

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

**Рецензент, ген. директор**

Е.А. Синебабнов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Зав. кафедрой, к.э.н., доцент**

Т.А. Худякова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Повышение эффективности работы предприятия ООО «Автодоркомплект»  
посредством расширения спектра предоставляемых услуг

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

ЮУрГУ–380302.2017.270. ПЗ ВКР

**Руководитель, ст. преподаватель**

/ М.Г. Ефимова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ -429**

/ Р.В. Тажитдинов /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Нормоконтролер, ст. преподаватель**

/ М.Г. Ефимова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## АННОТАЦИЯ

Тажитдинов Р.В. Повышения эффективности работы предприятия ООО «Автодоркомплект» посредством расширения спектра предоставляемых услуг. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-429, 86 с., 12 ил., 12 табл., библиогр. список – 80 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью повышения эффективности работы предприятия ООО «Автодоркомплект» посредством расширения спектра предоставляемых услуг.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия экономическая эффективность, методы повышения эффективности, показатели эффективности предприятия.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает анализ дорожно-строительной отрасли РФ и зарубежья, описание деятельности ООО «Автодоркомплект», разработка плана по расширению предоставляемых услуг.

В результате проведенной работы был создан сервисный центр, на базе предприятия ООО «Автодоркомплект», проведен анализ конкурентоспособности ООО «Автодоркомплект», рассчитан экономический эффект после создания сервисного центра.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	8
1.1 Понятие и показатели эффективности деятельности предприятий	8
1.2 Методы повышения эффективности деятельности предприятий.....	16
1.3 Разработка мероприятий повышения эффективности работы предприятия.....	23
2 АНАЛИЗ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ .....	27
2.1 Анализ иностранного опыта развития предприятий дорожно- строительной отрасли.....	27
2.2 Анализ российского опыта развития предприятий дорожно- строительной отрасли.....	31
2.3 Необходимость расширения спектра услуг на предприятиях дорожно- строительной отрасли.....	40
2.4 Анализ эффективности работы предприятия ООО «Автодоркомплект» .....	42
3 РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АВТОДОРКОМПЛЕКТ».....	45
3.1 Описание проекта.....	45
3.2 Затраты на реализацию.....	48
3.3 Анализ экономической эффективности и коммерческой состоятельности инвестиционного проекта простыми и дисконтированными методами.....	57
3.4 Анализ рисков проекта.....	63
3.5 Прогноз эффективности работы предприятия.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А Дорожно-строительная отрасль стран зарубежья и России.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Финансовые результаты деятельности.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ В. План движения денежных средств.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В условиях рыночной экономики на предприятиях необходимо повышение эффективности работы, конкурентоспособности предоставления услуг на основе внедрения нововведений, инициативы и эффективного управления предприятием.

Хорошая финансовая устойчивость предприятия не случайное совпадение, это результат хорошо продуманного управления всеми факторами хозяйствования, которые определяют результат деятельности предприятия.

Определяющую роль для результатов производственно-финансовой работы организации играет анализ хозяйственной деятельности. С помощью него прорабатывается стратегия и тактика повышения эффективности предприятия, определяются планы и управленческие решения, контролируется их выполнение, а также выявляются резервы для развития.

Эффективное управление предприятием является результативной деятельностью конкретной управляющей системы, которая отражается в разных показателях, как объекта управления, так и управленческой деятельности, причем показатели могут быть как количественными, так и качественными.

Эффективность работы предприятия, занимающегося продажей дорожно-строительной техники, отражается в разных сферах. Высокая эффективность необходима для повышения финансового потенциала любой организации данного типа, часто находящейся в условиях постоянно растущей конкуренции.

Оценка эффективности это очень важный элемент для разработки новых методов, с помощью которых можно определить уровень развития нынешней структуры, внедряемых мероприятий, и проводится с целью совершенствования в предоставлении услуг.

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы является эффективность работы ООО «Автодоркомплект».

**Предметом** является экономические отношения между субъектами хозяйственной деятельности по поводу повышение эффективности деятельности ООО «Автодоркомплект».

**Цель** данной выпускной квалификационной работы, проанализировать эффективность деятельности предприятия и разработать мероприятия по повышению эффективности ее деятельности.

Поставленная цель работы определила следующие **задачи**:

- раскрыть теоретические основы эффективности деятельности предприятий;
- провести анализ зарубежного и российского опыта развития предприятий дорожно-строительной отрасли;
- предложить мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Автодоркомплект».

Чтобы выполнить данные задачи необходимо рассмотреть основы эффективности деятельности предприятия и разработать мероприятия по повышению эффективности работы.

Таким образом, в выпускной квалификационной работе охарактеризованы теоретические основы эффективности деятельности предприятия и выполнен практический анализ предприятия.

В данной выпускной квалификационной работе использовались материалы ООО «Автодоркомплект».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1 Понятие и показатели эффективности деятельности предприятий

Основное звено в экономике в рыночных условиях отношений центр экономической деятельности перемещается – на предприятие. На нем производят востребованные обществом товары и оказывают различные услуги. И на всех предприятиях направлены и сосредоточены квалифицированные кадры, решаются важные вопросы эффективного правильного распределения ресурсов, использования новейшей техники и технологии, получения качественных товаров и предоставления услуг, на которые есть спрос.

Понятие эффективности работы предприятия – это комплексное многостороннее понятие. Основным для рынка необходимым условием эффективной работы является баланс интересов всех участников бизнеса: собственников, управляющих и производственного персонала. Все они заинтересованы в эффективном функционировании предприятия.

Чтобы оценить работу предприятия и его экономическую эффективность нельзя проанализировать только один какой-либо показатель. В данное время на практике именно всегда используют систему показателей, которые оценивают связь между собой и показывают сильные и слабые стороны рассматриваемого предприятия.

Основной показатель – признак, описывающий как количественную, так и качественную характеристику или поставленную для выполнения поставленной задачи.

Показатели в зависимости из условий и требований рынка делятся на:  
– оценочные, которые характеризуют достигнутый уровень развития или результаты какой-либо деятельности;

– затратные, которые отражают затраты на осуществление всяческих видов деятельности.

Значимость и деление этих показателей зависит от анализа, который непосредственно проводится. Например, рассматривая показатель издержки производства, в первом случае может быть, как оценочный, который характеризует уровень затрат труда, во втором случае определяется в виде затратного, что позволит установить всю сумму затрат при предоставлении услуг.

В зависимости от поставленной цели, показатели и их анализ могут выражаться в форме относительных, средних и абсолютных величин. Также выделяют приростные и структурные показатели.

Показателями абсолютных величин могут быть стоимостные и натуральные. В настоящее время в условиях рынка основное значение придается стоимостным показателям, обусловлено товарно-денежными отношениями.

Показатели абсолютных величин показывает степень развития компании, которую она достигла за определенный период времени. Таковыми являются следующие показатели: величина дивидендов, валовая и частичная выручка, оборот, уставной фонд, уровень издержек производства и реализации продукции, задолженность и т.д.

Соотношением абсолютных показателей определяют относительные показатели, которые описывают часть одного показателя в другом, или как отношение отличных друг от друга показателей. Данная процедура оценивания заключается в сравнении отчетных значений со средними за предыдущий период, базисными плановыми, отчетными за предыдущие периоды, показателями конкурентов, среднеотраслевыми показателями, и т.д. К таким показателям относятся: производительность; прибыль за одну единицу стоимости основных средств, издержек, фондовооруженность труда и уставного фонда.

Структурные показатели – доходам, расходам и капиталу, – описывают долю отдельных элементов в итоговой сумме.



Также рассматривают приростные показатели, которые отражают изменение за определенный период. Рассматриваются как в относительном, так и абсолютном выражении.

Можно сказать, что использовать при анализе деятельности разнообразные и разнородные показатели можно, при этом в одном из вариантов некоторые из них могут ухудшаться, или улучшаться. На примере можно увидеть, как идет увеличение прибыли при продажах в кредит, что ведет одновременно к увеличению и к уменьшению наличных денежных средств.

Чтобы определить эффективность деятельности компании существует система показателей.

Производительность труда:

- выработка показывает количество продукции выполненную за единицу времени.
- трудоемкость описывает трудовые расходы на одну единицу товара.

Показатели использования основных фондов:

- фондоотдача сумма произведенных товаров в расчете на 1 руб. производственных основных фондов.
- фондоемкость показывает сколько стоят основные фонды.
- фондоемкость описывает наличие у работников компании основных производственных фондов.
- коэффициент интенсивности использования оборудования-описывает насколько эффективно используется оборудование.

Показатели использования оборотных средств:

- коэффициент оборачиваемости оборотных средств-определяет, какое количество оборотов совершили оборотные средства за рассматриваемый период.
- коэффициент закрепления оборотных средств показывает количество оборотных средств, в расчете на 1 руб. выручки от реализации продукции.
- длительность одного оборота описывает срок возвращения предприятию оборотных средств в виде выручки от реализации.

– материалоемкость продукции описывает общий расход всех материальных ресурсов на производство одной единицы продукции.

Показатели рентабельности:

– рентабельность услуг – эффективность затрат, произведенных предприятием, на производство и реализацию услуг.

– рентабельность продаж характеризует прибыльность производственной деятельности предприятия за определенный период времени.

– рентабельность имущества предприятия показывает какую прибыль получает предприятие с каждого рубля вложенного в активы.

Так же важное значение в условиях рынка имеют показатели качества предлагаемых и оказываемых услуг, из-за того, что качество сильно влияет на повышение цен и на повышение конкурентоспособности услуг. Это приводит к увеличению объема продаж, следовательно, и к росту прибыли.

При проведении систематических и всесторонних анализов эффективности деятельности, предприятие позволяет для себя:

– профессионально, быстро и качественно оценивать результативность хозяйственной деятельности как структурных подразделений, так и предприятия в целом;

– находить точно и учитывать своевременно все факторы, которые влияют на получаемую прибыль по видам предоставляемых услуг и производимых товаров;

– рассмотреть проблемы предприятия и найти пути решения для получения прибыли в отдаленной и ближайшей и перспективе.

Далее рассмотрены показатели, по которым можно сделать вывод, что рыночные отношения предполагают отдельные показатели для каждой сферы бизнеса.

Определение производительности труда – это измеритель эффективности труда, который показывает полезность деятельности работников, измеряемая количеством работы, в данном случае услугами, сделанными за определенное количество времени. Обратная величина, трудоемкость, измеряется количеством

времени, потраченным на одну единицу продукции. Рост производительности труда рассматривает и подразумевает экономию времени на предоставление количества услуг и производства единицы продукции.

Расчет производительности производится по формуле следующим образом:

$$П = \frac{O}{P}, \quad (1)$$

где  $П$  – производительность труда;

$P$  – количество работников;

$O$  – объем работы в период времени.

Показатель фондоотдача – один из экономических показателей, характеризующий уровень эффективности использования основных средств предприятия. Фондоотдачи указывает на количество выручки от реализации услуги товаров, которая приходится на единицу стоимости основных фондов.

Формула расчета фондоотдачи:

$$Фотд = \frac{BP}{OC}, \quad (2)$$

где  $Фотд$  – показатель фондоотдачи;

$OC$  – стоимость основных средств;

$BP$  – выручка.

Также показатель оборачиваемости оборотных средств – это передвижение оборотных средств в производстве и обращении. Время, которое оборотные средства находятся в обороте, составляет период оборота оборотных средств.

Выражается оборачиваемость оборотных средств продолжительностью одного оборота в днях или числом оборотов за рассматриваемый период, то есть коэффициентом оборачиваемости.

Формула коэффициента оборачиваемости:

$$Коб = \frac{P}{ОБср}, \quad (3)$$

где  $Коб$  – коэффициент оборачиваемости;

$ОБср$  – средняя сумма оборотных средств за тот же период;

$P$  – объем реализованной продукции за рассматриваемый период.

Для расчета в днях используется формула:

$$DO = \frac{D \times OB_{ср}}{P}, \quad (4)$$

где  $DO$  – длительность оборота в днях;

$D$  – число дней в периоде.

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. По показателю рентабельности видно отражение степени эффективности использования денежных материальных и трудовых ресурсов.

Коэффициент рентабельности высчитывается отношением прибыли к формирующим ее ресурсам, активам или потокам. Рассчитывается по данной формуле

$$P = \frac{\Pi}{V \times 100\%}, \quad (5)$$

где  $P$  – рентабельность услуг;

$V$  – объем услуг за рассматриваемый период;

$\Pi$  – прибыль за рассматриваемый период.

Показатели рентабельности часто выражаются в процентах.

Основные показатели эффективности это:

Ликвидность – соотношение величины задолженности предприятия и ликвидных средств, которые могут быть направлены для оплаты долга. Если задолженность не имеется, то у предприятия ликвидность высокая.

Платежеспособность – способность предприятия расплачиваться по своим задолженностям.

Финансовая устойчивость – характеристика стабильного положения предприятия, если доходы больше расходов, значит устойчивость положительная и наоборот.

Показатели ликвидности:

Абсолютная ликвидность, а точнее ее коэффициент считается самым жестким критерием платежеспособности среди прочих и отражает, сколько краткосрочных обязательств возможно погасить в данный момент за счет имеющихся наличных денежных средств. Чем выше его величина, тем больше гарантия выполнения

долговых обязательств. Однако и при маленьком значении коэффициента компания имеет возможность быть платежеспособна, если сможет сбалансировать отток и приток денежных средств по срокам и объему.

Математически коэффициент абсолютной ликвидности выглядит так:

$$КАЛ = \frac{ДС + ЦБ}{КО}, \quad (6)$$

где  $КАЛ$  – коэффициент абсолютной ликвидности;

$КО$  – краткосрочные обязательства

$ДС$  – денежные средства;

$ЦБ$  – ценные бумаги;

Коэффициент текущей ликвидности показывает, насколько текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Превышение текущих активов над текущими обязательствами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести компания при размещении и ликвидации всех оборотных активов, кроме наличности. Чем больше величина этого запаса, тем больше уверенность кредиторов в том, что долги будут погашены.

Формула коэффициента текущей ликвидности.

$$КТЛ = \frac{ОА}{КО}, \quad (7)$$

где  $КТЛ$  – коэффициент текущей ликвидности;

$ОА$  – оборотные активы.

Критическая ликвидность отражает, текущую задолженность которую предприятие может покрыть при условии полного погашения дебиторской задолженности.

Формула коэффициента критической ликвидности:

$$ККЛ = \frac{ДЗ + ДС + КФВ + ПОА}{КО}, \quad (8)$$

где  $ККЛ$  – коэффициент критической ликвидности;

$ДЗ$  – дебиторская задолженность;

$ПОА$  – прочие оборотные активы;

$КФВ$  – краткосрочные финансовые вложения.

Ключевые показатели эффективности позволяют осуществлять контроль активности сотрудников, подразделений и предприятия в целом. «key performance indicators» означает «ключевые показатели эффективности», но это не совсем верно.

Корректная трактовка КРІ — «ключевой показатель результата деятельности», потому как содержит в себе издержки на результат и степень достижения.

Показатели КРІ зачастую используют более крупные компании (не там, где владелец, директор, продавец и грузчик — один и тот же человек), а наоборот, когда фирма имеет большое количество работников и филиалов. Применение «кипийай» значительно упрощает контроль эффективности работы всех подразделений компании. Имея ключевые показатели эффективности, мы получаем возможность управлять процессом и вносить в него изменения. Ставить цели перед персоналом и мотивировать к их достижению.

