

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, главный бухгалтер  
ООО ПТК «Союз-Полимер»

\_\_\_\_\_ Е.Н. Дегтяренко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Совершенствование стратегии развития ООО ПТК  
«Союз-Полимер»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.01.2021.362.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.п.н, доцент

\_\_\_\_\_ В.В. Журавлёв

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ–406

\_\_\_\_\_ В.А. Намятова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Намятова, В.А., Совершенствование стратегии развития ООО ПТК «Союз-Полимер» – Челябинск: ЮУрГУ, группа ЭУ-406, 105 стр., 21 ил., 31 табл., библиогр. список – 80 наим., 3 прилож.

Выпускная квалификационная работа состоит из рассмотрения теоретических аспектов совершенствования стратегии развития компании: методологических аспектов совершенствования стратегии, стратегического анализа как инструмента совершенствования стратегии, а также выявления направлений совершенствования стратегии в сфере производства полимерной продукции.

В рамках работы проведён анализ отечественного и зарубежного опыта в сфере производства полимерной продукции и анализ стратегического развития ООО ПТК «Союз-Полимер».

В выпускной квалификационной работе разработана программа совершенствования ООО ПТК «Союз-Полимер», рассчитаны затраты на реализацию мероприятий и их эффективность.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ.....	10
1.1 Методологические аспекты совершенствования стратегии предприятия.....	10
1.2 Стратегический анализ как инструмент совершенствования стратегии предприятия.....	19
1.3 Направления совершенствования стратегии предприятия в сфере производства полимерной продукции.....	28
2 АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА ПОЛИМЕРНОЙ ПРОДУКЦИИ.....	36
2.1 Анализ зарубежного опыта стратегического развития предприятий в сфере производства полимерной продукции.....	36
2.2 Анализ отечественной практики стратегического управления в сфере производства полимерной продукции.....	44
2.3 Анализ стратегического развития ООО ПТК «Союз-Полимер».....	53
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ООО ПТК «СОЮЗ-ПОЛИМЕР».....	71
3.1 Программа совершенствования стратегии ООО ПТК «Союз-Полимер».....	71
3.2 Расчет затрат на реализацию мероприятий.....	77
3.3 Эффективность мероприятий по совершенствованию стратегии ООО ПТК «Союз-Полимер».....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	104

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире стратегия развития играет немаловажную роль в деятельности компании. Именно она позволяет достичь стабильного экономического развития и способствует повышению конкурентоспособности среди других игроков рынка в данной области. Особенно важно совершенствовать свою стратегию развития в кризисное время, чтобы грамотно преодолеть этот период, минимизируя при этом возможные потери компании.

Стоит учитывать тот факт, согласно которому маловероятно, что стратегию одного предприятия можно использовать для совершенствования развития другой компании. Это связано с уникальностью деятельности каждой отдельно взятой компании. Вектор направления развития и совершенствования деятельности фирмы напрямую зависит от её текущего положения на рынке, от средств, которые она готова вложить в это, а также от поведения конкурентов и многих других факторов.

Конкурентная борьба с годами лишь усиливается, вопросы, касающиеся экологии и состояния окружающей среды обсуждаются всё чаще, потребности и запросы потребителя растут, с технологическим прогрессом появляются новые возможности для ведения и развития бизнеса, а также нестабильность политических, экономических, социальных и других внешних факторов являются предпосылками к увеличению потребности предприятия в грамотно разработанной стратегии совершенствования развития.

В связи с ускоренными темпами изменений на рынке компаниям необходимо разрабатывать гибкие стратегии развития, которые помогут наиболее быстро адаптироваться к текущей ситуации и нормализовать деятельность в кратчайшие сроки без существенных потерь.

**Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования стратегии организации в целях повышения эффективности**

своего производства и увеличения конкурентных преимуществ по сравнению с другими предприятиями в данной отрасли.

Большое количество ученых посвящают свои научные труды проблемам грамотной разработки и совершенствования стратегии развития предприятия. Многие из этих работ легли в основу данного исследования, составили его методологическую базу.

