в ООО "Цемент".

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, в ходе активной цифровизации экономики и развития промышленного сектора, предприятиям необходимо производить технологическую реструктуризацию производства с целью улучшения качества продукции и создания уникального, непохожего на конкурентную продукцию товара, а также для укрепления позиции на рынке и занятия лидирующих позиций на нем.

Объектом исследования дипломной работы выступала производственно-технологическая деятельность ООО «Цемент», главная проблема которой заключалась в том, что некоторые заводы используют трудоемкий «мокрый» процесс изготовления цемента, из-за чего выпуск и качество на предприятие снизились.

Предметом исследования являлась производственно-технологическая реструктуризация, которая необходима для обеспечения эффективности управления деятельностью предприятия.

В ходе проведенного анализа была изучена теоретическая часть, посвященная технологической реструктуризации предприятия, был произведен анализ внутренней и внешней среды предприятия. В ходе данного анализа было выявлено, что на мировом рынке в последние годы заметно растет международная торговля цементом и Россия занимает 7 место в мире по производству цемента. Что является положительным аспектом для выхода компании на международные рынки.

Однако доля экспортно-импортных операций в общих объемах производства цемента все еще незначительна и составляет от 5 до 7%. Это означает, что производство этого строительного материала существует прежде всего для удовлетворения внутренних локальных потребностей.

По результатам анализа рынка цемента, производство цемента в России сократилось. Негативная динамика обусловлена снижением инвестиций в основной капитал, уменьшением объемов строительства, а также связано со снижением внутреннего потребления, с сокращением импорта и экспорта, что, в свою очередь, было вызвано общим спадом российской экономики. Но по расчетам экспертам эта тенденция является временной и в ближайшие годы ожидается увеличение спроса на производство цемента.

Анализ внутренней деятельности предприятия ООО «Цемент» выявил следующие проблемы – снижение объемов выпускаемой продукции на цементных заводах из-за общего сокращения емкости цементного рынка Сибирского федерального округа, сохраняющего отрицательную динамику. Чтобы это исправить, заводам использующий «мокрый» способ изготовления цемента, следует перейти к «сухому» методу с заменой оборудования на новое, высокопроизводительное, который имеет такие преимущества как относительно невысокий удельный расход тепловой энергии, отсутствие необходимости в наличии мощных источников технологической воды, а также

повышение качества цемента и в следствие снижении себестоимости продукции.

Для решения выявленных проблем в процессе исследования предприятию следует произвести покупку оборудования для «сухого» метода изготовления цемента у компании "KHD Humboldt Wedag AG" (Германия). Данное мероприятие обойдется предприятию в 3 675 038р, включая все расходы.

На основании анализа, можно сделать вывод о целесообразности внедрения стратегии производственно-технологической реструктуризации – покупка нового оборудования позволит предприятию экономить на издержках и затратах, а также снизит трудоемкость процессов, сократит время производства, тем самым снизив себестоимость производства.

По расчетам с введением стратегии себестоимость должна уменьшится на 5,6%, а объем производства увеличится 16,13%.

Внедрение стратегии даст возможность увеличить объем производства цемента и вследствие этого расширить рынки сбыта, в том числе возможен сбыт за границу, это поможет увеличить прибыль предприятия, снизить себестоимости продукции, уменьшить величину издержек производства и снизить уровень затрат на производстве. А также поможет стабилизировать работу ООО «Цемент» при нестабильности рынка цементной промышленности.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Утин Я. Цифровая перестройка: время «Индустрии 4.0» : [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/perestrojka-industrija.html>
2. Вестник ОГУ №13(132)/декабрь 2011.ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
3. Багиров Ф. Глобальные риски модернизации [Электронный ресурс]:Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/>
4. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы"
5. Цифровизация, промышленный интернет вещей и Индустрия 4.0: [Электронный ресурс]: Режим доступа: [https://neftegaz.ru/tech\\_library/view/5098-Tsifrovizatsiya-promyshlennyj-internet-veschey-i-Industriya-4.0.-Kratko](https://neftegaz.ru/tech_library/view/5098-Tsifrovizatsiya-promyshlennyj-internet-veschey-i-Industriya-4.0.-Kratko)
6. Обзор цементной отрасли стран Евразийского экономического союза; ООО «Эрнст энд Янг — оценка и консультационные услуги», 2017.-44с.
7. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Э.И. Позубенкова. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – 200 с.
8. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Попков В. П., Евстафьева Е. В.; Схемы и таблицы. — СПб.: Питер, 2007. — 352 с.
9. Современная организационная психология. Модульный курс [Текст] : учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б. Р. Мандель. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 445 с.
10. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Высш. шк., 2001 – 82 с.
11. Реструктуризация системы управления предприятия : учебное пособие / В.В. Безпалов ; под ред. С.А. Лочана. — М. : КНОРУС, 2015. — 280 с. — (Бакалавриат).
12. Реструктуризация управления компанией : учеб. пособие для вузов / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 94 с. 2
13. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт : учеб. пособие для вузов / В.Н. Тренев. – М. : ПРИОР, 2001. – 27 с.
14. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. — М.: Альпина Паблишер, 2002.
15. Продовольственная безопасность: термины и понятия / В.Г. Гусаков. - Мн.: Институт экономики НАН, 2008. - 565 с.
16. Сетевое издание Центра исследований и аналитики Фонда исторической перспективы "Перспективы" [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=142481>
17. Данные US Geological Survey[Электронный ресурс]:Режим доступа: <https://www.usgs.gov>