При создании и внедрении КРІ очень важно, чтобы система подсчета была простой и понятной для сотрудников, иначе такие перемены могут вызвать последствия, вплоть до отказа работать. Руководству нужно ясно донести своим подчиненным смысл внедрения «кипийай» и все преимущества данной системы. Чтобы избежать глобальных ошибок в подсчете заработной платы, нужно некоторое время тестировать обновленную систему, устранить недочеты, и только потом полностью отказываться от прежней. Одним из главных факторов успешности внедрения КРІ является автоматизация процесса.

Из выше рассмотренного материала можно сделать следующий вывод, что в условиях растущей конкуренции для работы и развития предприятия необходимо, чтобы результаты работы деятельности предприятия формировали систему взаимосвязанных показателей, которые отражают степень достижения поставленной цели предприятия. Система показателей представлена на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 Система показателей деятельности предприятия

Далее представлены методы повышения эффективности деятельности предприятий.

## 1.2 Методы повышения эффективности деятельности предприятий

Для каждой компании главная цель это получение прибыли. И главной составляющей поставленной цели является понятие «эффективность».

Чтобы оценить уровень работы организации, для этого нужно произвести расчет эффективности деятельности компании, сравнить прибыль, с затратами или ресурсами. Напрямую зависит рентабельность предприятия от прибыли: рентабельность выше, если выше прибыль. Из всех способов повышения прибыли предприятия выделяются:

- а) повышение уровня квалификации персонала;
- б) увеличение дохода от использования основных фондов;
- в) использование новых технологий;

- г) повышение прибыли от реализации продукции;
- д) извлечение дохода от реализации оборотных фондов.

Схематично методы повышения эффективности деятельности предприятий можно представить в виде на рисунке 1.2.

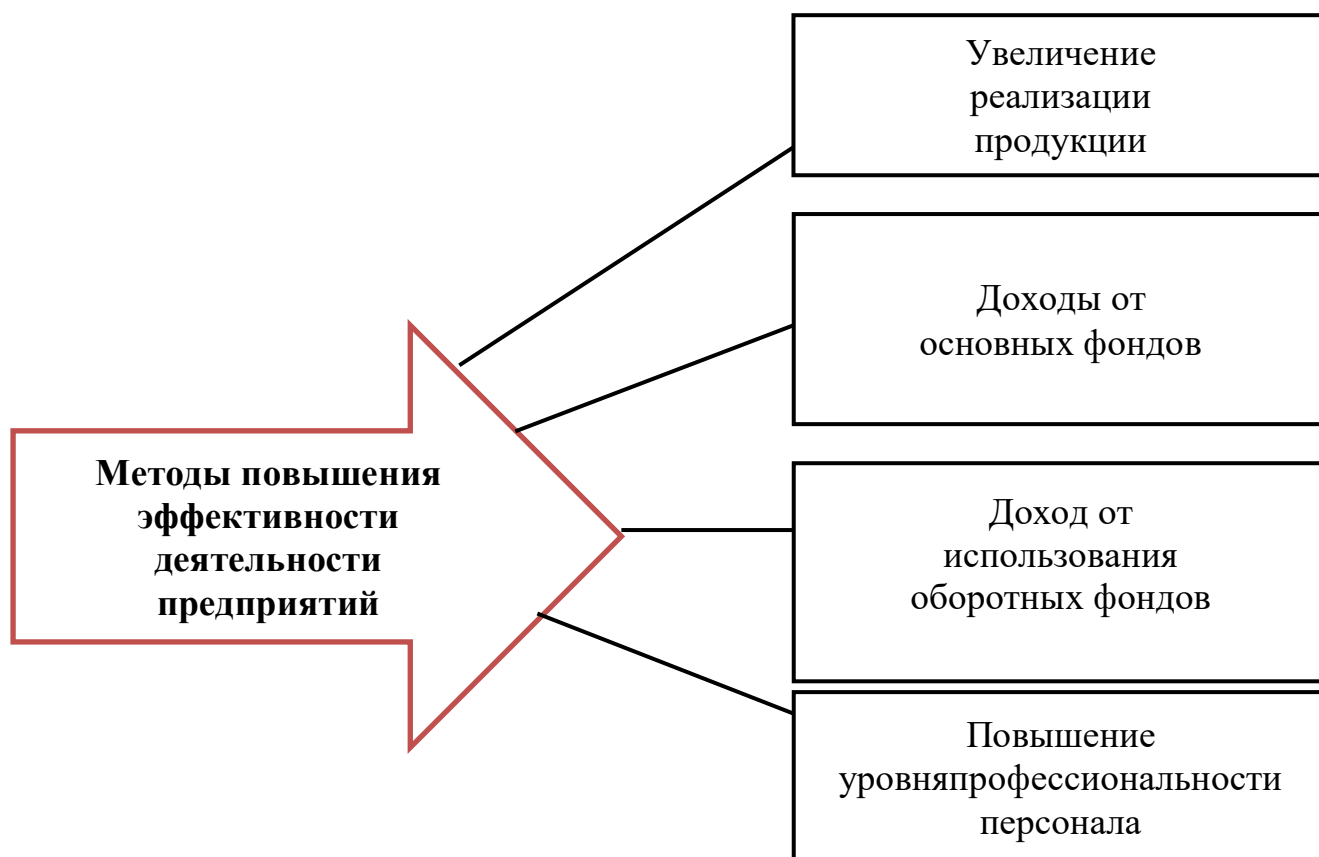


Рисунок 1.2 – Методы повышения эффективности деятельности предприятий

Далее рассмотрены способы повышения эффективности работы предприятия и прирост прибыли от реализации товаров:

1) уменьшение себестоимости. Это увеличивает рост прибыли при неизменности других условиях.

2) за счет повышения цен. Повысить цены возможно: при улучшении товаров, при поиске новых, более выгодных мест ведения деятельности, при оптимизации сроков продаж.

3) увеличение объема реализации товаров и услуг в натуральном выражении, которое достигается при помощи капитальных вложений для приобретения нового



оборудования, а также расширение ассортимента предоставляемых услуг или продукции.

На данном рисунке 1.3. предоставлены резервы увеличения суммы прибыли.

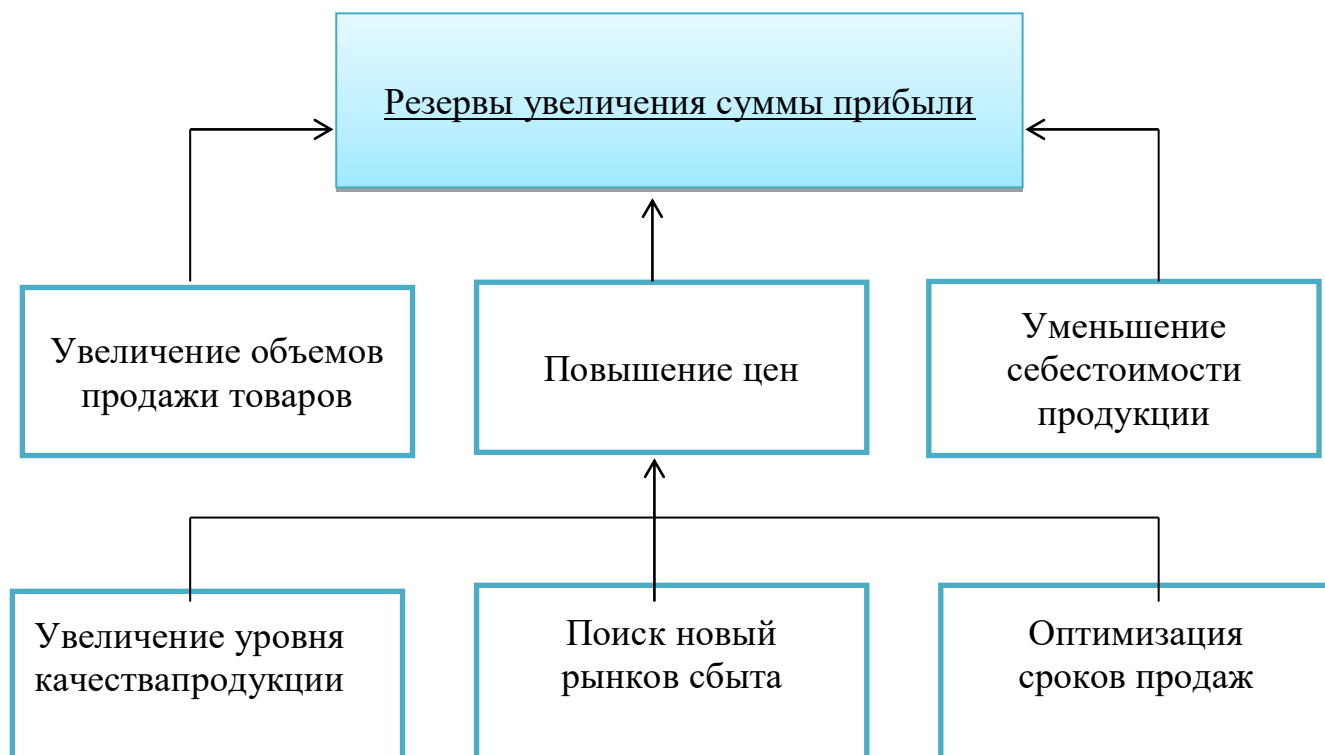


Рисунок 1.3 – Резервы увеличения суммы прибыли предприятий

Данная позиция подходит для компании – расширение ассортимента услуг. Ассортиментная политика – это разработка способов структурирования товарного ряда и определения ассортимента услуг, который предпочтителен для эффективной работы и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

Предоставляемая каждая услуга продаж, уникальна по своему потребительскому назначению, у нее несколько видов, отличающихся друг от друга малозаметными потребительскими свойствами, называемая ассортиментная позиция, а все в общем называется ассортимент.

Чтобы повысить эффективность использования основных фондов нужно использовать следующие способы:

Своевременный ввод в эксплуатацию новых основных фондов и производственных мощностей, быстрое их освоение, повышение эффективности общественного производства.

Ниже представлена схема повышения эффективности использования основных фондов.



Рисунок 1.4 – Повышение эффективности использования основных фондов предприятий

Вопросы рационального использования оборотных средств занимают важное место в системе способов, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия. Так как финансовое состояние предприятий зависит от состояния оборотных средств, то компании заинтересованы в рациональной

организации оборотных средств – организаций их движения с минимально возможными затратами для получения наибольшего экономического эффекта.

Оборачиваемость средств, выявляется исходя из сопоставления фактических показателей с плановыми или показателями предыдущего периода. При их сравнении определяется ускорение или замедление оборачиваемости.

Основным способом повышения оборачиваемости оборотных средств среди прочих можно выделить:

- 1) уменьшение времени, в течение которого оборотные средства отвлечены, то есть находятся в обороте;
- 2) уменьшение среднегодовых остатков оборотных средств;
- 3) сокращение потребности предприятия в оборотных средствах.
- 4) направление предприятием прибыли на пополнение оборотных средств.
- 5) рациональное использование производственных запасов

На данном рисунке 1.5 предоставлены способы повышения оборачиваемости оборотных средств предприятия.



Рисунок 1.5 – Способы повышения оборачиваемости оборотных средств

Работа коллектива и специфика дилерского центра состоит в том, что результат работы – это не товар, а услуга по его реализации. Используя в своей деятельности продукты материального производства.

Обслуживания клиентов – это процесс, который требует качественную организацию работы, которая гарантирует высокий уровень обслуживания

клиента и удовлетворение его потребностей. Качественный индивидуальный подход к обслуживанию обуславливает долгосрочный контакт с клиентом. Поэтому высокие личные и профессиональные требования к персоналу предприятий индустрии продаж берутся за основу.

Необходимые требования, которые тяжело поддаются изменениям, относятся к первой группе личных характеристик. Например, приветливость, порядочность, мгновенная реакция, хорошая память, качественное выполнение работы, нацеленность на результат, коммуникабельность, активность, и т.п.

Ко второй группе относятся профессиональные знания и навыки, приобретенные благодаря трудовому стажу: уровень квалификации, умение общаться, производительность работы, трудовая дисциплина, качество работы и т.д. Свойствами персонала индустрии продаж, которые обеспечивают соответствующий уровень квалификации, есть эрудированность, профессиональная компетентность работников, знание, умение, привычки и др.

Чтобы это имело место быть, нужно регулярно проводить повышение квалификации, обучение, в которых все должны принимать участие. Участие сотрудников 1 раз в месяц в этих мероприятиях должно быть обязательно прописано в должностной инструкции. Помимо этого, каждый сотрудник должен проходить 1 раз в год переподготовку в учебных центрах при высших учебных заведениях.

Вышеупомянутые требования и их соблюдение обеспечивают высокие конкурентные преимущества работников, под которыми подразумеваются личные и профессиональные умения, которые пригодятся для восприятия и анализа ситуаций, принимать правильные решения и эффективно выполнять свои прямые обязанности, а также эффективно реализоваться на рынке труда.

Так же кроме регулярного повышения квалификации нужно прибегнуть к следующим мероприятиям:

- 1) первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и специфики работы;
- 2) обучение для ликвидации разрыва между требованиями к должности и личными качествами;
- 3) обучение для работы за новыми направлениями развития организации;
- 4) обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Мероприятия по повышению квалификации персонала представлены на рисунке 1.6.

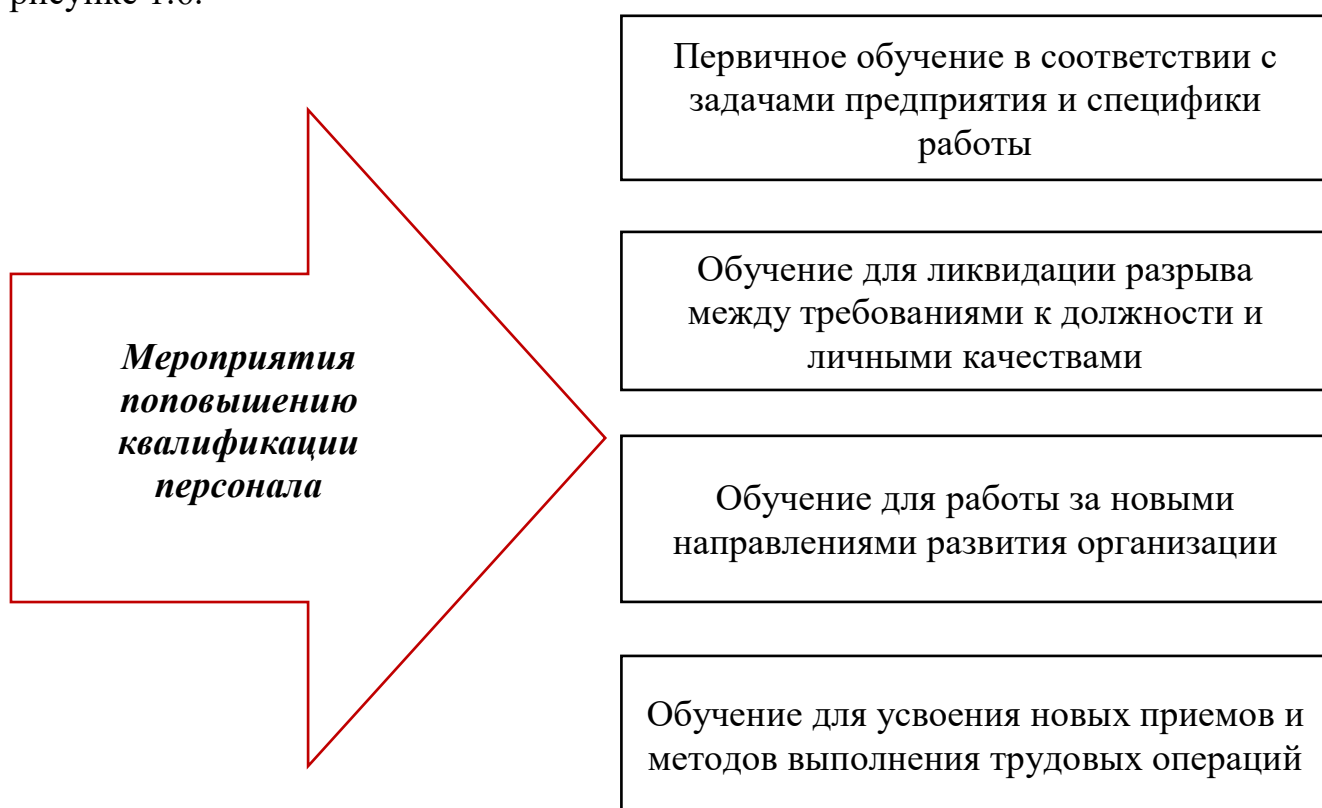


Рисунок 1.6 – Мероприятия по повышению квалификации персонала

Мероприятия должны разрабатываться и направляться на сокращение нарушений трудового устава, снижении расходов для поиска персонала.