Так, Троенко В.О. рассмотрел понятие «стратегия», процессы разработки стратегии для предприятия, а также роль целей и миссий в развитии компании, привёл общие правила разработки стратегии, среди которых правила оценки результатов эффективности деятельности компании на данный момент времени и в перспективе, методы по увеличению превосходства среди конкурентов и др.

Зуб А. Т., профессор, выделил основные принципы и методы стратегического менеджмента, а также обосновал то, как специфика предприятия влияет на выбор стратегии её развития.

Также данная работа опирается на труды специалиста в области экономики и стратегического управления – Виханского О.С.

В работе были определены цель, задачи, объект, предмет исследования.

**Цель исследования** – анализ деятельности ООО ПТК «Союз-Полимер» и разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия.

**Задачи исследования.**

1. Анализ научных трудов по теме исследования.
2. Рассмотрение методов стратегического анализа.
3. Изучение направлений совершенствования стратегии развития современного предприятия.
4. Анализ зарубежного и отечественного опыта совершенствования стратегии развития предприятия сферы производства полимерной продукции.
5. Анализ стратегического развития ООО ПТК «Союз-Полимер».
6. Разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию стратегии развития ООО ПТК «Союз-Полимер».

7. Расчет эффективности предложенных мероприятий.

**Объект исследования** – ООО ПТК «Союз-Полимер».

**Предмет исследования** – стратегия развития ООО ПТК «Союз-Полимер».

Теоретическая значимость проведенного исследования заключается в анализе теоретических источников по теме ВКР и обосновании методологической базы исследования.

Практическая значимость работы заключается в предложении и обосновании мероприятий по совершенствованию стратегии развития ООО ПТК «Союз-Полимер».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

## 1.1 Методологические аспекты совершенствования стратегии предприятия

В современных реалиях всем участникам рынка приходится функционировать в нестабильных и неопределенных условиях. Неопределенность условий внешней среды можно обосновать тем, что предприятия сомневаются в достоверности существующей информации о текущем положении дел на рынке.

К определению стратегии существует множество подходов. Выделим три основные:

- стратегия как способ реализации целей компании;
- стратегия как основа для определения целей;
- стратегия как комплекс связанных между собой стратегических решений.

Большое количество ученых посвящают свои научные труды проблемам грамотной разработки совершенствования стратегии развития.

Так, например, Троенко Владислав Олегович в журнале «Молодой учёный» рассмотрел понятие «стратегия», процессы разработки стратегии для предприятия, а также роль целей и миссий в развитии компании. В своей статье он привёл общие правила разработки стратегии, среди которых правила оценки результатов эффективности деятельности компании на данный момент времени и в перспективе, методы по увеличению превосходства среди конкурентов и др.

Зуб Анатолий Тимофеевич – доктор философских наук, заслуженный профессор МГУ им. М.В.Ломоносова. В своём учебнике «Стратегический менеджмент» привёл основные принципы и методы стратегического менеджмента, а также обосновал то, как специфика предприятия влияет на выбор стратегии её развития.

Стратегия развития – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности

организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к целям. [1]

Такое определение сформулировал в 1995 году Виханский О.С., советский и российский экономист.

Стратегический анализ занимает двоякое положение в науке: с одной стороны, он является одним из видов экономического анализа, с другой стороны, он выступает в роли одного из этапов стратегического менеджмента.

Большинство ученых используют данное понятие, выделяя анализ факторов внешней и внутренней сред.

Существует большое количество классификации стратегий развития предприятия, которые основаны на тех или иных принципах. Из-за этого затрудняется процесс их систематизации. На выбор вектора направления развития компании влияют такие факторы, как потенциал, цели, особенности технологии производства продукции, ситуация на рынке в данный момент времени, поведение конкурентов и их количество, потребности и требования потребителей и некоторые экономические, политические и другие факторы. Именно вследствие такого большого количества критериев возникают трудности при выборе одной конкретной классификации стратегий развития.

Наиболее важными критериями считают:

- само содержание стратегии;
- уровень принятия семи управленческих решений;
- стадии жизненного цикла организации;
- то, как проявляет себя организация в условиях конкуренции;
- относительную отраслевую позицию предприятия;
- степень реализации данной стратегии.