18. Анализ CementInfo[Электронный ресурс]:Режим доступа: <http://cementinfo.ru>
19. Обзор цементной отрасли стран Евразийского экономического союза; ООО «Эрнст энд Янг — оценка и консультационные услуги», 2017.-44с.
20. Информационная идентификация строительных товаров / Самченко Я. Р., Латыпова О. В., Тепина Ю. В./ Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 24. – С. 105–108.
21. Данные Росстата, аналитика IndexBox[Электронный ресурс]:Режим доступа: <http://www.gks.ru> ; <http://www.indexbox.ru>
22. Данные НО"СоюзЦемент"[Электронный ресурс]:Режим доступа: <http://www.soyuzcement.ru/analytics/>
23. Пчелинцев О.С. Проблемы формирования экономической системы устойчивого развития// Экономическая наука современной России.- 2001.- №4.- С.5-21.
24. Годовой отчет ОАО ХК «Сибирский цемент» за 2016г. [Электронный ресурс] :Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1254207>
25. Производственные итоги ХК "Сибирский цемент" [Электронный ресурс] :Режим доступа: <http://www.sibcem.ru/index.php/component/tags/tag/10-proizvodstvennyye-itogi>
26. Производственные итоги ХК "Сибирский цемент" за 2013г. [Электронный ресурс] :Режим доступа: <http://www.sibcem.ru/index.php/about/news/652-sibirskiy-cement-podvel-proizvodstvennyye-itogi-za-devyat-mesyacev-2013-goda>
27. Производственные итоги ХК "Сибирский цемент" за 2014г. [Электронный ресурс] :Режим доступа: <http://www.sibcem.ru/index.php/about/news/886-sibirskij-tsement-podvel-proizvodstvennyye-itogi-za-2014-god>
28. Производственные итоги ХК "Сибирский цемент" за 2015г. [Электронный ресурс] :Режим доступа: <http://www.sibcem.ru/index.php/about/news/1005-sibirskij-tsement-podvel-proizvodstvennyye-itogi-za-2015-god>
29. Производственные итоги ХК "Сибирский цемент" за 2016г. [Электронный ресурс] :Режим доступа: <http://www.sibcem.ru/index.php/about/news/1102-sibirskij-tsement-podvel-proizvodstvennyye-itogi-za-2016-god>
30. Производственные итоги ХК "Сибирский цемент" за 2017г. [Электронный ресурс] :Режим доступа: <http://www.sibcem.ru/index.php/about/news/1196-sibirskij-tsement-podvel-proizvodstvennyye-itogi-za-2017-god>
31. SWOT-анализ и его место при разработке стратегии[Электронный ресурс]:Режим доступа: [https://studbooks.net/889449/marketing/swot\\_analiz\\_mesto\\_razrabotke\\_strategii](https://studbooks.net/889449/marketing/swot_analiz_mesto_razrabotke_strategii)
32. Финансовое состояние предприятия: сущность и организация в современных условиях/ Недосекин С.В.,Иванов М.А. / [Электронный ресурс]:Режим доступа: <https://docplayer.ru/186884-Finansovoe-sostoyanie-predpriyatiya-sushchnost-i-organizaciya-v-sovremennyh-usloviyah.html>