Сейчас актуальное значения имеет развитие информационных технологии и программные продукты для ведения бизнеса.

Использование программного обеспечения и Интернета помогает повышению эффективности работы предприятий, минимизирует затраты, улучшает работу, повышает конкурентные преимущества, это дает также возможность гибко

прогнозировать потребности потребителей и цены, находить выгодные коммерческие предложения, проводить деловые операции, расширять рынок сбыта, пользоваться электронными средствами рекламы, размещать собственный сайт в сети интернет.

Внутреннее управление дилерским центром связанное с глобальной сетью, обеспечивают, основу для связи с центрами в других городах и поставщиками, которые, уже в обратном направлении, могут быть доступны им через их компьютеры. Из этого следует, что мы имеем дело с внедренной системой информационных технологий, которая уже получила широкое распространение. Из вышеизложенного можно сделать вывод, что в индустрии функционирует система взаимосвязанных компьютерных и коммуникационных технологий.

### 1.3 Разработка мероприятий повышения эффективности работы предприятия.

На западе для работы предприятий использование ключевых показателей эффективности является привычной реальностью. По таким показателям оценивается эффективность действий персонала, процессов и функций управления предприятием, эффективность производственной деятельности и т.п.

Ключевые показатели эффективности начали свою историю Гарварде. Профессор Р. Каплан предложил уравновешивание показателей для объединения краткосрочных целей предприятия с ее стратегией в долгосрочной перспективе. Для этого он использовал квартет главных составляющих эффективности:

- 1) финансовую;
- 2) клиентскую;
- 3) внутреннюю;
- 4) перспективу развития.

Чтобы составить систему сбалансированных показателей BSC, для начала нужно сделать систему самих показателей, то есть KPI.

Многие организации улучшали эффективность, уменьшая затраты, повышая качество, сокращая время выполнения работ, но не использовали при этом ключевые показатели.

В современных условиях ведение бизнеса, в случае с дорожно-транспортным предприятием, является очень сложным делом, менеджеры обязаны контролировать продвижение деятельности предприятия в этих четырех составляющих эффективности.

Финансовая перспектива – постоянное изменение спроса на дорожно-транспортные услуги в зависимости от времени года, ставит перед менеджером задачу, обеспечить мероприятия, для занятости и продуктивности персонала. Применяя способы измерения производительности труда соотносить результаты на выходе и три основных типа показателей – это физические, финансовые и комбинированные показатели.

Физические способы измерения в основном применяют для особых типов бизнеса. Финансовые и комбинированные используются в различных видах бизнеса, также между ними можно провести сравнение.

Внутренняя перспектива бизнеса – вторая перспектива в системе сбалансированных результатов. В нее включаются процессы, в которых компания должна иметь высокую конкурентоспособность, чтобы быть успешным.

Управление имуществом, человеческими ресурсами и долгосрочное стратегическое планирование является важным фактором, определяющим успешность дорожно-транспортного предприятия. Ежедневное ведение бизнеса – это главный способ работоспособности предприятия. Системы – внутренние процессы, обеспечивающие корректную работу. Информация – предприятиям, занимающимся продажами дорожно-строительной техники необходимо вести финансовый учет. Также, ведение учетных клиентских записей помогает учитывать потребности клиентов. Связь – менеджеры и рабочий персонал должны работать сообща, для того, чтобы поддерживать удовлетворение клиентов, следовательно, необходимы эффективные средства связи.

Новейшие методы изучения перспективы – находясь в высоко динамичном рыночном окружении, существующем сегодня, предприятия должны постоянно думать, как будет осуществляться работа в дальнейшем, учитывая расширение спектра услуг и товаров, а также маркетинг. Задачей менеджмента является постоянная переоценка состояния оборудования и услуг, предлагаемых предприятием, чтобы соответствовать нуждам потребителей рынка в будущем. В сфере продаж для работы важным требованием является эффективное управление рабочими ресурсами, так как для таких предприятий, сотрудники являются самым ценным вложением. Эффективная рабочая сила обеспечивает необходимый уровень качества обслуживания, однако, необходимость постоянно повышать профессионализм персонала и удерживание их в компании, является актуальной проблемой.

А перспектива для клиентов – успешное ведение бизнеса не обходится без применения в работе предприятий принципов управления качеством, где главным среди всех является удовлетворенность потребителей.

В практике внедрение данного принципа может не дать желаемого результата в работе организации, если вместе с ним не внедрены такие принципы, как ответственность руководства, вовлечение персонала, системный и процессный подходы. Для того чтобы подход к качеству в организации, ориентированного на потребителя работал, необходимо применение метода критических инцидентов, опроса потребителей и политики жалоб.

Реализация подхода к качеству, ориентированного на производство, предполагает оценку качества процесса оказания услуги. При таком подходе применяется метод «тайный покупателей». Инспектор проводит оценку качества предоставления услуг в роли клиента. На предприятии подход к качеству, ориентированный на стоимость, реализуется через расчет индекса полезности услуги или товара для клиентов.

Также необходимо провести ряд мероприятий по повышению эффективности коммерческого предприятия, которые возможно применить для любого периода:



- осуществление эффективной ценовой политики, дифференцированной по отношению к отдельным категориям покупателей.
- выявление и ликвидация причин возникновения излишних финансовых затрат на коммерческие расходы.
- совершенствование маркетинговой деятельности, повышение эффективности отдельных маркетинговых мероприятий.
- разработать и ввести эффективную систему материального стимулирования персонала, тесно связанную с основными результатами хозяйственной деятельности предприятия и экономией ресурсов.
- разработать и осуществить мероприятия, направленные на улучшение материального климата в коллективе, что в конечном итоге отразится на повышении производительности труда.
- осуществлять постоянный контроль за условиями хранения и транспортировки продукции.
- использовать системы депремирования работников при нарушении трудовой или технологической дисциплины.

В данной главе были рассмотрены теоретические основы эффективности деятельности предприятий. Данное изучение позволило сделать ряд выводов.

Ключевые показатели эффективности позволяют осуществлять контроль за сотрудниками, подразделениями и предприятиями в целом.

Общий критерий эффективности работы заключается в достижении высоких результатов при низких затратах средств предприятия и рабочей силы.

Также должны быть разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

Использование несложных принципов управления качеством на предприятиях сферы продаж происходит с большими трудностями и требуют продолжительного времени для внедрения.

## 2 АНАЛИЗ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

### 2.1 Анализ иностранного опыта развития предприятий дорожно-строительной отрасли

Большинство развитых стран, в том числе в Германия, Норвегия, США, формирует сеть автомобильных дорог, основываясь на долгосрочных государственных программах, которые устанавливают показатели развития дорожной сети и соответствующие для этих показателей объемы финансирования.

Важное достижение зарубежного дорожного строительства – автобаны (автомагистрали) - дороги, которые предусмотрены для скоростного движения транспортных средств. Они имеют одноуровневое пересечение с другими дорогами.

Кратко рассмотрим дорожно-строительную отрасль ряда стран (Приложение А).

Германия.Имеет первое место в мире по плотности транспортных дорог. Суммарная протяженность дорог более 11 тыс. км. Многие из них являются эталонными для Европы.

Многие дороги построены еще во времена Третьего Рейха и рассчитаны на движение танков. До сих пор современные большегрузные автомобили не могут их испортить. Главной особенностью при строительстве дорог является большая подушка, достигающая двух метров и состоящая из нескольких слоев. Кроме того, дороги покрываются сверхпрочным бетоном или асфальтом. Строительство дорог происходит при строгом соблюдении технологии производства. Их не строят в дождь, накрывают специальной пленкой от дождя и солнца во время сушки. Если все-таки асфальт намок, не начинают работу, пока он полностью не высохнет.

Дороги имеют гарантийный срок эксплуатации. При возникновении необходимости ямочного ремонта, переделывают большие участки дороги для избегания дальнейших разрушений покрытия.

На материалах для дорог не экономят. Используется самая современная техника и лучшие материалы. Ошибка или неточность при строительстве дорог ведет к огромному судебному иску и финансовым затратам.

Федеральный центр владеет и является застройщиком дорог федерального значения и автобанов. Администрация федеративных земель осуществляет функцию административного управления дорогами федерального значения. Городские и местные дороги содержат региональные бюджеты.

Дорожно-транспортная политика в Германии определена стратегическим планом на период до 10 лет, который разделен на тактические планы сроком в 5 лет. Тактические планы осуществляются благодаря реализации оперативных планов сроком не более 1 года.

Основное правило дорожно-транспортной отрасли в Германии: «степень транспортных отношений прямо пропорциональна объему экономической активности в различных пунктах и обратно пропорциональна сопротивлению пространства, то есть квадрату расстояния между ними».

У Германии имеется одна из лучших в мире систем учета и оценки состояния дорог, называемая ZEB. При этом вычисляются:

- показатели эксплуатации: условная толщина водного слоя, общая площадь неровностей, шероховатость, глубина колеи;
- характеристика состояния дорожного полотна из асфальтобетона: общая площадь неровностей, глубина колеи, трещины, места ямочного ремонта;
- характеристика состояния дорожного полотна из бетона: общая площадь неровностей, глубина колеи, продольные и поперечные трещины, угловые обрывы, повреждения бордюров.

США. Дорожная сеть начала развиваться в 20-е годы 20 века. Дороги в основном строят из бетона. Основное внимание уделяют подготовительным работам: копают яму глубиной в метр, слоями выкладывают гравий, песок и глину, поливают каждый материал водой с известковым раствором, который,

удерживает влагу. Это не дает подушке проседать. Далее укладывается слой асфальта 5-7 см, исключая попадание влаги на подушку и делает бетон абсолютно ровным. Срок службы бетонных шоссе – 25 лет. Экономия образуется при эксплуатации дорог и дальнейших ремонтах. В США существуют системы федеральных и местных стандартов строительства автомобильных дорог, которые выпускает Федеральная Администрация Шосейных Дорог (FHWA). Внутри каждого штата действует стандарт, создаваемый Департаментом Транспорта Штата (DOT). Они же являются заказчиками работ по строительству дорог, осуществляют приемку дорог у подрядных организаций и берут на себя полную ответственность за эксплуатацию дорог и их ремонт.

Для строительства дорог обязательно тестирование показателей, которые влияют на долговечность дорог и качество дорожных покрытий. Это показатели ровности и плотности. Законодательство штатов предусматривает ответственность за невыполнение требований к качествам дорог и поощрение за превышение нормативных требований.

Финляндия. Протяженность дорог составляет 78 тыс. км, из которых 51 тыс. км дорог имеет твердое покрытие. Управлением автомобильных дорог Финляндии (Finnra) занимается правительственное агентство под юрисдикцией Министерства транспорта и связи. Это одно центральное и девять региональных управлений. Порядок работ определяет закон о деятельности дорожных администраций и соответствующими инструкциями.

Автомобильные дороги Финляндии включают дороги общего пользования, улично-дорожную сеть городов и ведомственные (частные) дороги. Дороги и улицы принадлежат или государству, или муниципалитету. Бюджет управлений определяют ежегодно в качестве части городских консолидированных бюджетов. Финансируются дороги практически полностью из государственного бюджета. Качество дорог связано с государственной монополией в сфере строительства дорог и конкуренцией среди подрядчиков. Каждая дорога имеет четко определенных владельцев, законодательную базу, четко определенный источник

финансирования. Плата за использование автомобильных дорог и магистралей не взимают.

Норвегия. Протяженность автомобильных дорог общего пользования - 94 тыс. км. Из них твердое покрытие - 76 тыс. км. Министерство дорог Норвегии (NPR) регулирует состояние дорожно-транспортной сети общего пользования страны, планирует, строит, субсидирует и эксплуатирует государственные и окружные дорожные сети. NPR руководит Дирекцией общественных дорог. Федеральные дороги подчиняются министерству, региональные дороги - администрациям округов. Дороги имеют огромное число тоннелей – 1100 штук, среди них самый длинный тоннель в мире. Кроме того, имеется около 23000 мостов, 45 платных автодорог. На стоимость влияет протяженность трассы, масс автомобиля, время суток. Въезд в центр крупных городов платный.

Швеция. Страна разделена на 113 районов, имеющих по 800 - 1200 км дорог. Оценку работы дорожных служб оценивают местные жители. Ремонт и строительство дорог строго контролирует государство и население. Разработано 5 видов стандартов в зависимости от интенсивности движения на конкретной дороге. Зимой при выпадении снега более 1 см, необходимо чистить покрытие каждые два-восемь часов. На дорогах с интенсивным движением на ремонт ям дают только несколько часов, на менее интенсивные – немного больше. В стране соблюдается весовой норматив: тяжеловесные автомобили ездят только по разрешенным дорогам.

Таким образом, учитывая все вышесказанное, можно выделить ряд параметров, актуальных для нашей страны:

- 1) при заключении договора на строительство дорожного полотна необходимо прописывать и его гарантийное обслуживание;
- 2) необходимо рассмотреть использование технологии строительства дорог, используя бетон или жесткие цементно-бетонные смеси;
- 3) разработка и внедрение порядка оценки качества дорог, принимаемых в эксплуатацию, который включает в себя обязательные тестирования показателей,

которые влияют на срок службы дорог в целом, и показателей, которые характеризуют качество дорожного покрытия;

4) учет опыта организации дорожного хозяйства в части «собственника» автомобильных дорог, у каждой автомобильной дороги должен быть определенный владелец, законодательная база и определенный источник финансирования;

5) производство ремонта и строительства дорог с учетом мнений населения;

6) учет интенсивности движения на дорогах, при ее строительстве, эксплуатации и содержании;

7) соблюдение весовых нормативов.

## 2.2 Анализ российского опыта развития предприятий дорожно-строительной отрасли

Дорожно-строительный комплекс РФ включает:

- дорожно-строительные организации (ДСО);
- дорожные ремонтно-строительные организации (ДРСО);
- дорожно-эксплуатационные управления и организации (ДЭУ, ДЭО).