На их основе была сформирована классификация стратегий развития организации.



Есть много вариантов стратегий развития, однако их можно представить в виде четырёх обобщенных видов: стратегия расширения, стратегия стабилизации, стратегия экономии, комбинированная стратегия. Применение таких обобщенных типов помогает сделать разработку стратегии проще.

Предлагают систему стратегий развития, учитывая иерархию уровней управления организацией. При этом акцентируется внимание на направленности деятельности и на её поведение в отрасли (рисунок 1). Такая система наглядно показывает все возможные направления и помогает осуществить выбор наиболее подходящей стратегии каждого отдельно взятого предприятия.

На рисунке 1 видно, что в основе лежат корпоративные стратегии, которые определяют перспективное развитие предприятия. Далее, исходя из неё, разрабатывается такая бизнес-стратегия, которая будет определять место фирмы на рынке. В свою очередь, на их основе разрабатываются функциональные стратегии по каждому отдельно взятому структурному подразделению.

В процессе формирования стратегии развития выделяют четыре основных этапа.

1. Стратегический анализ. Предполагает изучение внешних и внутренних факторов среды, а также сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и угроз. Анализируется финансовое положение.

2. Определение стратегических альтернатив. Определяется миссия компании, цель и способы её достижения.

3. Разработка стратегии. Выбирается наиболее приемлемый способ развития, разрабатываются бизнес-план, проекты и программы по реализации выбранной стратегии.

4. Реализация стратегии. Внедрение выбранной стратегии.

После завершения четвёртого этапа осуществляют перечень контрольных мероприятий. Он помогает оценить эффективность внедрённой стратегии развития. Контрольные мероприятия включают в себя:

- формулировку для оценки полученных результатов;

- сравнение фактических и плановых показателей;
- анализ отклонения фактических от плановых результатов;
- при необходимости внесение изменений в выбранную стратегию. [2]