33. Факторы, определяющие финансовую устойчивость предприятия [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=142481>
34. Теория экономического анализ. Учебник. / Шеремета А.Д./– М.: Инфра-М, 2003.
35. «Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности»: Анализ платежеспособности и диагностика риска банкротства / Г.В. Савицкая – «Инфра-М» 2006 – 82 с.
36. Анализ и оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия / Чеботарева М. С. / Молодой ученый. — 2012. — №4. — С. 184-186.
37. Анализ рентабельности предприятия [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://studopedia.info/6-37829.html>
38. Обоснование стратегии модернизации промышленного производства / Ефремова С.М./Научно-методический электронный журнал «Науковедение». – 2013. – Т. 2. – С.3-4.
39. Багиров Ф. Глобальные риски модернизации [Электронный ресурс]:Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/>
40. Поставщики оборудования для производства цемента. КПКПлюс.[Электронный ресурс] :Режим доступа: <http://brickandpress.com/posta-vshchiki-oborudovaniya-dlya-proizvodstva-tsementa>
41. Понятие и виды реструктуризации [Электронный ресурс]: Режим доступа:<https://studopedia.org/6-118755.html>
42. Разработка стратегии предприятия ювелирной промышленности с учетом международной специализации и кооперации [Текст] : монография / Т. В. Твердохлебова, М. Ю. Зданович, Л. В. Данилова ; Сиб. федерал. ун-т, Ин-т. управления бизнес-процессами и экономики.- Красноярск : СФУ, 2011. -95с.
43. Контейнерные перевозки. Доставка контейнера из Китая. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://express-china.ru/services/dostavka-gruzov/konteynernye-perevozki/>
44. DAEWOO INTERNATIONAL CORPORATION Официальный сайт. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.daewoo.ru>
45. Megatech International Private Limited Официальный сайт. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.cement-plant.com>
46. ООО "Завод имени М.И. Калинина" Официальный сайт. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.zavodkalinin.ru>
47. KHD Humboldt Wedag. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.khd.com>
48. FLSmidth. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.flsmidth.com>
49. PSP Engineering. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.pspeng.com/ru/>
50. Henan Hongji Mine Machinery Co., Ltd.Официальный сайт. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.hongjigroup.com>

51. ТН ВЭД ЕАЭС. РАЗДЕЛ XVI. Машины, оборудование и механизмы. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.ifcg.ru/kb/tnved/8474200002/>

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерский баланс ООО «Цемент»



ИНН 2459010631  
КПП 245901001 Стр. 003



Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс

#### АКТИВ

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
3.1	Нематериальные активы	1110	572897	567427	548352
3.2	Результаты исследований и разработок	1120	267803	143419	213665
3.3	Нематериальные поисковые активы	1130	47979317	44486303	36423674
	Материальные поисковые активы	1140			
3.4	Основные средства	1150	836009871	817489027	752847663
3.4	Доходные вложения в материальные ценности	1160	2672188	2887646	3093832
3.5	Финансовые вложения	1170	1539907397	1773553018	2007179799
3.11	Отложенные налоговые активы	1180	8693537	23718078	26166
3.6	Прочие внеоборотные активы	1190	59352979	58032386	59369781
	Итого по разделу I	1100	2495455989	2720877304	2859702932
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
3.7	Запасы	1210	86965050	84612290	81154030
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4921233	4319637	4479359
3.8	Дебиторская задолженность	1230	281648471	272521980	206168244
3.5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	765615792	414155608	479972123
3.9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	62235108	42293015	72125809
	Прочие оборотные активы	1260	1960542	1585023	877956
	Итого по разделу II	1200	1203346196	819487553	844777521
	<b>БАЛАНС</b>	1600	3698802185	3540364857	3704480453