Дорожное строительство в России имеет свою собственную специфику:

- продукция дорожного строительства является составной частью автомобильного транспорта, потребление данной продукции происходит при перевозке по возведенным автомобильным дорогам;
- почти вся продукция дорожного строительства имеет линейное расположение;
- все дорожно-строительные сооружения серьезно отличаются друг от друга по интенсивности движения, рельефным, гидрогеологическим и климатическим условиям территорий;
- высокие денежные затраты, трудоемкость и материалоемкость;
- в общих объемах затрат значительную часть занимают транспортные расходы;

- обустройство временных производственно-бытовых и административно-хозяйственных зданий, прокладка инженерных коммуникаций, временных дорог, линий электропередач еще до начала строительного-монтажных работ;
- сезонность строительного-монтажных работ;
- крупные объекты (особенно мосты) часто строятся годами, что повышает риски с учетом времени;
- неравномерная доставка материалов, в связи с чем требуются складские помещения и производственные базы;
- многослойность дорожной одежды порождает стадийность строительства;
- интенсивный физический износ дорожно-строительных машин, механизмов, оборудования, их ремонт в передвижных, а не стационарных мастерских;
- разнообразие природных условиях по климатическим, топографическим, гидрологическим и геологическим особенностям;
- большое число дорожно-строительных организаций и сложная их взаимосвязь обостряет и усложняет решение проблем четкой организации и координации работы;

#### Особенности дорожной отрасли России:

- постоянная необходимость ремонта и содержания автомобильных дорог делит существующие в отрасли средства на перспективное строительство и текущий ремонт;
- дорожно-строительная отрасль в регионах зависит от федерального финансирования;
- низкая плотность и неоптимальная конфигурация дорожной сети.

Основная сеть автомобильных дорог с твердым покрытием сформирована в России в конце 1980-х годов. Это на 100 лет позже, чем в других развитых странах мира. По протяженности, конфигурации, пропускной способности, осевой нагрузке дорожная сеть не соответствует объемам движения и грузовой работе.

Автомобильный парк в России постоянно увеличивается. За последние 10 лет число легковых автомобилей увеличилось на 51% - с 27 млн. штук в начале 2007 года до 40,9 млн. штук в 2017 году. В 1990 году данный показатель был равен лишь 11,9 млн. единиц.

Особенность национальной дорожной сети России:

- дорожная сеть в европейской территории имеет звездообразную структуру, которая замкнута на Москву;
- около 46 тысяч сельских населенных пунктов (31 %) с численностью населения равной 2,6 млн. жителей не имеют дорог с твердым покрытием;
- региональная неравномерность в развитии дорожной сети, ее практически нет на Севере, в Сибири и на Дальнем Востоке.

Неравномерная дорожная сеть влияет на социально-экономическое развитие регионов.

Российские дороги по качеству инфраструктуры занимают 123-ю строчку в мире наравне с Габоном, Сьерра-Леоне, Ливаном и Коста-Рикой.

Коэффициенту Энгеля в России, который показывает уровень обеспеченности населения автомобильными дорогами, составляет 2,67; в ее европейской части - 4,22. При этом в Индии - 7,3, в европейских странах - 10-12 и больше, в Польше - 12, в Чехии – 14, в Белоруссии - 6,8.

На ремонт изношенных и строительство новых дорог в России в 2017 году из федерального бюджета было выделено 494 млрд. руб., при этом на федеральные трассы – 375 млрд. руб.

Крымский мост в 2017 году обошелся в 60 млрд. руб. Около 36,6 млрд. руб. было направлено в виде субсидий в регионы.

«Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года» определяет масштабную программу по развитию сети автомобильных дорог. Предполагается довести протяженность скоростной сети и связать основные экономические и промышленные центры страны. Запланировано изменить радиально-центрическую дорожную сеть на матрично-сетевую сеть.



В нашей стране до сих пор действуют нормы и правила по строительству автомобильных дорог, принятые в советское время. Это затормаживает технологический и регенерационный процесс развития автомобильных дорог.

Челябинская область расположена на границе Европы и Азии. Она лежит большей частью на восточном склоне Южного Урала. Северо-западную часть области пересекают Уральские горы.

Челябинская область граничит со Свердловской, Оренбургской, Курганской областями, Республикой Башкортостан и Казахстаном. Протяженность границ - 2750 км. Площадь территории – 88,53 тыс.км<sup>2</sup>. Протяженность с юга на север - 490 км, с запада на восток – 400 км. Административный центр – город Челябинск (образован в 1736 году).

Численность населения – 3543,5 тыс. человек. Средняя плотность населения – 41 чел./км<sup>2</sup>. Численность экономически активного населения – 2285 тыс. чел.

Транспортная инфраструктура представлена железнодорожным, автомобильным, трубопроводным, воздушным транспортом. Промышленность является ведущей отраслью экономики Челябинской области. Она представлена горнодобывающей и горноперерабатывающей, металлургической, машиностроительной, металлообрабатывающей, топливно-энергетической, ядерной, строительной отраслями, а так же аграрно-промышленным комплексом. Топливо-энергетический комплекс области - производства электроэнергии, твердого топлива, потребление природного газа и нефтепродуктов. Сельское хозяйство включает около крупных 344 организаций и 4835 фермерских. Это отрасли растениеводства (зерно) и животноводства (свиньи и птицы).

Сильными сторонами Челябинской области являются:

- 1) экономико-географическое положение;
- 2) резерв территорий, которые свободны для развития бизнеса и проживания населения;
- 3) богатый природно-ресурсный потенциал;

4) развитый топливно-энергетический комплекс и транспортная инфраструктура;

5) высокий уровень образования населения;

6) высокое качество трудовых ресурсов;

7) большая емкость краевого потребительского рынка;

8) стабильная общественно-политическая ситуация;

9) отсутствие межнационального и межконфессионального конфликта.

Слабыми сторонами региона являются:

1) высокий уровень монополизации в отраслях промышленной специализации,

2) низкая транспортно-коммуникационная освоенность некоторых районов,

3) низкая доля производства глубокой переработки продукции;

4) недостаточный уровень развития инновационного предпринимательства;

5) недостаток трудовых ресурсов, который усугубляется провинциальным положением области и его удаленность от столичных регионов, вследствие чего наиболее амбициозная и квалифицированная часть населения, особенно молодежь, покидает область.

Возможность развития Челябинской области связана:

– с использованием потенциала традиционно сильных отраслей экономики региона;

– с наращиванием потенциала инновационного развития;

– с формированием новых сфер и направлений экономического развития.

На развитие Челябинской области положительно повлияет строительство новых транспортных коридоров по территории Сибири и Дальнего Востока, развитие новых транспортно-коммуникационных связей между Европой и Азией, а также усиление интеграционной связи между российскими регионами.

В 2017 году темп падения российского рынка автодорожного строительства относительно 2016 года составил 6,3%, а объем рынка упал до 0,9 трлн. руб. Эта динамика связана с общей макроэкономической ситуацией. Она же наблюдается и в Челябинской области.

По аналитическому прогнозу по итогу 2018 года рынок дорожного строительства в Челябинской области покажет небольшой рост (+4,3%) по отношению к 2017 году и в ближайшие два-три года будет колебаться в диапазонах от -5% до +5%.

Стратегический рост дорожно-строительных компаний в настоящее время основан на оптимизации внутренних бизнес-процессов для минимизации издержек, а также на расширении их географических присутствий.

Ключевой фактор роста данного рынка - неудовлетворительное состояние автотранспортной инфраструктуры и увеличение автотранспортных грузоперевозок в силу достижения пика пропускной способности железнодорожной инфраструктуры в Челябинской области.

В 2017 году осуществляется реализация государственной программы Челябинской области «Развитие дорожного хозяйства в Челябинской области на 2015-2022 годы» (постановление Правительства Челябинской области от 28.11.2014 г. № 654-П) - реализация программы по комплексному развитию транспортной инфраструктуры Челябинской агломерации (приоритетный проект «Безопасные и качественные дороги»).

Объем финансирования, направленный на выполнение дорожных работ в 2017 году в Челябинской области, составил 11 992,2 млн. рублей (10 708,58 млн. рублей – средства областного бюджета, 1 283,62 млн. рублей – средства федерального бюджета), из них:

- 1 456,08 млн. рублей – на строительство и реконструкцию региональных дорог;

- 6 534,38 млн. рублей – на капитальный ремонт, ремонт и содержание региональных дорог (в том числе 300,0 млн. рублей в рамках приоритетного проекта «Безопасные и качественные дороги»);

- 855,09 млн. рублей – на предоставление субсидий местным бюджетам (в том числе 700,0 млн. рублей в рамках приоритетного проекта «Безопасные и качественные дороги»).

В результате:

1) введено в эксплуатацию автомобильных дорог общего пользования протяженностью 81,47 км/115,28 п.м. в том числе:

– регионального значения – 49,32 км/115,28 п.м.;

– местного значения – 12,59 км;

– местного значения, ведущих к общественно значимым объектам сельских населенных пунктов, объектам производства и переработки сельскохозяйственной продукции – 19,56 км;

2) отремонтировано 77,94 км автомобильных дорог общего пользования, в том числе:

– автомобильных дорог регионального значения – 66,99 км. Кроме того, на двух автомобильных дорогах регионального или межмуниципального значения проведен ремонт щебеночного покрытия общей протяженностью 3,00 км;

– автомобильных дорог местного значения – 10,95 км.

Перечень введенных в эксплуатацию объектов строительства и реконструкции региональных автомобильных дорог на 2017 год сформирован с учетом следующих приоритетов:

1) исполнение поручения Президента РФ по удвоению строительства и реконструкции в 2013-2022 годах по сравнению с предыдущим десятилетием;

2) приведение в нормативное состояние мостовых сооружений, находящихся в неудовлетворительном состоянии, в том числе:

– мостовой переход через реку Каймосты в Кусинском муниципальном районе (автомобильная дорога Движенец – Петрушкино – граница Башкортостана),

– мостовой переход через р. Сильга в Катав-Ивановском муниципальном районе (автомобильная дорога Юрюзань – железнодорожная станция Вязовая);

3) выполнение работ по переводу автомобильных дорог с грунтовым покрытием в категорию автомобильных дорог с щебеночным типом покрытия общей протяженностью 11,675 км.

По итогам 2017 года протяженность сети автомобильных дорог общего пользования на территории Челябинской области составила 8 707 километров.

Доля дорог, несоответствующих требованиям транспортно- эксплуатационных показателей составляет 47,5 процента.

В настоящее время на территории Челябинской области в рамках приоритетного проекта «Безопасные и качественные дороги» реализуется программа комплексного развития транспортной инфраструктуры Челябинской агломерации (далее – Программа).

Общая протяженность автомобильных дорог Челябинской агломерации, вошедших в Программу, имеет протяжённость 2 411,5 км, в том числе:

- федерального значения – 241,417 км;
- регионального значения – 1449,183 км;
- местного значения – 620 км.

В рамках приоритетного проекта «Безопасные и качественные дороги» в г. Челябинске проведены следующие мероприятия:

- 1) ремонт дорожного покрытия – 573 452 кв. м;
- 2) устройство линий наружного освещения – 55,17 км;
- 3) установка дорожных знаков – 1 611 штук;
- 4) установка светофорных объектов типа Т-7 и табло обратного отсчета времени горения – 138 шт.;
- 5) замена и устройство барьерного ограждения – 254 штуки;
- 6) восстановление дорожной разметки после ремонта покрытия – 94 873 кв. м.

В 2017 году объем финансирования мероприятий транспортной отрасли составил 182,43 млн. рублей, из них направлено:

- 157,95 млн. рублей – субсидии организациям железнодорожного транспорта в целях обеспечения компенсации потерь в доходах пригородных компаний от государственного регулирования тарифов на перевозку пассажиров;

– 22,88 млн. рублей – субсидии местным бюджетам на осуществление регулярных перевозок по регулируемым (нерегулируемым) тарифам на межмуниципальных маршрутах, в том числе садовых сезонных маршрутах.

Всего за весь садовый период выполнено 11,2 тыс. рейсов, перевезено 436,7 тыс. пассажиров, в т. ч. льготных категорий граждан 356,7 тыс. пассажиров;

1,6 млн. рублей – субсидии местным бюджетам для софинансирования расходных обязательств, возникающих при выполнении полномочий органов местного самоуправления по вопросам местного значения в рамках государственной программы Челябинской области «Доступная среда» на 2016-2020 годы.

Задачи Правительства Челябинской области на 2018 год:

1) реализация мер по повышению энергетической эффективности экономики Челябинской области и сокращению энергетических издержек в бюджетном секторе;

2) ввод в эксплуатацию автомобильных дорог общего пользования 75,394 км, ремонт и капитальный ремонт 55,34 км автомобильных дорог регионального значения общего пользования;

3) реализация приоритетного проекта «Безопасные и качественные дороги», в результате которого планируется:

4) реализация мероприятий по развитию регулярных перевозок по межмуниципальным маршрутам регулярных перевозок;

5) организация прямых авиационных сообщений между областным центром Челябинской области и областными центрами субъектов Российской Федерации, городом Астаной Республики Казахстан.

Таким образом, целью увеличения объема дорожных работ, повышения качества дорожного покрытия необходимо развитие механизмов государственно-частного партнерства, направленного на привлечение частных инвестиций в отрасль, стимулирование использования новых эффективных технологий дорожного строительства, усиление ответственности подрядных организаций за

качество дорожных работ. Последнее должно обеспечиваться новыми типами договорных отношений с заказчиками, предусматривающими долгосрочные гарантийные обязательства, контракты «жизненного цикла» и т.д.

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности автодорожного строительства требуется:

- а) внедрение новых технологий;
- б) увеличение затрат на проектные работы;
- в) ускорение и освоение новых видов строительной продукции, работ, услуг;
- г) обновление ассортимента выпускаемой продукции;
- д) улучшение производительности труда;
- е) гибкость и эффективность строительного производства;
- ж) уменьшение всех видов издержек и затрат.

### 2.3 Необходимость расширения спектра услуг на предприятиях дорожно-строительной отрасли

Так как дорожно-строительная отрасль РФ находится в части «отстающих», на фоне других мировых держав, предприятиям данной отрасли стоит повысить эффективность работы.

Одним из факторов, обеспечивающих эффективность работы предприятия, является лояльность клиентов к предприятию и ее услугам или продуктам.

Однако в чистом виде сама по себе «лояльность» прибыли не приносит. Результатом программы лояльности должно стать не просто отношение клиента к предприятию, а повторные покупки, которые он совершает.

Поэтому, программа лояльности должна решать следующие вопросы:

- 1) поддерживать высокое мнение клиентов о качестве продуктов и услуг компании;
- 2) создавать барьеры для переключения на продукты или услуги конкурентов.

Рассмотрим эти два пункта подробнее, первое - качество продуктов и услуг.

Принципиально, есть два вида активности маркетолога, которые надо направить на поддержку высокого мнения клиентов о продуктах или услугах компании. Это – участие в производственном процессе и периодическое «напоминание» клиентам о том, что они сделали правильный выбор.

Участие в производственном процессе состоит в анализе развития продуктов конкурентов и тенденции отрасли в целом, а также сбор мнений потребителей о продукте и его возможностях. На выходе, маркетолог должен предоставить рекомендации по развитию и модификации продукта и прогнозируемый результат на эти изменения.