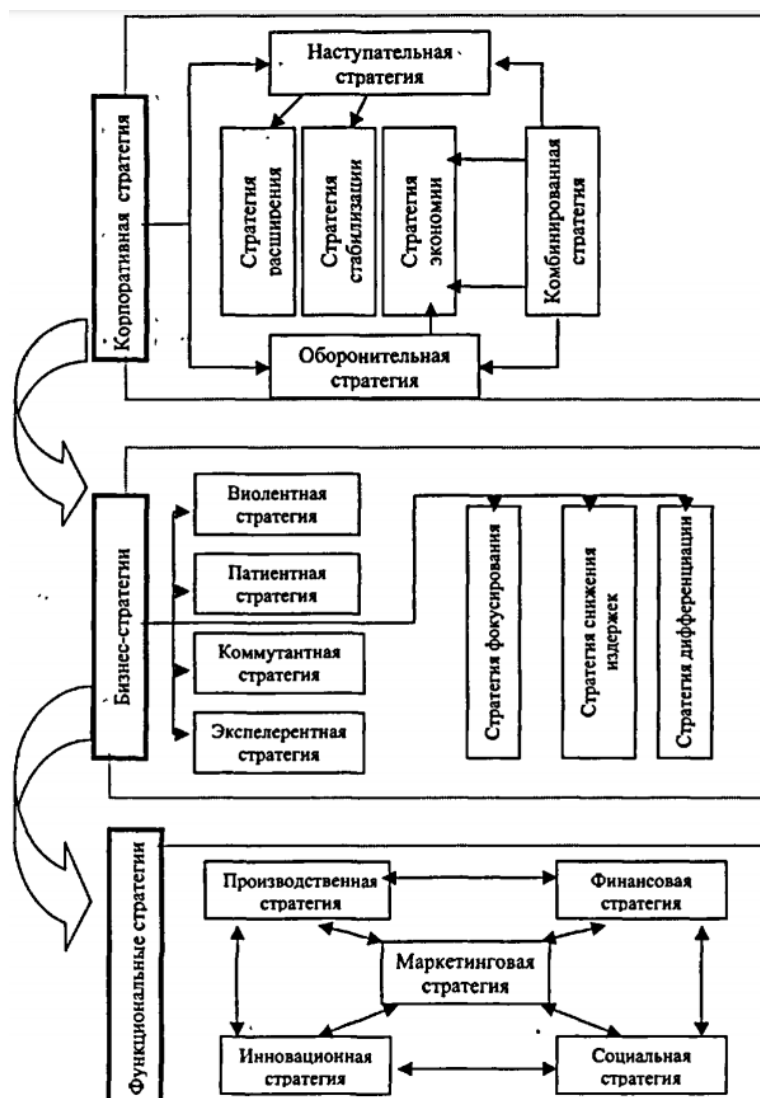


Рисунок 1 – Система стратегий развития предприятия

Для анализа внешних и внутренних параметров организации используют SWOT-анализ. Он заключается в построении матрицы, где отражены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

Такой анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности компании, определить рынки, на которых будет продаваться продукция, а также

разработать экономическую стратегию, где будут задействованы ресурсы, которые имеются на рассматриваемом предприятии.

Чтобы определить политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, непосредственно влияющие на деятельность компании, применяются PEST-анализ. По итогам анализа составляется матрица, схожая с матрицей SWOT-анализа. PEST-анализ проводят с целью уберечь компанию от критических ошибок.

При оценке полученных результатов важно обращать внимание на качество реализуемой стратегии, при этом оцениваться и измеряться должны все результаты: экологические, технические, экономические и др.

При выборе стратегии используют множество подходов: анализ прибыли в отрасли, выявление доступных ресурсов и средств, позиции на рынке, занимаемые среди конкурентов, возможные сценарии развития деятельности компании, а также учитываются цели и задачи отдельно взятого предприятия.

При рассмотрении этих аспектов даётся представление и пониманию ситуации по-отдельности, но при этом зачастую возникает трудность при разработке комплексной стратегии развития, где будут затронуты все эти моменты.

Сформулировать системную стратегию можно при помощи анализа эффективности уже существующих стратегий, которые затрагивают разные сферы деятельности компании. Это помогает получить информацию с помощью различных инструментов и методов по отдельно взятым аспектам и в дальнейшем систематизировать её.

Стратегическое планирование – один из важнейших этапов стратегического управления. Оно необходимо как для формулировки миссии предприятия, так и для постановки стратегических целей, которые непосредственно формируются, исходя из стратегических прогнозов.

Опираясь на спрогнозированные сценарии развития внешней и внутренней сред, происходит разработка цели и миссии компании. При этом учитываются предполагаемые возможности и угрозы предприятия. Прогноз поведения внешней

и внутренней сред является важным процессом, но при этом он требует достаточно много усилий.

Подразделение стратегического планирования ставит перед собой задачу сократить количество ошибок и неточностей при прогнозе тенденций факторов среды. Обязательно должна быть предоставления возможность внесения корректировок уже спрогнозированных показателей.

В завершающем этапе стратегического планирования четко формулируются стратегические цели и миссия рассматриваемого предприятия, обосновываются количество, время и целевые показатели, а также разрабатываются механизм личной ответственности по достижению поставленных стратегических целей.

При выполнении стратегического плана организации выделяют следующие этапы:

- оперативное планирование;
- реализация разработанного оперативного плана;
- непрерывный анализ достижения намеченных показателей.

Оперативное планирование представляет собой создание плана, по которому будет осуществляться деятельность предприятия. Данный этап должен включать в себя цели, обоснование времени, количественных характеристик каждого этапа и механизм ответственности.

Реализация разработанного оперативного плана включает в себя совокупную деятельность всех структурных подразделений с учетом механизмов и инструментов, которые предложены данным оперативным планом.

Чтобы добиться эффективности мероприятий, предусмотренных планом, необходимо обосновать их результативность и донести их до каждого работника.

При этом следует сообщить персоналу о доступности механизмов и инструментов, а также сообщить о возможных последствиях их использования. Этот метод поможет добиться сознательности и заинтересованности сотрудников в выполнении работы на предприятии.