ИНН 2459010631

КПП 245901001 стр. 004



+

## ПАССИВ

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
3.10	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	43427993	43427993	43427993
—	Собственные акции, выкупленные у акционеров <sup>2</sup>	1320	—	—	—
—	Переоценка внеоборотных активов	1340	518252396	513790825	490607359
—	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	192511786	192511786	192511786
—	Резервный капитал	1360	6514198	6514198	6514198
—	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2725058334	2596504129	2770302491
—	Итого по разделу III	1300	3485764707	3352748931	3503363827
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ<sup>3</sup></b>					
—	Паевой фонд	1310	—	—	—
—	Целевой капитал	1320	—	—	—
—	Целевые средства	1350	—	—	—
—	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	—	—	—
—	Резервный и иные целевые фонды	1370	—	—	—
—	Итого по разделу III	1300	—	—	—
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
—	Засмные средства	1410	—	—	—
3.11	Отложенные налоговые обязательства	1420	81281076	76257353	70670532
—	Осночные обязательства	1430	—	—	—
3.12	Прочие обязательства	1450	199902	639292	509218
—	Итого по разделу IV	1400	81480978	76896645	71179750

+



+



+



ИНН 2459010631  
КПП 245901001 стр. 005



+

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
—	Засмные средства	1510	—	—	—
3.12	Кредиторская задолженность	1520	117173980	96541953	116947293
3.13	Доходы будущих периодов	1530	689238	703022	314861
3.14	Оценочные обязательства	1540	13339290	13077807	12203314
—	Прочие обязательства	1550	353992	396499	471408
—	Итого по разделу V	1500	131556500	110719281	129936876
—	<b>БАЛАНС</b>	1700	3698802185	3540364857	3704480453

+

**Примечания**

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.  
2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.  
3 Заполняется некоммерческими организациями.

+



+

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «Цемент»



ИНН 2459010631  
КПП 245901001 Стр. 010



+

#### Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения <sup>1</sup> 1	Наименование показателя 2	Код строки 3	За отчетный год 4	За предыдущий год 5
5 . 1	Выручка <sup>2</sup>	2110	1144372835	992538458
5 . 1	Себестоимость продаж	2120	(818592909)	(662748194)
—	Валовая прибыль (убыток)	2100	325779926	329790264
—	Коммерческие расходы	2210	(93569907)	(94334433)
—	Управленческие расходы	2220	—	—
—	Прибыль (убыток) от продаж	2200	232210019	235455831
—	Доходы от участия в других организациях	2310	962230	901300
—	Проценты к получению	2320	91434086	102397511
—	Проценты к уплате	2330	(0)	(104)
—	Прочие доходы	2340	1018492577	1256553675
—	Прочие расходы	2350	(1158599685)	(1718383074)
+	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	184499227	(123074861)
—	Текущий налог на прибыль	2410	(15352412)	—
—	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	4048922	2327918
—	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(5023723)	(5586821)
—	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(15024541)	23691912
—	Прочее	2460	638037	213444
—	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	149736588	(104756326)
—	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>3</sup>	2500	149736588	(104756326)
<b>СПРАВОЧНО</b>				
—	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	—	—
—	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	—	—

**Примечания**

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 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) периода».



+



+





ИНН 2459010631

КПП 245901001 стр. 011



+

## Расшифровка отдельных показателей отчета о финансовых результатах

Лист представляется при наличии расшифровок

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
<b>Выручка (стр. 2110), в том числе:</b>				
5 . 1	ВЫРУЧКА ПРОДАЖ	21101	114372835	992538456
		21102		
<b>Себестоимость продаж (стр. 2120), в том числе:</b>				
5 . 1	СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДАЖ	21201	(818592909)	(662748194)
		21202		
<b>Валовая прибыль (убыток) (стр. 2100), в том числе:</b>				
	ПРИБЫЛЬ ВАЛОВАЯ	21001	325779926	329790262
		21002		
<b>Коммерческие расходы (стр. 2210), в том числе:</b>				
	КОМЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ	22101	(93569907)	(94334433)
<b>Управленческие расходы (стр. 2220), в том числе:</b>				
		22201		
<b>Прибыль (убыток) от продаж (стр. 2200), в том числе:</b>				
	ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ	22001	232210019	235455829
		22002		
<b>Доходы от участия в других организациях (стр. 2310), в том числе:</b>				
	ДОХОДЫ ОТ УЧАСТИЯ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	23101	982230	901300
<b>Проценты к получению (стр. 2320), в том числе:</b>				
	ПРОЦЕНТЫ К ПОЛУЧЕНИЮ	23201	91434086	102397511
<b>Проценты к уплате (стр. 2330), в том числе:</b>				
	ПРОЦЕНТЫ К УПЛАТЕ	23301	(0)	(104)
<b>Прочие доходы (стр. 2340), в том числе:</b>				
5 . 2	ПРОЧИЕ ДОХОДЫ	23401	1018492577	1256553675
		23402		
		23403		
<b>Прочие расходы (стр. 2350), в том числе:</b>				
5 . 2	ПРОЧИЕ РАСХОДЫ	23501	(1158599685)	(1718383074)
		23502		
		23503		