Так или иначе, задача маркетолога убедиться, чтобы существующие клиенты не мигрировали к конкурентам из-за того, что предприятие вовремя не ввело дополнительные услуги или товарные предложения, или не отреагировало на ценовой демпинг конкурентов.

Напоминание о правильном выборе делается с целью поддержания у клиентов высокой уверенности в качестве продукта, который они используют. Делается это посредством упоминания наград и достижений в рекламных кампаниях, E-mail рассылках и в других маркетинговых материалах.

Особенную актуальность данный инструмент получил на рынках продуктов с набором функций, которые непросто оценить обычному пользователю, например, на рынке автомобилей, грузовой техники, дорожно-строительной техники и запасных частей.

Второе - создание барьеров для переключения на продукты или услуги конкурентов. Самоудовлетворение клиента от использования продукта не способно «стальной хваткой» удержать его. Порой, люди производят переключение от товара к товару из желания попробовать что-нибудь новое, попадаясь на удачный рекламный ход, либо следуя рекомендации своих знакомых.

В этой связи предприятие может внедрить «барьеры переключения», которые снизят риск миграции в клиентов к конкурентам.



Эффективные барьеры включают в игру фактор цены, а именно мигрировать на другой продукт для клиента может стать себе дороже.

В данной главе был рассмотрен анализ дорожно-строительной отрасли. Данное изучение позволило сделать вывод.

Учитывая все вышесказанное, можно сказать, что Дорожно-строительному комплексу РФ стоит перенять многие параметры развития при ведении дорожно-строительной политики.

#### 2.4 Анализ эффективности работы предприятия ООО «Автодоркомплект»

Группа компаний «Автодоркомплект» работает и успешно развивается с 1998 года. Основным направлением в работе является поставка и комплексное обслуживание строительной, дорожно-строительной спецтехники. Компания предлагает спецтехнику и запасные части предприятиям строительной, нефтегазовой, горнодобывающей и других отраслей, а также компаниям в сфере ЖКХ. У компании есть свои склады в Челябинске и Оренбурге, что позволяет ей в максимально сжатые сроки предоставлять клиенту необходимую спецтехнику, а также навесное оборудование и запасные части к ней.

ООО «Автодоркомплект» является официальным дилером: ООО «РМ Терекс», ООО Компания «Традиция-К», АО «Клинцовский автокрановый завод», АО «Галичский автокрановый завод», завода «ДСТ-УРАЛ» и других компаний, заводов-производителей.

Финансовое состояние предприятия во многом зависит от способности поддерживать достаточный уровень прибыли. Результативность деятельности предприятия оценивается с помощью абсолютных и относительных показателей. К абсолютным относятся показатели прибыли (от продаж, доналогообложения, чистая прибыль). Они характеризуют финансовые результаты деятельности организации. Анализ показателей прибыли проводится по данным формы Отчета финансовых результатов.

Отчет о финансовых результатах позволяет оценить, за счет какой деятельности был получен тот или иной финансовый результат деятельности организации.

Изменение отчета о финансовых результатах представлено в таблице 1.

Из таблицы 1 видно, что выручка от основной деятельности компании уменьшилась почти на 8%. Это связано со снижением рыночной активности предприятия. Себестоимость также уменьшилась на 2,8%, что на 5% выше роста выручки. Это привело к убытку.

Таблица 1 – Анализ отчета о финансовых результатах ООО «Автодоркомплект», тыс.руб.

Наименование показателя	Полученное значение показателей		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка, тыс.руб.	55242	55242	50946
Себестоимость, тыс.руб.	39256	35629	34630
Валовая прибыль, тыс.руб.	15921	19613	16316
Прочие доходы, тыс.руб.	7840	7840	307
Прочие расходы, тыс.руб.	8585	8084	1086
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	713	465	474

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Полученное значение показателей		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Текущий налог на прибыль, тыс.руб.	275	275	81
Чистая прибыль, тыс.руб.	132	-116	-17
Рентабельность продаж, %	1,20	0,80	0,90
Рентабельность собственного капитала, %	8,25	-7,25	-0,90
Рентабельность активов, %	0,12	-0,10	-0,01
Рентабельность деятельности, %	28,82	35,50	32,03

Валовая прибыль в 2017 году уменьшилась в 2017 году на 16,8%. В целом чистая прибыль из года в год уменьшается, что связано с увеличением себестоимости, ростом прочих расходов, процентов по платежам и коммерческих и управленческих расходов. Компании необходимо рассмотреть резервы уменьшения данных статей.

Анализируя показатели рентабельности ООО «Автодоркомплект», можно сказать, что прибыльность предприятия упала практически по всем показателям. Исключение составляет лишь общая рентабельность.

Снижение показателя рентабельности основных производственных фондов в каждом анализируемом году говорит о том, что реальная доходность от использования основных средств была хуже, чем в предыдущем году.

Отрицательные показатели рентабельности свидетельствуют о убыточности деятельности. Получается, что себестоимость продукции выше, чем прибыль от ее реализации. Параметр отрицательной рентабельности носит демонстрационный характер и отражает неэффективность деятельности предприятия. Также отрицательная рентабельность сигнализирует о том, что предприятие неэффективно распоряжается собственными активами.

Таким образом, обобщая результаты проведенного анализа, можно сказать, что положение ООО «Автодоркомплект» крайне нестабильное.

### 3 АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА РАСШИРЕНИЯ СПЕКТРА ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ

#### 3.1 Описание проекта

Планируется расширение спектра предоставляемых услуг на предприятии ООО «Автодоркомплект» посредством создания собственного ремонтного цеха.

Планируется ведение гибкой производственной и торговой политики, выполнение не только ремонта ДСМ в целом, но и отдельных его частей т.к. восстановление изношенной детали составляет от 40% до 70% стоимости новой детали. Следовательно, отремонтированная деталь всегда дешевле новой. Сотрудники фирмы - люди, которые имеют большой производственный стаж в сфере ремонта на предприятиях города.

ООО «Автодоркомплект» планирует расширить спектр предоставляемых услуг посредством создания собственного сервисного центра по выполнению технического обслуживания, капитального ремонта дорожно-строительных машин и оборудования.

Загрузка оборудования не велика, поэтому ООО «Автодоркомплект» предлагается программа по перспективному развитию на предстоящие 5 лет, которая включает в себя бизнес-план по привлечению заказов на ремонт дорожно-строительной техники. Подобные мероприятия повысит коэффициент загрузки и обеспечит занятость рабочих.

Все предлагаемые услуги, предоставляемые ООО «Автодоркомплект», предназначаются для реализации в городе Челябинске и прилегающих районах различным организациям, как государственным, так и частным. Так как дорожно-строительные машины и оборудование применяют в дорожном строительстве, то выпускаемая фирмой продукция относится к рынку строительной промышленности, который составляет 35% от общей емкости рынка. Это обусловлено разнообразием оказываемых услуг, высоким качеством выполняемых работ и высокой квалификацией рабочих.

ООО «Автодоркомплект» будет выполнять, в частности, гарантийное и послегарантийное обслуживание спецтехники, капитальный ремонт кранов, экскаваторов-погрузчиков, автогрейдеров и другой спецтехники.

Уверенность в конкурентоспособности данной услуги основана на том, что ремонт различных дорожно-строительных машин и в частности автогрейдеров, будет производиться на современном высокопроизводительном оборудовании с использованием прогрессивных технологий, что обеспечит высокое качество ремонта. При этом предприятие будет давать гарантию на определенный ресурс работоспособности ремонтируемой детали.

Для определения конкурентоспособности был проведен сравнительный анализ основных показателей предприятий-конкурентов и создаваемого предприятия.

Исследования проводили независимые эксперты, незаинтересованные в результатах исследований. Шкала оценок: 1 – минимальная оценка, 5 – максимальная оценка, данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристик конкурентов ООО «Автодоркомплект»

Факторы конкурентоспособности	Предприятия		
	ООО «Автодоркомплект»	ООО «Ремсервис»	ЗАО «ДорМаш»
1. Качество услуг	5	5	4
2. Техничко-экономические показатели	4	4	3
3. Работа с посредниками	4	4	4
4. Уровень обслуживания	5	5	4
5. Гарантийный срок	5	4	4
6. Уникальность	4	4	4
7. Надежность	5	5	4
8. Цена	5	3	5
9. Стимулирование клиента	5	4	5
10. Скидки с цены	5	3	4
11. Сроки платежа	4	4	3
12. Предложения на рынке	4	5	5
13. Подготовка кадров	5	5	3
14. Реклама	5	4	4
ИТОГО:	65	59	56

Таким образом, по итогам исследования ООО «Автодоркомплект» имеет ряд преимуществ перед предприятиями ООО «Ремсервис», ОАО «ДорМаш» по следующим показателям:

- 1) гарантийный срок - общество предлагает, как обычную схему гарантийного срока, так и расширенную, на основании договора об услуге;
- 2) наличие гибкой системы скидок;
- 3) главное преимущество - реклама различных видов.

Помещение сервисного центра ООО «Автодоркомплект» должно соответствовать следующим нормам: расположение не должно быть рядом с жилыми домами. Минимально допустимое расстояние от жилых домов составляет 300 метров. Оптимальным вариантом расположения может стать промышленная зона города. Площадь помещения должна быть не меньше 300м<sup>2</sup>. В помещении должно присутствовать водоснабжение, электроэнергия, необходима канализация.

### 3.2 Затраты на реализацию

Предложение услуг по ремонту и восстановлению дорожно-строительных машин и механизмов предлагается осуществлять напрямую от исполнителя к заказчику с дополнительными добавками под отдельные заказы, на основании договора.

Также планируется покупка усовершенствованного оборудования и приспособлений по ремонту и восстановлению деталей, применение более новых, качественных материалов для ремонта.

Цена определяется в зависимости от текущей себестоимости ремонта и спроса на услуги, в зависимости от величины затрат, состояния спроса на услуги. Также учесть, что предприятию необходимо, возместить затраты и получить прибыль, которая будет направляться на увеличение предприятия.

Прибыль, полученная обществом по итогам финансово-хозяйственной деятельности, подлежит распределению на:

- 1) дивиденды;
- 2) укреплению материальной базы (усовершенствованное оборудование);
- 3) заработной платы работникам;

Расчет основных экономических показателей деятельности общества рассматривается на примере ремонта червячного вала редуктора грейдерного отвала, автогрейдера ДЗ-143.

Для эффективного донесения информации до потребителей планируется:

- 1) реклама в специализированных изданиях (газетах, журналах, и др.);
- 2) рассылка рекламных листовок и анкет потенциальным клиентам;
- 3) спонсорская поддержка различных мероприятий по ремонту и автотранспорту;
- 4) освещение предприятия в средствах массовой информации раз в полгода (телевидение, радио, и др.)
- 5) Реклама на транспортных средствах (это реклама не только на общественном транспорте, но и на личном транспорте владельцев и работников на отдельных условиях).

Постоянного роста объема продаж общество будет добиваться путем усовершенствования методов ремонта, а также сокращением сроков на услуги, улучшением сервиса, созданием дополнительных выгод для заказчиков.

Также на предприятии проводятся различные программы службы сервиса, а именно:

1) гибкая система скидок:

– постоянным клиентом скидка 3 %;

– рассрочка платежей на 3 месяца;

2) доставка готовой продукции, на основании условий договора за дополнительную плату;

3) гарантийное обслуживание деталей (услуг), на основании договора на определенный срок.

Для формирования положительного общественного мнения о деятельности общества, руководство общества приняло решение проводить ежегодную аудиторскую проверку, проверять правильность ведения бухгалтерского учета и финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Целью данной проверки является получение независимого аудиторского заключения, подтверждающая, что финансовая деятельность велась в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Стремление к выполнению заказов качественно и в срок, соблюдение условий договоров, заключаемых с заказчиком, призваны создать положительное мнение об обществе ООО «Автодоркомплект», как о надежном деловом партнере.

Необходимые производственные площади будут арендованы. Оборудование, технологические приспособления планируется приобрести на базах механизации. Само общество будет заниматься ремонтом, поступающих деталей и узлов.

Сначала будет оформляться заказ, и при необходимости будет производиться демонтаж и доставка узла на наше предприятие; затем ремонтируемая деталь, попадая на участок, подвергается разборке и промывке; после этого деталь попадет на диагностику; далее в отдел, где будет производиться непосредственно



ремонт, с последующим ТО, механической обработкой. Затем деталь попадет на контрольный стол, там будет производиться контроль и испытание, если деталь отвечает необходимым требованиям, ее упаковывают и доставляют на объект или на место, указанное заказчиком, где производится монтаж.

- количество оборудования = 6 станков;
- площадь участка под оборудование = 35,71 м<sup>2</sup>;
- площадь участка (общая) = 150 м<sup>2</sup>;
- общее число рабочих = 6 человек.

В таблице 3 представлен перечень необходимого оборудования.

Таблица 3–Перечень необходимого оборудования

	Наименование оборудования	Кол-во	Стоимость(руб.)
	Кругло-шлифовальный станок 3Б151	1	1 080 000,00
	Вертикально-фрезерный станок 6М11	1	662 000,00
	Токарно-винторезный станок 1К62	1	275 000,00
	Установка ТВЧ	1	263 000,00
	Сварочный трансформатор ТМ-1000	1	25 000,00
	Моечно-сушильная машина	1	43 800,00
	ИТОГО (руб.):		2 348 800,00

Весь инструмент будет приобретен в магазине ООО «Челябснабкомплект». В данном магазине хороший ассортимент инструмента и приемлемые цены.

Проект требует только первоначальные инвестиции. В рамках упрощенной системы налогообложения не предполагается начисления амортизации на основные средства. Поэтому стоимость приобретенного оборудования и инвентаря списываются в расходы единовременно.

Определен объем предоставляемых услуг на 2019 год и сведены расчёты по прогнозу продажи услуг ООО «Автодоркомплект» в первый год реализации проекта в таблице 4.

Таблица 4– Прогноз продаж на 2019 год

Месяц	Объём услуг, шт.	Цена реализации, руб.	Объём реализации, руб.	Загрузка оборудования, %
Январь	0	0	0	0
Февраль	120	3 500	420 000	40
Март	130	3 500	455 000	45
Апрель	130	3 500	455 000	45
Май	170	3 500	595 000	60
Июнь	200	3 500	700 000	70
Июль	240	3 500	840 000	80
Август	250	3 500	87 5000	85
Сентябрь	210	3 500	735 000	80
Октябрь	210	3 500	735 000	61
Ноябрь	180	3 500	630 000	80
Декабрь	150	3 500	525 000	80

Наибольший пик деловой активности будет в летний период. В зимний период количество заказов резко уменьшится.

Расчет величины коммунальных платежей.

Плата за электроэнергию = 150 кВт \* 4,17 руб./кВт = 625,5 руб.

Плата за теплоэнергию = 19,60 руб./м<sup>2</sup> \* 50 м<sup>2</sup> = 980,0 руб.

Плата за услуги водоснабжения и водоотведения = 13 м<sup>3</sup> \* 38,21 руб./ м<sup>3</sup> = 496,7 руб.

Величина коммунальных платежей за месяц составит = 2102,2 руб.

Для создания нового участка на базе ООО «Автодоркомплект» следует нанимать новых работников. Персонал ООО «Автодоркомплект» будет состоять из 6 человек.

В таблице 5 приведена информация о количестве, а также указан годовой фонд оплаты труда работников.