На этапе анализа полученных результатов с использованием оперативного плана оценивается эффективность производственной деятельности на данный момент времени и вносятся коррективы в случае неудачно подобранных методов и инструментов для достижения намеченных результатов. Также на данном этапе производится оценка и контроль реализации выбранной стратегии. [11]

Таким образом, целью стратегического планирования является разработки программы, которая будет приносить пользу и доход на протяжении длительного промежутка времени.

Стратегия развития предприятия непосредственно связана с устойчивым развитием. Устойчивое развитие представляет собой гармоничную взаимосвязь его основных компонентов, направленных на улучшение потенциала и деятельности компании. Такое развитие включает в себя три основных компонента: экономический, социальный и экологический.

На рисунке 2 представлено, влияние этих компонентов друг на друга.



Рисунок 2 – Взаимосвязь компонентов устойчивого развития

Также оценить устойчивость организации можно, используя различные принципы оценки уровня финансово-экономической устойчивости. Данный вид

устойчивости представляет собой такое состояние денежных ресурсов в организации, которое способствует её развитию путём увеличения прибыли и капитала, при этом сохраняя приемлемый уровень платежеспособности.

Как правило, итоговые показатели деятельности предприятия за тот или иной период спрогнозировать достаточно трудно. Именно поэтому показатели устойчивости рассматриваются как случайные величины.

При анализе уровень финансово-экономической устойчивости рассчитывается как перемножение двух независимых событий – достижения системой финансово-экономической устойчивости. При этом нужно брать во внимание наличие ограничений.

Оценивая финансово-экономическую устойчивость, используются такие показатели, как вероятность достижения заданной планки финансово-экономической устойчивости как в целом, так и по-отдельности (отдельно финансовой и отдельно экономической). [18]

В разработке стратегии важно иметь креативное мышление, уметь абстрагироваться от мешающих факторов, а также объективно оценивать возможности и перспективы развития предприятия в будущем. Также необходимы навыки представления бизнеса и результатов его деятельности как в количественном, так и в качественном выражении.

Чтобы понять, насколько эффективна выбранная стратегия, производят анализ её эффективности. Для этого необходимо провести исследование и оценку развития и функционирования компании с использованием целого комплекса принципов и подходов. При этом стоит учитывать постоянные изменения, которые происходят на рынке (макро- и микросреде).

Чтобы судить о том, эффективна стратегия или нет, следует понимать, что представляет из себя эффективная организация в целом.

Рассмотрим признаки того, что деятельность организации является эффективной (таблица 1).

Таблица 1 – Характерные черты эффективной организации

Характеристика	Параметры характеристики
Общие черты эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– глобальность;</li> <li>– гипергибкость и адаптивность;</li> <li>– непрерывное совершенствование и нововведения;</li> <li>– фокусирование на интересах заинтересованных групп</li> </ul>
Структурные характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– плоские;</li> <li>– децентрализованные;</li> <li>– сетевые;</li> <li>– самоорганизуемые;</li> <li>– контролируемые через культуру и ценности;</li> <li>– проницаемые границы;</li> <li>– внутреннее отсутствие границ;</li> <li>– внешние границы с неясными очертаниями;</li> <li>– соответствие между структурой и процессными задачами</li> </ul>
Информационные процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– укрепление индивидов и группы;</li> <li>– самоконтроль и самостоятельное определение ответственности;</li> <li>– внутреннее интрапренерство;</li> <li>– членство в различных структурах организации;</li> <li>– перекрестные функции;</li> <li>– непрерывное обучение;</li> <li>– обучение множеству перекрестных функций</li> </ul>
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лидерство без контроля;</li> <li>– меньше требовать, указывать, оценивать или организовывать;</li> <li>– больше контактировать, работать в сети;</li> <li>– толерантность к неясности;</li> <li>– вера в людей и космополитизм [12]</li> </ul>

Эффективность стратегии зависит от потенциала предприятия в целом. Это связано с тем, что для внедрения новой стратегии или улучшения старой необходимо иметь дополнительные производственные возможности, которые при использовании инвестиций покроют возможные убытки. Для всех возможных

сценариев развития оценивается отдача необходимых инвестиций, которую предприятие планирует получить.