+



+



+



ИНН 2459010631  
КПП 245901001 стр. 012



+

**Расшифровка отдельных показателей отчета о финансовых результатах**

*Лист представляется при наличии расшифровок*

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 2300), в том числе:</b>				
_____	ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	23001	184499227	(123074863)
_____		23002	_____	_____
<b>В том числе постоянные налоговые обязательства (активы) (стр. 2421), в том числе:</b>				
3.11	ПОСТОЯННЫЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (АКТИВЫ)	24211	4048922	2327912
<b>Изменение отложенных налоговых обязательств (стр. 2430), в том числе:</b>				
3.11	ИЗМЕНЕНИЕ ОТЛОЖЕННЫХ НАЛОГОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	24301	5023723	5588821
<b>Изменение отложенных налоговых активов (стр. 2450), в том числе:</b>				
3.11	ИЗМЕНЕНИЕ ОТЛОЖЕННЫХ НАЛОГОВЫХ АКТИВОВ	24501	15024541	23691912
<b>Прочее (стр. 2460), в том числе:</b>				
_____	ПРОЧЕЕ	24601	354998	46319
_____	ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ НАЛОГА НА ИБЫЛЬ ВНУТРИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ГРУППЫ НАЛОГПЛАТЕЛЬЩИКОВ	24602	283039	187125
_____		24603	_____	_____
<b>Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода (стр. 2510), в том числе:</b>				
_____		25101	_____	_____
<b>Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода (стр. 2520), в том числе:</b>				
_____		25201	_____	_____

+



+



+

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
институт

Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического  
комплекса  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Бурменко Р.Р.Бурменко  
подпись инициалы, фамилия

« 12 » 07 20 19 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.01.05 Международный менеджмент  
(горно-металлургическая промышленность)  
код и наименование специальности

Эффективность использования зарубежных технологий для реструктуризации  
переработки минерального сырья (на примере ООО «Цемент»)  
тема

Научный руководитель

Зданович Зданович  
подпись, дата должность, ученая степень

М.Ю. Зданович  
инициалы, фамилия

Выпускник

Пивнева  
подпись, дата

Д.В. Пивнева  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Горячева 08.07.2019.  
подпись, дата

О.Е. Горячева  
инициалы, фамилия

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

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
*Бурменко* Р.Р. Бурменко  
подпись  
« 19 » 02 2019 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
в форме бакалаврской работы

Студентке Пивневой Дарьи Владимировны  
Группа ПЭ15-04Б, направление 38.03.02.01.05 «Международный менеджмент (горно-металлургическая промышленность)»  
Тема выпускной квалификационной работы «Эффективность использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья (на примере ООО «Цемент»)»

Утверждена приказом по университету № 2471/с от 19.02.2019 г.

Руководитель ВКР: М.Ю. Зданович, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса».

Исходные данные для ВКР: практический материал, собранный в процессе прохождения производственно-профессиональной и преддипломной практики — форма № 1 «Бухгалтерский баланс»; форма № 2 «Отчёт о прибылях и убытках»; показатели предприятия ООО «Цемент»; статистические данные, предоставленные ООО «Цемент»; аналитические исследования; учебные издания; публикации из периодической прессы и электронных ресурсов.

Перечень разделов ВКР:


Теоретические основы производственно-технологической реструктуризации предприятия;

Анализ деятельности ООО «Цемент»;

Оценка эффективности использования зарубежных технологий для реструктуризации переработки минерального сырья

Перечень графического и иллюстративного материала — презентация, разработанная в Microsoft Office Power Point.

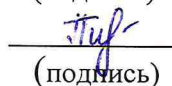
Руководитель ВКР



М.Ю. Зданович

(подпись)

Задание принял к исполнению



Д.В. Пивнева

(подпись)

« 19 » 02 2019 г.