В последующие годы в связи с увеличением заказов численность работников и, соответственно, фонд оплаты будут увеличиваться. Система оплаты труда – повременная при условии выполнения заданий надлежащего качества.

Таблица 5– Годовой фонд оплаты труда персонала

Должность	Кол-во	Зарплата, тыс. руб.			
		в мес. на 1 чел.	всего в мес.	в год на 1 чел.	всего в год
Мойщик	1	18	18	216	216
Фрезеровщик	1	21	21	252	252
Слесарь	1	21	21	252	252
Наплавщик	1	24	24	288	288
Токарь	1	21	21	252	252
Сварщик	1	21	21	252	252
ИТОГО	6	-	126	1512	1512

В целом штатное расписание ООО «Автодоркомплект» полностью укомплектовано. Заработная плата начисляется согласно личностному вкладу каждого работника в экономическую деятельность предприятия.

Общие затраты на производство состоят из переменных и постоянных затрат, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6– Общие затраты на производство

Перечень затрат	В месяц, в рублях	В год, в рублях
Сырье и основные материалы:	191 350	2 296 200
Коммунальные платежи	2 102	25 224
Реклама	17 900	214 800
Зарплата персонала	126 000	1 512 000
Итого переменных затрат	337 352	4 048 224
Аренда помещения	20 000	168 000
Обязательные отчисления с заработной платы	38 052	456 624
Итого постоянных затрат	58 052	624 624

Как видно из таблицы общие затраты в месяц составят 395404 рублей, в год – 4672848 рублей.

Таким образом, составление производственного плана является неотъемлемой частью организации любого бизнеса. В плане должны быть описаны все производственные или прочие рабочие процессы фирмы. С целью подробного описания производства, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию и предоставлять ее потребителям.

Таким образом, составление производственного плана является неотъемлемой частью организации любого бизнеса. В плане должны быть описаны все производственные или прочие рабочие процессы фирмы. С целью подробного описания производства, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию и предоставлять ее потребителям

#### Организационный и финансовый планы

Для организации бесперебойного и качественного ремонта, участку требуются специалисты специальностей, представленных в таблице 7.

Таблица 7– Специалисты необходимые для расширения производства

Специальность	Описание работы	Форма привлечения	Уровень квалификации
Мойщик	Мойка, сушка деталей до ремонта и после	По договору	4
Фрезеровщик	Фрезеровка шлица	По договору	4
Слесарь	Правка вала	По договору	4
Наплавщик	Наплавка шлицев и шеек паза	По договору	4
Токарь	Шлифование поверхности шлицев	По договору	4
Сварщик	Заварка отверстий и шпоночных пазов	По договору	4

Основные производственные рабочие общества подчиняются мастеру участка, который в свою очередь выполняет указания руководителя общества. Своих сотрудников предприятие набирает с учетом опыта работы по данной специальности. С учетом личных и деловых качеств работника, рекомендации с прежних мест работы. А также принимает на работу молодых специалистов для прохождения производственных практик и дальнейшего трудоустройства.

На базе предприятия имеется раздевалка, небольшая кухня, душевая комната с подачей горячей и холодной воды, а также небольшая, но уютная комната отдыха, для производственных рабочих. Все эти удобства выполнены в соответствии с нормами отдыха рабочих и пожарной безопасности.

Также проведены мероприятия по поддержанию гигиены и санитарии на всех выше перечисленных объектах, для улучшения морального состояний рабочих.

Рабочие имеют перерыв на обед, продолжительностью один час каждый день.

Заработная плата рабочим начисляется согласно выполненным нормативам (план), также прибавляются и другие надбавки, и премии, за выполнение работ сверх плана, либо за другие действия работников, согласно действующего законодательства и коллективного договора.

#### Финансовый план

Расчет потребности в капитальных вложениях приведен в таблице 8.

Таблица 8– Потребность в капитальных вложениях

Показатель	Сумма, руб.
Затраты на приобретение оборудования и инвентаря	2 312 800
Затраты на формирование оборотного капитала	36 000
ИТОГО	2 348 800

Как видно из таблицы, для реализации проекта требуется осуществить капиталовложения в сумме 2348800 руб. Из которых 36000 руб. будут составлять затраты на формирование оборотного капитала. Итоговый план инвестиций представлен в таблице 9.

Таблица 9– Инвестиционный план

Статьи затрат	На момент открытия	Итого по проекту
I. Инвестиционные затраты		
1.1. Капитальные вложения по проекту, в т.ч.	2 348 000	2 348 800
а) оборудование	2 312 800	2 312 800
б) оборотные средства	36 000	36 000
1.2. Другие инвестиционные затраты	0	0
Итого инвестиционных затрат	2 348 800	2 348 800
II. Источники финансирования проекта		
1. Собственные средства	2 113 800	2 113 800
2. Заёмные и привлечённые средства	235 000	235 000
а) кредиты коммерческих банков	235 000	235 000
б) заёмные средства других организаций	-	-
3. Предполагаемая финансовая бюджетная поддержка	-	-
в т.ч. средства из областного бюджета	-	-
Итого финансовых средств:	2 348 800	2 348 800

Из плана инвестиций видно, что соотношение собственного и заёмного капитала составляет 90% и 10%. Основную долю инвестиций в проект составляют затраты на оборудование.

Предполагается использовать только проверенное оборудование от надёжных поставщиков, следовательно, для его покупки необходимы существенные затраты. Кроме того, так как подготовка к работе предприятия занимает определённое время, необходимо учесть и затраты на регистрацию фирмы и рекламу.

Структура плана доходов и расходов зависит от системы налогообложения, используемой на предприятии. На предприятии планируется применять упрощённую систему налогообложения с объектом «доходы за вычетом расходов» по ставке 15%. Уже начиная со второго месяца реализации проекта, предприятие будет получать чистую прибыль.

При расчёте производственного, организационного и маркетингового планов выявлено, что для осуществления проекта необходимы инвестиции в размере 2348800 рублей. Собственный капитал учредителя составляет 2113800 рублей.

Таким образом, для реализации проекта необходимо дополнительное финансирование в размере 235000 руб. Необходимую сумму планируется взять в кредит под 18% годовых на 1 год по программе поддержки бизнеса банка «Ренессанс». В таблице 10 представлен график погашения кредита в банке.

Таблица 10 – График погашения кредита

Месяц	Кредит, руб.	Ежемесячное погашение процентов, руб.	Ежемесячное погашение основной суммы долга, руб.	Выплаты по кредиту в месяц, руб.
апр.18	235 000	3 525,0	19 583,3	23 108,3
май.18	215 416,7	3 231,3	19 583,3	22 814,6
июн.18	195 833,3	2 937,5	19 583,3	22 520,8
июл.18	176 250,0	2 643,8	19 583,3	22 227,1
авг.18	156 666,7	2 350,0	19 583,3	21 933,3
сен.18	137 083,3	2 056,3	19 583,3	21 639,6
окт.18	117 500,0	1 762,5	19 583,3	21 345,8
ноя.18	97 916,7	1 468,8	19 583,3	21 052,1
дек.18	78 333,3	1 175,0	19 583,3	20 758,3
январ.19	58 750,0	881,3	19 583,3	20 464,6
фев. 19	39 166,7	587,5	19 583,3	20 170,8
мар.19	19 583,3	293,8	19 583,3	19 877,1
Итого	0	22 912,5	235 000,0	257 912,5

$$x = S + \left( P + \frac{P}{(1 + P)^N - 1} \right) \quad (9)$$

где  $x$  – месячный платеж;

$S$  – первоначальная сумма кредита;

$P$  – (1/12) процентной ставки;

$N$  – количество месяцев.

Рассчитаем финансовые результаты от производственной и сбытовой деятельности предприятия в Приложение Б.

Таким образом, уже начиная со второго месяца реализации проекта, предприятие будет получать чистую прибыль.

Объединим все потоки инвестиционного проекта от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности в план движения денежных средств

(Приложение В). Значение показателя денежного потока по проекту в целом является положительным, что говорит о том, что данный проект финансово реализуем.

Таким образом, прибыль от оказания новых услуг позволит осуществить финансирование развития производства, погашение кредита и процентов по нему.

### 3.3 Анализ экономической эффективности и коммерческой состоятельности инвестиционного проекта простыми и дисконтированными методами

Простыми методами являются:

- 1) чистый доход (NV);
- 2) норма прибыли (ARR);
- 3) недисконтированный срок окупаемости (PB);
- 4) недисконтированный индекс доходности (PI).

В таблице 11 представлены показатели прибыли и инвестиции предприятия.

Таблица 11 - Показатели прибыли и инвестиции

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
IC	2348,8				
CF	1791,7	2224,3	2265,7	2290,7	2315,6

чистый доход (NV)

Данный показатель характеризует эффективность инвестиций в абсолютных значениях (без учета временной стоимости денег) и рассчитывается по формуле:

$$NV = \sum_{i=1}^n CF - IC = (1791,7 + 2224,3 + 2265,7 + 2290,7 + 2315,6) - 2348,8 = 8539,2 \quad (10)$$

где  $CF_i$  - чистый денежный поток для  $i$ -го периода;

$IC$  – начальные инвестиции.



Чистый доход должен быть положительным, в этом случае проект можно считать приемлемым. Проект по данному методу оценивания является приемлемым, так как  $8539,2 > 0$ .

## 2) норма прибыли (ARR)

Этот показатель характеризует среднюю величину прибыльности проекта и рассчитывается по формуле: (11)

$$ARR = \frac{\overline{Pr}}{IC} * 100\% = \frac{(1791,7 + 2224,3 + 2265,7 + 2290,7 + 2315,6)/5}{2348,8} * 100\% = 92,71\%$$

где  $Pr$  – среднегодовая прибыль от проекта;

$I$  – инвестиции.

Данный показатель не имеет определенного норматива. Однако, чем выше значение показателя, тем лучше.

## 3) недисконтированный срок окупаемости (PB)

Данный показатель характеризует время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет денежного потока. (12)

$$PB = \frac{IC}{\sum CF} = \frac{2348,8}{1791,7 + 2224,3 + 2265,7 + 2290,7 + 2315,6} = 0,22 \text{ года} = 2 \text{ месяца и}$$

20 дней.

Недисконтированный срок окупаемости должен быть меньше горизонта расчета. По данному критерию проект считается приемлемым.

## 4) недисконтированный индекс доходности (PI).

Индекс доходности – относительный показатель эффективности инвестиционного проекта и характеризует уровень доходов на единицу затрат, то есть эффективность вложений – чем больше значение этого показателя, тем выше отдача денежной единицы, инвестированной в данный проект.

Найдем недисконтированный индекс доходности: (13)

$$PI = \frac{\sum CF}{IC} = \frac{1791,7 + 2224,3 + 2265,7 + 2290,7 + 2315,6}{2348,8} = 4,64 \text{ руб.}$$

Критерием приемлемости проекта является  $PI > 1$ , значит, значение недисконтированного индекса доходности проект по данному методу является

приемлемым, так как  $4,64 > 1$ . Это означает, что каждый вложенный в предприятие рубль принесет 4,64 рубля прибыли.

Простые методы оценки инвестиционной привлекательности проекта в отличие от дисконтированных методов не учитывают фактор времени. Процесс расчета текущей стоимости вложенных средств, т.е. приведения их стоимости к начальному моменту времени использования, называется дисконтированием.

Дисконтированными методами являются:

- 1) чистый дисконтированный доход (NPV);
- 2) внутренняя норма доходности (IRR);
- 3) дисконтированный срок окупаемости (DBP);
- 4) индекс доходности (DPI);
- 5) чистая терминальная стоимость (NTV);
- 6) модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR).

Чистый дисконтированный доход (NPV).

Определяется путем сопоставления дисконтируемой величины инвестиции с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, возникающих в течение расчетного периода.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+r)^i} - \sum_{j=1}^n \frac{IC}{(1+r)^j}, \quad (14)$$

где  $CF_t$  – денежный поток за  $t$ -й период;

$r$  – ставка дисконтирования;

$IC_t$  – суммарные приведенные инвестиционные затраты.

Ставка дисконтирования – это требуемая инвестором норма прибыли, которая должна отражать альтернативные издержки вложения капитала в тот или иной проект.

Одним из подходов при определении ставки дисконтирования является формула Фишера. Для расчета ставки дисконтирования можно воспользоваться сокращенной формулой: (15)

$$r \approx r_m + j + R,$$

где  $r$  – ставка дисконтирования;

$r_m$  – минимальная реальная доходность;

$j$  – уровень инфляции;

$R$  – рисковая премия.

При определении минимальной реальной доходности за основу возьмем среднюю ставку по депозитам Сбербанка РФ в размере 7,25%.

Так как началом реализации проекта является 2018 г., то необходимо посмотреть уровень инфляции на 2019–2020 гг. Средняя величина инфляции на данный период составит 7,75%.

Так как планируется открытие нового бизнеса с нуля, то размер риска – высокий. Рисковая премия при реализации нового проекта согласно методике, изложенной в «Положении об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации», находится в пределах от 18 % до 20%. Возьмем минимальное значение – 18%.

Таким образом, ставка дисконтирования равна 33%.

$$NPV = \left( \frac{1791,7}{(1+0,33)^1} * \frac{2224,3}{(1+0,33)^2} + \frac{2265,7}{(1+0,33)^3} + \frac{2290,7}{(1+0,33)^4} + \frac{2315,6}{(1+0,33)^5} \right) - 2348,8 = 2507,35 \text{ тыс. руб.}$$

Если  $NPV \leq 0$ , то данный инвестиционный проект либо не обеспечивает покрытие будущих расходов ( $NPV < 0$ ), либо обеспечивает только безубыточность ( $NPV = 0$ ) и его следует отклонить от дальнейшего рассмотрения.

Если  $NPV > 0$ , то проект привлекателен для инвестирования и требует дальнейшего анализа.

$NPV = 2507,35$  тыс. рублей. Таким образом, чистый дисконтированный чистый доход проекта является положительным, то есть  $NPV > 0$ , значит, проект является привлекательным для инвестирования.

Внутренняя норма доходности (IRR).

Данный показатель отражает такую ставку дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т. е.  $NPV = 0$ , и определяется по формуле:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} (r_2 - r_1) \quad (16)$$

Найдем  $NPV(r_1)$  при  $r_1 = 33\%$  равно 2507,35 руб.

Найдем  $NPV(r_2)$  при  $r_2 = 90\%$

$$NPV(r_2) = \left( \frac{1791,7}{(1+0,90)^1} * \frac{2224,3}{(1+0,90)^2} + \frac{2265,7}{(1+0,90)^3} + \frac{2290,7}{(1+0,90)^4} + \frac{2315,6}{(1+0,90)^5} \right) - 2348,8 = -190,03 \text{ тыс. руб.}$$

$$IRR = 0,33 + \frac{2507,35}{2507,35 - (-190,03)} * (0,90 - 0,33) = 0,8598 = 85,98\%$$

Внутренняя норма доходности, при которой инвестиционные расходы будут возмещены полностью, равна 85,98% ( $IRR = 85,98\%$ ), а ставка дисконтирования, вычисленная в предыдущем пункте, равна 33 % ( $r = 33\%$ ), значит, проект считается эффективным, так как  $r < IRR$ .

Дисконтированный срок окупаемости (DBP).

Данный показатель характеризует период, по окончании которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от осуществления проекта.

Главное отличие от простой формулы срока окупаемости – это дисконтирование денежных потоков и приведение будущих денежных поступлений к текущему времени.