При улучшении существующей стратегии всегда производится прогнозирование и анализ на будущие периоды, тем самым определяется целесообразность внедрения изменений и выбирается наиболее оптимальный вариант. [3]

Таким образом, были даны определения таким понятиям, как: «стратегия развития», «стратегическое планирование», «устойчивое развитие предприятия», «финансово-экономическая устойчивость».

В параграфе рассмотрены различные методологические аспекты, касающиеся совершенствования стратегии развития предприятия. Рассмотрены методы разработки стратегии и этапы их проведения. Также предложены варианты того, как можно провести анализ рынка перед разработкой стратегии.

Были предложены варианты оценки эффективности действующей стратегии, а также подробно описаны ключевые показатели того, что выбранная на предприятии стратегия является эффективной.

## 1.2 Стратегический анализ как инструмент совершенствования стратегии предприятия

Стратегический анализ – это процесс исследования деятельности компании и факторов окружающей среды, влияющих на ее положение и конкурентоспособность. [4]

Стратегический анализ является неотъемлемой частью процесса разработки стратегии развития компании. Именно с его помощью определяют перспективы и возможности организации, производится поиск стратегических альтернатив, а также сравниваются плановые и фактические показатели.

Стратегический анализ рассматривают двояко: во-первых, под «стратегическим» понимается четко сформулированный план действий в



долгосрочной перспективе для достижения поставленных организацией целей, во-вторых, это определенное направление развития дальнейшей деятельности.

Главной целью такого анализа является оценка факторов, непосредственно влияющих на нормальное текущее и будущее функционирование компании.

В ходе стратегического анализа определяются внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на деятельность компании, а также выявляются её слабые и сильные стороны, возможности и угрозы.

Объектами стратегического анализа являются условия и преобразования внешней и внутренней сред, развитие деятельности организации за все периоды её существования, стратегия в целом и возможные перспективы дальнейшего развития компании, а также альтернативные стратегии.

Результаты анализа и их качество напрямую зависит от актуальности и достоверности используемой информации об отрасли и рынке в целом. Это объясняется тем, что на основе собранных данных далее будет осуществляться разработка стратегии организации или совершенствование уже существующей.

Таким образом, стратегические решение определяют сценарий, по которому будет развиваться предприятие. [5]

В таблице 2 представлены источники информации.

Таблица 2 – Источники информации

Объекты изучения	Источники информации
Изучение внешней среды (макросреды)	
Органы законодательной власти; Правительство; Местные органы власти; Общественные организации; Международные организации; Политические партии	Законодательство; Результаты исследований и разработок; Специальные источники информации; Средства массовой информации; Конференции, ярмарки
Изучение внутренней среды (микросреды)	
Подсистемы предприятия; Процессы производства и управления;	Формы отчетности; Внутренняя нормативная документация;
Изучение внутренней среды (микросреды)	
Связи внутри и вне предприятия	Собственные НИОКР (постоянные и Разовые

## Окончание таблицы 2

Объекты изучения	Источники информации
Изучение промежуточной среды (непосредственное окружение)	
Потребители; Поставщики; Конкуренты	Средства массовой информации, периодическая печать; Результаты исследований отраслевых НИИ; Собственные исследования; Целевые заказные исследования специализированных организаций

Таким образом, главные источники информации можно разделить на три вида:

- макросреда;
- микросреда;
- промежуточная среда.

Наиболее распространенными инструментами стратегического анализа являются:

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- анализ пяти сил Портера;
- комплексный анализ финансовой отчетности.

Рассмотрим каждый инструмент наиболее подробно.

С помощью SWOT-анализа оценивается текущее положение организации посредством выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Данный вид анализа даёт понимание о том, используются ли сильные стороны как преимущество, могут ли слабые стороны нанести серьезный ущерб компании, на какие возможности следует обратить внимание и риск наступления каких угроз следует снизить в первую очередь. [6]

Чтобы SWOT-анализ был наиболее эффективным, необходимо понять суть и содержание факторов внешней и внутренней сред.

Внутренняя среда включает в себя ресурсы предприятия, внутренние процессы (методы принятия решений для достижения поставленных целей и задач, методика и подход к руководству), результаты и достижения в отрасли.