Найдем дисконтированный срок окупаемости:

$$DBP = \frac{IC}{(1+r)^n} / \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

$$DBP = 2348,8 / \left( \frac{1791,7}{(1+0,33)^1} * \frac{2224,3}{(1+0,33)^2} + \frac{2265,7}{(1+0,33)^3} + \frac{2290,7}{(1+0,33)^4} + \frac{2315,6}{(1+0,33)^5} \right) = 0,49 \text{ года} = 5 \text{ месяцев } 27 \text{ дней}$$

Таким образом, DPBсоставит 5 месяцев 27 дней.

Дисконтированный индекс доходности (DPI).

$$DPI = \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+r)^i} / \sum_{j=1}^n \frac{IC}{(1+r)^j}$$

$$DPI = \left( \frac{1791,7}{(1+0,33)^1} * \frac{2224,3}{(1+0,33)^2} + \frac{2265,7}{(1+0,33)^3} + \frac{2290,7}{(1+0,33)^4} + \frac{2315,6}{(1+0,33)^5} \right) /$$

$$/ 2348,8 = 2,07 \text{ руб.}$$

Подставляя все необходимые данные в формулу, получаем дисконтированный индекс доходности проекта 2,07. Критерием приемлемости проекта является  $DPI > 1$ , значит, проект по данному методу является приемлемым, так как  $2,07 > 1$ .

Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR).

Данный показатель отражает внутреннюю норму доходности, скорректированную с учетом нормы реинвестиции (уровень реинвестиций составляет средняя ставка по депозитам Сбербанка РФ – 8,38%) и рассчитывается по формуле:

$$MIRR = \left( \frac{\sum_{t=0}^T R(1+r)^{T-t}}{\sum_{t=0}^t 3(1+r)^{T-t}} \right)^{\frac{1}{e}} - 1 \quad (17)$$

Подставляя все необходимые данные в формулу 17, мы получаем модифицированную внутреннюю норму прибыли проекта.

$$MIRR = \left( \frac{1791,7}{(1+0,0838)^5} + \frac{2224,3}{(1+0,0838)^4} + \frac{2265,7}{(1+0,0838)^3} + \frac{2290,7}{(1+0,0838)^2} + \frac{2315,6}{(1+0,0838)^1} \right) /$$

$$/ \frac{2348,8}{(1+0,0838)^0} = 3,69$$

Решая данное уравнение, получаем, что  $MIRR = 369\%$ .

Таким образом, модифицированная внутренняя норма доходности равна 369%, что больше нормы реинвестиций (8,38%), это означает, что проект приемлем к реализации.

Чистая терминальная стоимость (NTV).

Данный показатель отражает наращенные чистые доходы на конец периода и рассчитывается по формуле:

$$NTV = \sum_{i=1}^n CF(t) * (1 + r)^{t-k} - I(1 + r)^{t-k} \quad (18)$$

Подставляя все необходимые данные в формулу, мы получаем чистую терминальную стоимость проекта.

$$NTV = 1791,7 * (1 + 0,33)^4 + 2224,3 * (1 + 0,33)^3 + 2265,7 * (1 + 0,33)^2 + 2290,7 * (1 + 0,33)^1 + 2315,6 * (1 + 0,33)^0 - 2348,8 * (1 + 0,33)^5 = 9910,62 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, на конец периода наращенный чистый доход проекта составит 9910,62 рублей.

### 3.4 Анализ рисков проекта

Оценка безубыточности проекта.

В любом бизнесе важно знать, в какой момент предприятие полностью покрывает убытки и начнет приносить реальный доход.

Точка безубыточности - индикатор, который показывает, какой размер производства товаров и услуг является критическим для предприятия, при котором прибыль и убытки равны нулю, и какой должен быть объем реализации товаров и услуг для покрытия всех издержек производства.

Рассчитаем точку безубыточности для объема реализуемой продукции (т.е. выручка равна затратам). Для расчета используются формулы:

$$B_{кр} = \frac{\text{Пост.З}}{\text{Ц} - \text{Перем.З}} \quad (19)$$

$$B_{кр} = \frac{2351424}{3500 - 2321424 / 1990} = 1008 \text{ услуг} \quad (20)$$

Таким образом, предоставив 1008 услуги в год, предприятие не потерпит убытков.

Описание вероятных рисков.

При выявлении видов возможных рисков определяется возможные случаи или действия, в результате которых, производству данных услуг могут быть нанесены крупные убытки.

Для организации возможны следующие риски:

1) финансово-экономические риски:

- неустойчивость спроса;
- снижение цен у конкурентов;
- увеличение производительности у конкурентов;
- неплатежеспособность покупателей;
- несвоевременная поставка комплектующих;
- рост цен на сырье, материалы;
- непредвиденные затраты, из-за инфляции.

2) трудности с набором квалифицированной рабочей силы

3) технический риск:

- нестабильность качества сырья и материалов.

В ходе исследования были предложены мероприятия, по расширению спектра предоставляемых услуг посредством создания собственного сервисного центра.

Было выявлено, что для осуществления проекта необходимы инвестиции в размере 2348800 рублей. Собственный капитал учредителя составляет 2113800 рублей. Начиная со второго месяца реализации проекта, предприятие будет получать чистую прибыль.

### 3.5 Прогноз эффективности работы предприятия

Выполнив оценку эффективности предложений по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Автодоркомплект» и подставив в формулы данные из таблицы 12, получены следующие данные представленные в таблице 13.

Таблица 12 Анализ эффективности деятельности предприятия после проекта.

Наименование показателя	Полученное значение показателей	
	2017 г.	2022 г.
Выручка, тыс.руб.	50946	58705
Себестоимость, тыс.руб.	34630	39664,9
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	474	3198,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	-17	2 998,40

Таблица 13– Оценка эффективности мероприятий по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Наименование показателя	Полученное значение показателей		
	2017 г.	2022 г.	отклонение
Рентабельность продаж, %	0,90	5,10	4,20
Рентабельность собственного капитала, %	-0,90	110,40	111,30
Рентабельность активов, %	-0,01	20,79	20,80
Рентабельность деятельности, %	1,36	6,7	8,06



Рентабельность продаж(ROS).

Рентабельность продаж показывает отношение чистой прибыли к выручке от продаж и рассчитывается по формуле. (21)

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} * 100\% = 5,10$$

Вывод: на протяжении анализируемого периода наблюдается положительная динамика. Это обусловлено тем, что темпы роста выручки превышают темпы роста себестоимости.

Рентабельность собственного капитала(ROE).

Рентабельность собственного капитала показывает отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала и рассчитывается по формуле (22).

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина собственного капитала}} * 100\% = 110,4.$$

Вывод: значение показателя на протяжении анализируемого периода увеличивается, что обусловлено повышением чистой прибыли.

Рентабельность активов(ROA).

Рентабельность активов показывает отношение чистой прибыли к средней величине активов предприятия и рассчитывается по формуле (23).

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина активов}} * 100\% = 20,79.$$

Вывод: на протяжении анализируемого периода значения показателя увеличиваются, что обусловлено повышением чистой прибыли.

Рентабельность деятельности (ROCS).

Рентабельность деятельности показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции, и рассчитывается по формуле (24).

$$ROCS = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Себестоимость}} * 100\% 6,7.$$

Для расчета темпа прироста выручки нужно найти отношение исследуемого показателя к предыдущему (базисному). Окончательный результат умножается на 100, для того, чтобы выразить итог в процентах. Формула темпа прироста по первому способу выглядит так (25):

$$Tp = \frac{Пбп}{Пип \times 100\%}$$

где  $Tp$  – темп прироста;

$Пбп$  – показатель базисного периода;

$Пип$  – показатель исследуемого периода.

Показателем базисного периода послужит показатель 2017 года, показателем исследуемого периода, показатель 2022 года.

$$Tp = \frac{50\,946\,000}{58\,705\,000 \times 100\%}$$

Таким образом темп роста выручки составил 86,7%

Полученные расчёты показали, что предложенные мероприятия являются экономически эффективными. И будут способствовать повышению эффективности работы предприятия ООО «Автодоркомплект», поэтому их можно рекомендовать к реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе требовалось проанализировать эффективность деятельности предприятия и разработать мероприятия по повышению эффективности ее деятельности. В главе 1 были рассмотрены теоретические основы эффективности деятельности предприятий получены следующие выводы:

Ключевые показатели эффективности позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

Общий критерий эффективности общественного производства заключается в достижении в интересах общества наибольших результатов при наименьших затратах средств и рабочей силы.

Также должны быть разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

Внедрение достаточно простых принципов менеджмента качества на предприятиях сферы продаж происходит с большими трудностями.

Во второй главе был проведен анализ дорожно-строительной отрасли за рубежом и в РФ. И анализ эффективности работы предприятия ООО «Автодоркомплект»

Исходя из первого анализа можно выделить ряд внедренных за рубежом параметров, актуальных для использования в нашей стране:

- 1) при заключении договора на строительство дорожного полотна необходимо прописывать и его гарантийное обслуживание;
- 2) необходимо рассмотреть использование технологии строительства дорог, используя бетон или жесткие цементно-бетонные смеси;
- 3) разработка и внедрение порядка оценки качества дорог, принимаемых в эксплуатацию, который включает в себя обязательные тестирования показателей, которые влияют на срок службы дорог в целом, и показателей, которые характеризуют качество дорожного покрытия;

4) учет опыта организации дорожного хозяйства в части «собственника» автомобильных дорог, у каждой автомобильной дороги должен быть определенный владелец, законодательная база и определенный источник финансирования;

5) производство ремонта и строительства дорог с учетом мнений населения;

б) учет интенсивности движения на дорогах, при ее строительстве, эксплуатации и содержании;

7) соблюдение весовых нормативов.

Также для достижения высокого уровня конкурентоспособности автодорожного строительства требуется:

а) внедрение новых технологий;

б) увеличение затрат на проектные работы;

в) ускорение и освоение новых видов строительной продукции, работ, услуг;

г) обновление ассортимента выпускаемой продукции;

д) улучшение производительности труда;

е) гибкость и эффективность строительного производства;

ж) уменьшение всех видов издержек и затрат.

В третьей главе был проведен анализ инвестиционной привлекательности проекта расширения спектра предоставляемых услуг на предприятии ООО «Автодоркомплект».

По итогам исследования было выявлено, что ООО «Автодоркомплект» имеет ряд преимуществ перед предприятиями ООО «Ремсервис», ОАО «ДорМаш» по следующим показателям:

1) гарантийный срок – общество предлагает, как обычную схему гарантийного срока, так и расширенную, на основании договора об услуге;

2) наличие гибкой системы скидок;

3) главное преимущество – реклама различных видов.

Был определен объем предоставляемых услуг на 2019 год и сведены расчёты по прогнозу продажи услуг ООО «Автодоркомплект» в первый год реализации

проекта. Выявили, что наибольший пик деловой активности будет в летний период. В зимний период количество заказов резко уменьшится.

Общие затраты в месяц составят 395404 рублей, в год – 4672848 рублей.

Для реализации проекта требуется осуществить капиталовложения в сумме 2348800 руб. А также дополнительное финансирование в размере 235000 руб.

Соотношение собственного и заёмного капитала составляет 90% и 10%. Основную долю инвестиций в проект составляют затраты на оборудование.

Исходя из расчетов финансовых результатов от производственной и сбытовой деятельности в Приложение Б видно, что, начиная со второго месяца реализации проекта, предприятие будет получать чистую прибыль.

Полученные расчёты показали, что предложенный проект является экономически эффективным, поэтому его можно рекомендовать к реализации для повышения эффективности работы предприятия ООО «Автодоркопмлект».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверчев, И.О. Вас еще не просили организовать систему управленческого учета? Странно. // Московский бухгалтер. 2014. –№ 3. – С.42-44; – 2013. –№ 12. – С.51–54; 2014.–№1.–С.56 -58; 2014.– № 2,– С.72–74.
2. Адамов, Н.А. Учет и контроль в дорожном строительстве.– СПб.: Питер, 2015. – 240 С.
3. Акимова, Е.М. Влияние тенденций развития предприятий дорожно-строительной сферы на эффективность управления стоимостью бизнеса. // «Промышленное и дорожное строительство».– 2017.– № 2.
4. Акимова, Е.М. Категории прибыли в бухгалтерском и налоговом учете. // Научные труды коллектива кафедры Экономики и управления в дорожном строительстве/ Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф. Х.М. Гумба/ Моск. гос.строит.ун-т.– М.: МГСУ, 2015. – С.25–32.
5. Акимова, Е.М. К вопросу о выборе надежного банка-партнера. // Актуальные проблемы менеджмента предприятий дорожно-строительной сферы: Сб.тр. Вып.2 / Под ред. докт. экон. наук, проф. Н.Г. Верстиной. М.: МГСУ, 2016.
6. Акимова, Е.М. К вопросу о налогообложении в сфере недвижимости. Управление жилищной отраслью: современное состояние и перспективы развития: Материалы научно-практической конференции, посвященной 80–летию Моск. гос. строит. ун-та.– М.: МГСУ, 2011.
7. Акимова, Е.М. К вопросу об эффективности налоговой реформы. // Научные труды кафедры ЭУС. 15 лет кафедре Экономики и управления в дорожном строительстве/ Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф. И.С. Степанова/ Моск. гос. строит. ун-т.– М.: МГСУ, 2013. – С.51–60.
8. Акимова, Е.М. Реформирование налоговой системы. // Научные труды коллектива кафедры Экономики и управления в дорожном строительстве/ Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф. Х.М. Гумба / Моск. гос. строит. ун-т.– М.: МГСУ, 2014. – С.42–49.

9. Афанасьев, С. В. Эффективность информационного обеспечения управления. /С. В.Афанасьев, В. Н.Ярошенко. – М.: Экономика, 2017.
10. Бакаев, А. Реформирование бухгалтерского учета: итоги за 2003 год. // Финансовая газета. – 2014. - № 4. – С. 10.
11. Бакаев, А. Управление бухучетом: назревают перемены. //Бухгалтерское приложение, 50, 2013. – № 50. – С.4–6.
12. Банк, В.Р. Сравнение отечественных и международных стандартов учета и отчетности. /В.Р.Банк, С.В. Банк.Аудиторские ведомости. – 2005— № 2.– СПС Гарант.
13. Бармаков, Б. Роль информационного обеспечения в управлении компанией/ Управление компанией.–2017. – №2 (69).
14. Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. - М.: Финансы и статистика, 2012.– 144 с.: ил.
15. Бочаров, В.В. Финансовый инжиниринг, - СПб.: Питер, 2014.– 400 с.: ил.– (Серия «Академия финансов»).
16. Бобылева, А.З. Финансовые управленческие технологии: Учебник. - М.: ИНФРА–М, 2014. – 492 с. (Учебники факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова).
17. Брег, С. Настольная книга финансового директора/ Стивен М.Брег; Пер. с англ. 2–е изд., испр.и доп.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2015.– 536 с.
18. Бригхем, Ю., Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2–х т. /Ю. Бригхем, Л.Гапенски Пер. с англ. Под ред. В.В. Ковалева. СПб.: Экономическая школа, 2018. Т.2. – 669 с.
19. Брызгалин, А.В. Налоговый учет. Анализ взаимодействия и противоречий налогообложения и бухгалтерского учета.- М.: «Аналитика–Пресс», 2017. – 112 с.
20. Вакуленко, Т.Г., Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений,– СПб.: «Издательский дом Герда», 2011. – 288 с.