Современный российский ученый, эксперт по вопросам развития региональных образовательных систем Прикот О.Г. следующие факторы, непосредственно влияющие на внутреннюю среду:

- инновационный потенциал;
- кадровое обеспечение;
- результативность работы предприятия;
- финансово-хозяйственная деятельность;
- техническая оснащённость и др.

Внешняя среда подразумевает все те факторы, которые влияют на деятельность организации извне. Кроме того, она является потенциальным источником ресурсов. Она представлена факторами прямого и косвенного воздействия. [7]

По результатам проведенного SWOT-анализа составляется матрица и даётся оценка значимости каждому критерию.

Матрица оценок по выявленным факторам представлена на рисунке 3.

			Сильные стороны				Слабые стороны				
			1	2	...	N	n+1	n+2	...	m	
			Оценки $A_i [0,5]$				Оценки $A_i [0,5]$				
Возможности	1	Оценки $P_j [0,1] * K_j [0,5]$									
	2		Элемент ячейки = $=A_i * P_j * K_j$								
	...										
	k										
Угрозы	k+1	Оценки $P_j [0,1] * K_j [0,5]$									
	k+2										
	...										
	r										

Рисунок 3 – Матрица оценок по факторам SWOT-анализа

$P_j$  – вероятность наступления события. Ей присваиваются значения от 0 до 1, где 1 – абсолютная вероятность того, что событие наступит.

$A_i$  – значимость при проявлении фактора. Этим показателем оцениваются слабые и сильные стороны по шкале от 0 до 5.

$K_j$  – значимость фактора. Показатель отражает степень влияния того или иного фактора на работу предприятия по шкале от 0 до 5.

Далее необходимо отразить связь внешних и внутренних факторов. На данном этапе также используется матрица (рисунок 4).

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		1	2	...	n	n+1	n+2	...	m
Возможности	1								
	2		Элемент ячейки $a_{ij}$						
	...								
	k								
Угрозы	k+1								
	k+2								
	...								
	r								

Рисунок 4 – Матрица взаимодействия факторов SWOT-анализа

Принцип оценки взаимосвязи факторов заключается в том, чтобы оценить зависимость каждой пары этих факторов. По каждой связи дается оценка от -1 до 1. Чем сильнее связь, тем больше число по модулю.

Следующим немаловажным инструментом стратегического анализа является PEST-анализ.

Цель PEST-анализа – изучить внешнюю и преобразования, происходящие в ней.

Данный вид анализа основан на оценке четырёх факторов внешней среды:

1. Политические факторы. К ним относят политическую обстановку по миру и в конкретной стране, налоговую политику, степень влияния государства на отрасль и др.

2. Экономическими факторами является уровень инфляции, динамика ВВП, уровень доходов населения, курс рубля и др.

3. К социальным факторам относят демографические данные, уровень жизни и ценности общества.

4. Технологические факторы – развитие технологий, новые научные открытия и др.

В PEST-анализе выделяют следующие этапы:

- определение факторов анализа;
- определение степени влияния факторов;
- оценка вероятности изменения факторов;
- оценка реальной значимости факторов;
- составление сводной таблицы PEST-анализа. [8]

Рассмотрим подробнее алгоритм выполнения PEST-анализа.

Во-первых, определяются все факторы среды, которые могут заставить предприятия с большой вероятностью.

Во-вторых, ранее четко сформулированные факторы оцениваются по шкале от 0 до 1, где 0 присевается малозначительному фактору, а 1 – наиболее значимому. При этом сумма расставленных баллов обязательно должна быть равно нулю.

В-третьих, оценивается то, в какой мере факторы непосредственно влияют на стратегию организации. Оценки выставляются по пятибалльной шкале, где 5 – фактор, оказывающий сильное влияние, а 1 – фактор, не оказывающий существенного воздействия на деятельность организации.

Далее, определяются взвешенные оценки. Взвешенная оценка производится с помощью умножения силы влияния фактора на его вес. После этого находится сумма и взвешенная оценка.

Рассчитанная взвешенная оценка отражает то, насколько рассматриваемая организация готова к изменениям среды, выявленных в ходе анализа.