21. Ван Хорн, Дж. К. Основы управления финансами. Пер. с англ./ Гл. ред. серии Я.В. Соколов. М.: Финансы и статистика, 2016.– 799 е.: ил.– (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту).
22. Бахрушина, М.А. Внутрипроизводственный учет и отчетность. Сегментарный учет и отчетность. Российская практика проблемы и перспективы.- М.: «АКДИ Экономика и жизнь», 2016. – 192 с.
23. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб.– 3-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 504 с.
24. Верстана, Н.Г. Реструктуризация предприятий инвестиционно-строительной сферы: теория, методология, механизмы реализации, эффективность. М.: МГСУ, 2012.– 338 с.
25. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания/ Пер. с англ. М.: Издательство «Финпресс», 2016. – 272 с. - (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
26. Внедрение МСФО в России: 25 рекомендаций по обеспечению перехода к МСФО. Материалы с конференции «Международные стандарты финансовой отчетности - переход на МСФО в России», 23-24 ноября 2004 г, Москва.– СПС Гарант.
27. Грабауров, В.А. Информационные технологии для менеджеров.– М.: Финансы и статистика, 2015.– 368 е.: ил.- (Прикладные информационные технологии).
28. Гумба, Х.М. Экономика строительных организаций.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2018.
29. Джен, стер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2013. – 368 е.: ил. - Парал. тит. англ.
30. Добровольский, Е. Бюджетирование: шаг за шагом.– СПб.: Питер, 2016.– 448 е.: ил. – (Серия «Практика менеджмента»).



31. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник/ Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2016. – 368 с.
32. Ермолаев, Е. Почему продолжается рост стоимости жилья? // Строительная газета.– 2016. №30. – с. 1,3.
33. Ефимова, О.В. Финансовый анализ,- М.: Бухгалтерский учет, 2015.
34. Жаворонков, Е.П. Менеджмент в строительстве. Поточное строительство. Логистический подход. Маркетинговые стратегии: учебн. пособие. –М.: ООО «Издательство Элит», 2015.416 с.
35. Жарылгасова, Б.Т. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности. Учеб.пособие 2014.– 297 с.
36. Ивашковская, И.В. Управление стоимостью компании. // Управление компанией. – 2014.– № 5.
37. Ивашковская, И.В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту. // Российский журнал менеджмента. –2014. – №4.– с. 113–132.
38. Качалин, В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами ГААР.– М.: Изд-во Эксмо, 2014. 400 с. – (Портфель бухгалтера)
39. Ковалев, В.В. Финансовая отчетность и ее анализ (основы балансоведения): Учеб.пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014.– 432 с.
40. Козлова, О.В. Теория управления социалистическим производством: Учебник./ Под ред. проф. О.В. Козловой.- М.: Экономика, 2015.
41. Колесников, С. Роль транзакции в современном учете. // Ваш партнер - консультант.– 2014.– № 50,– с. 32
42. Колпаков, Я. IPO в России - что нас ждет?//Консультант,–2015,–№9.
43. Комментарий к Налоговому кодексу Российской Федерации для дорожно-строительных организаций. / Гаврилюк Л.К., Кирюшина А.С. – М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво 97», 2013. –288 с.

44. Комментарии к новому Плану счетов бухгалтерского учета (под ред. руководителя Департамента методологии бухгалтерского учета и отчетности Минфина РФ А.С. Бакаева) «ИПБ – БИНФИНА», 2011.– СПС «Гарант».
45. Комментарии к положениям по бухгалтерскому учету / Отв. ред. А.С. Бакаев. – 2-е изд., доп. – М.: Юрайт-Издат, 2015. – 420 с.– (Профессиональные комментарии).
46. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента.– М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2014.- 896 с.
47. Котелкин, А.В. «Рулетка» инвестиций в недвижимость.// Экономические стратегии.– 2014.– № 4.– С.84–88.
48. Коупленд, Т. Стоимость компаний. Оценка и управление / Пер. с англ. М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 576 с.
49. Крутик, А.Б. Инвестиции и экономический рост предпринимательства.- Серия «Учебники для вузов. Специальная литература».– СПб.: Издательство «Лань», 2016.– 544 е., ил.
50. Кулаков, Ю.Н. Системная концепция менеджмента (возможные подходы к проблеме) // «Актуальные проблемы менеджмента предприятий инвестиционно-строительной сферы» / Сб. трудов под ред. проф., д-ра экон. наук Н.Г. Верстиной М.: МГСУ, 2015. – С.5– 33.
51. Кузнецов, Б.Т. Финансовый менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 060500 «Бухгалтерский учет», 060400 «Финансы и кредит» / Б.Т.Кузнецов. - М.: ЮНИТИ–ДАНА , 2015. – 415 с.
52. Либерман, И. Себестоимость пока еще вне указа. // «ЭЖ» – Московский выпуск. – 2014. – № 7. – с.14.
53. Ложников, И.Н. О переходе российских организаций на международные стандарты финансовой отчетности. //Налоговый вестник. – 2012. – №12. – СПС Гарант.
54. Макарова, В.И. Финансовые результаты: учет по новому Плану счетов.– «Бератор–Пресс», 2014. – СПС «Гарант».

55. Малявкина, Л.И. Основы налогового учета.– М.: ООО «Вершина», 2015. – 352 с.
56. Малин, А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов/ А.С. Малин, В.И. Мухин; Гос. ун-т Высшая школа экономики. – 3-е изд.– М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2015. - 399 с.
57. Малин, А.С. Исследование систем управления: Учебник для вузов М.: ГУ ВШЭ, 2012.
58. Мангейм, Л. Иерархические структуры/ Пер. англ. - М.: Мир, 2014.
59. Медведев, М.Ю. Новый план счетов: поиски впотьмах. // Финансовые и бухгалтерские консультации. 2015. – №3. – СПС Гарант.
60. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/ В.А. Щегорцов, В.А.Таран; под ред. проф. В.А. Щегорцова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 543 с.
61. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: Коссов В.В., и др. М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2015. – 421 с.
62. Миддлтон, Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений / Пер. с англ.; Под ред. И.И. Елисеевой.– М.: Аудит, ЮНИТИ, 201. – 408 с.
63. Мюллер, Г. Учет: международная перспектива: Пер. с англ.- М.: Финансы и статистика, 2014. 136 с.: ил. - (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту UNCTC).
64. Николаева, С.Ю. Врозь не получается. //Экономика и жизнь. 2012. -№9.- С.5.
65. Николаева, С. Учет: какой и для каких целей.- «Ваш партнер-консультант». 2016.– № 42 – С.29; №43 – С.29; № 44 – С.29; № 46 – С.28.
66. Николаева, О.Е. Международные стандарты финансовой отчетности: Учебное пособие. 6-е изд.- М.: Едиториал УРСС, 2015.–240 с.

67. Николаева, С.А. Было ли подготовлено Минфином России введение нового Плана счетов с 1 января 2014 года?// Российский налоговый курьер.– 2014.– № 2. СПС Гарант.
68. Николаева, С. У нового плана счетов «переходный» характер. О месте документа в системе нормативного регулирования бухгалтерского учета.// Выпуск АКДИ, БП. 2014.-№ 11.–СПС Гарант.
69. Нордстрем, К.А. Бизнес в стиле фанк – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге СПб., 2013.
70. Палий, В.Ф. Бухгалтерский учет: субъективные суждения и объективные реалии.// Бухгалтерский учет.– 2014.– № 9.– СПС «Гарант».
71. Пизенгольц, М.З. О содержании управленческого учета.// Бухгалтерский учет.– 2015.– № 19– с.60–62
72. Подилько, Я.А. Бухгалтерский учет в дорожном строительстве: Учебник для техникумов.- 3-е изд,перераб. и доп. М.: Стройиздат, 2014.
73. Полински, Х. IPO факторы успеха. // Управление компанией.– № 6.–2015.
74. Пятов, М.Л. Что нас ждет в ближайшие шесть лет? // БУХ. 1С.– 2014.– № 10.– СПС Гарант.
75. Райченко, А.В. Общий менеджмент: Учебник (Учебник для программы МВА). – М.: ИНФРА–М, 2016. 384 с.
76. Автоторкомплект [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adk-rus.ru>
77. Живаева О.В. Трансформация информационно-управляющей системы предприятия в корпоративную форму [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/5/51175.shtml>
78. Кузнецова Н. В. Контроль деятельности предприятия как важная составляющая управленческого процесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/5/5015.shtml>
79. Методические рекомендации Экспертно-консультативного совета по управленческому учету [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cma.org.ru/cma/21177>

80. Орлова Т. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/18.php>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИОЖЕНИЕ А

#### Дорожно-строительная отрасль стран зарубежья и России



Рисунок А.1 – Германия



Рисунок А.2 – Финляндия



Рисунок А.3 – США



Рисунок А.4 – Норвегия



Рисунок А.5 – Швеция





Рисунок А.6 – Россия

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 Финансовые результаты деятельности за первый год

Показатели	1 год												
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	итого
1. Доходы от реализации		420	455	455	595	700	840	875	735	735	630	525	6965
2. Общие затраты на производство и сбыт продукции	193	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395	4543
3. Доходы за вычетом расходов	-193	25	60	60	200	305	445	480	340	340	235	130	2422
4. Единый налог (15%)		4	9	9	30	46	67	72	51	51	35	19	392
5. Прибыль от реализации	-193	21	51	51	170	259	378	408	289	289	199	110	2030
6. Погашение основного долга и процентов по кредитам, выплачиваемым из прибыли		23	23	23	22	22	22	21	21	21	20	20	238
7. Чистая прибыль	-193	-2	28	28	147	237	356	386	268	268	179	90	1792

Таблица Б.2 – Финансовые результаты деятельности за второй и последующие года

Показатели	2 год					3 год			4 год	5 год
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	итого	1 пол.	2 пол.	итого	итого	итого
1. Доходы от реализации	1295	1 750	2 450	1 890	7 385	3 692	3 766	7 458	7 607	7 759
2. Общие затраты на производство и сбыт продукции	1 186	1 186	1 186	1 186	4 745	2 372	2 420	4 792	4 912	5 035
3. Доходы за вычетом расходов	109	564	1 264	704	2 640	1 320	1 346	2 666	2 695	2 724
4. Единый налог (15%)	16	85	190	106	396	198	202	400	404	409
5. Прибыль от реализации	92	479	1 074	598	2 244	1 122	1 144	2 266	2 291	2 316
6. Погашение основного долга и процентов по кредитам, выплачиваемым из прибыли	20	0	0	0	20	0	0	0	0	0
7. Чистая прибыль	73	479	1 074	598	2 224	1 122	1 144	2 266	2 291	2 316

## Приложение В

Таблица В.1 – План движения денежных средств за первый год

Показатели	1 год												
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	итого
<b>Операционная деятельность</b>													
1.Выручка	0,0	420,0	455,0	455,0	595,0	700,0	840,0	875,0	735,0	735,0	630,0	525,0	6965,0
2.Себестоимость	193,5	395,4	395,4	395,4	395,4	395,4	395,4	395,4	395,4	395,4	395,4	395,4	4542,9
3.Процент по кредиту	0,0	3,5	3,2	2,9	2,6	2,4	2,1	1,8	1,5	1,2	0,9	0,6	22,6
4.Налогооблагаемая прибыль	-193,5	21,1	56,4	56,7	197,0	302,2	442,5	477,8	338,1	338,4	233,7	129,0	2399,5
5.УСН (15%)	0,0	3,2	8,5	8,5	29,5	45,3	66,4	71,7	50,7	50,8	35,1	19,4	388,9
6.Чистая прибыль	-193,5	17,9	47,9	48,2	167,4	256,9	376,2	406,2	287,4	287,7	198,7	109,7	2010,5
7.Сальдо по операционной деятельности	-193,5	17,9	47,9	48,2	167,4	256,9	376,2	406,2	287,4	287,7	198,7	109,7	2010,5
8.Накопленное сальдо	-193,5	-175,5	-127,6	-79,5	87,9	344,8	721,0	1127,2	1414,6	1702,2	1900,9	2010,5	2010,5
<b>Инвестиционная деятельность</b>													
9.Продажа оборудования	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10.Продажа оборотного капитала	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11.Преобретение оборудования	2312,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12.Преобретение оборотного капитала	36,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13.Сальдо по инвестиционной деятельности	-2348,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14.Накопленное сальдо	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8	-2348,8
<b>Финансовая деятельность</b>													
15.Взносы учредителей	2113,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16. Кредит	235,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17.Погашение кредита	0,0	23,1	22,8	22,5	22,2	21,9	21,6	21,3	21,1	20,8	20,5	20,2	238,0
18.Сальдо по финансовой деятельности	2348,8	-23,1	-22,8	-22,5	-22,2	-21,9	-21,6	-21,3	-21,1	-20,8	-20,5	-20,2	-238,0
19.Накопленное сальдо	2348,8	2325,7	2302,9	2280,4	2258,1	2236,2	2214,6	2193,2	2172,2	2151,4	2130,9	2110,8	2110,8
20. Накопленное сальдо трех потоков	-193,5	-198,6	-173,6	-147,9	-2,7	232,2	586,8	971,6	1237,9	1504,8	1683,0	1772,5	1772,5

Таблица В.2 – План движения денежных средств за второй и последующие года

Показатели	2 год					3 год			4 год	5 год
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	итого	1 пол.	2 пол.	итого	Итого	итого
Операционная деятельность										
1.Выручка	1295,0	1750,0	2 450,0	1 890,0	7 385,0	3 692,0	3 765,8	7 457,8	7 607,0	7 759,1
2.Себестоимость	1186,2	1186,2	1 186,2	1 186,2	4 744,8	2 372,4	2 419,9	4 792,3	4 912,1	5 034,9
3.Процент по кредиту	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.Налогооблагаемая прибыль	108,5	563,8	1 263,8	703,8	2 639,9	1 319,6	1 346,0	2 665,5	2 694,9	2 724,2
7.УСН (15%)	16,3	84,6	189,6	105,6	396,0	197,9	201,9	399,8	404,2	408,6
8.Чистая прибыль	92,2	479,2	1 074,2	598,2	2 243,9	1 121,6	1 144,1	2 265,7	2 290,7	2 315,6
9.Сальдо по операционной деятельности	92,2	479,2	1 074,2	598,2	2 243,9	1 121,6	1 144,1	2 265,7	2 290,7	2 315,6
10.Накопленное сальдо	2 102,8	2 582,0	3 656,2	4 254,4	4 254,4	5 376,1	6 520,1	6 520,1	8 810,8	11 126,4
Инвестиционная деятельность										
11.Продажа оборудования	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12.Продажа оборотного капитала	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13.Преобретение оборудования	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14.Преобретение оборотного капитала	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15.Сальдо по инвестиционной деятельности	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16.Накопленное сальдо	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Финансовая деятельность										
17.Взносы учредителей	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18.Долгосрочный кредит	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19.Погашение кредита	19,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21.Сальдо по финансовой деятельности	-19,9	0,0	0,0	0,0	-19,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22.Накопленное сальдо	2090,9	2090,9	2090,9	2090,9	2090,9	2090,9	2090,9	2090,9	2090,9	2090,9
Накопленное сальдо трех потоков	72,3	551,6	1625,8	2224,0	2224,0	3345,6	4489,7	4489,7	6780,4	9096,0