Разберём анализ пяти сил Портера. Он применяется с целью разобраться в структуре отрасли, проанализировать потенциальную возможность получить прибыль, а также оценить конкурентов на рынке и разработать стратегию бизнеса.

В процессе анализа распознаются пять основных конкурентных сил:

– рыночная власть поставщиков (оценивается, насколько сильно поставщики владеют рынком, количество потенциальных поставщиков, которые смогли бы устанавливать свои цены);

– рыночная власть потребителей (определяются требования покупателей, оценивается возможность реализации их совместных закупок);

– конкуренция среди существующих игроков рынка (определяется уровень конкуренции в отрасли, а также наличие ведущей организации);

– появление новых игроков (определяется, насколько высоки входные барьеры на рынок и то, насколько серьезным конкурентом может стать новый игрок);

– появление продуктов-заменителей (определяется потенциальная возможность замены товаров/услуг по более низкой цене, но удовлетворяющих наибольший спектр потребностей потребителя).

Также как дополнение к пяти перечисленным силам рассматривают шестую силу – государственное регулирование.

Изобразить данную модель можно графически (рисунок 5).

В качестве последнего инструмента стратегического анализа рассмотрим комплексный анализ финансовой отчетности.

Стратегический финансовый анализ – процесс изучения того, какое влияние оказывают факторы среды на показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Выделяют три основных этапа финансового анализа:

1. Подготовительный этап. На данном этапе формулируется задача, производится подбор методов, с помощью которых будет производиться анализ, собирается максимально достоверная информация и переводятся стандартные формы финансовой отчетности в формат аналитических таблиц.

2. Экономическое чтение отчетности. Формируется и производится расчет совокупности оценочных показателей, анализируются и интерпретируются полученные результаты.

3. Подготавливается отчет о полученных результатах, формулируются выводы и рекомендации по решению выявленных проблем. [10]



Рисунок 5 – Модель Портера

При анализе финансовой отчетности обычно производится расчёт таких показателей, как ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, рентабельность, оборачиваемость, показатели эффективности деятельности, а также анализируется дебиторская задолженность и финансовые результаты предприятия.

Существует множество подходов и методов анализа финансовой отчетности.

1. Экспресс-анализ. Он в кратчайшие сроки позволяет оценить финансовое состояние компании и определить динамику её развития. Такой метод чаще всего используется внутри предприятия перед проведением более подробного анализа.

Люди, исследующие финансовое состояние обычно акцентируют внимание на правильность ведения и составления отчетности, а также проверяют правильность указания реквизитов и подписи руководства. После этого проводится анализ отчетности по наиболее значимым показателям.

2. Вертикальный метод. С помощью данного метода производится анализ финансовой отчетности в долях от базовой величины. Используя этот метод, можно рассчитать долю расходов на реализацию продукции, определить отношение себестоимости продукции и валовой прибыли в выручке, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и так далее.

3. Горизонтальный метод. Этот метод позволяет отследить изменения в финансовой отчетности по одной и той же статье по сравнению с предыдущими периодами. Так, например, можно отследить то, насколько изменились показатели кредиторской задолженности в 2020 по сравнению с 2019. После этого изменения переводятся в проценты.

4. Факторный анализ. Он позволяет оценить степень влияния одного показателя на другой. Таким образом, выявляются возможные причины, по которым произошёл спад/рост того или иного показателя. Такой вид анализа помогает подобрать такие мероприятия, которые могли бы улучшить финансовые результаты организации, а также он способствует проведению мероприятий по устранению помех, которые снижают финансовые результаты.

Финансовую отчетность организации анализируют, используя множество показателей и коэффициентов. Рассмотрим наиболее распространенные:

– Коэффициент ликвидности. Он показывает наличие на предприятии ресурсов для покрытия своих краткосрочных обязательств. Рассчитывается путём деления оборотных активов на краткосрочные обязательства.

– Коэффициенты денежных средств. Показывают возможность организации оплачивать свои операционные затраты и кредиты без приведения к отсутствию денежных средств впоследствии.



– Коэффициент рентабельности. Отражает эффективность использования фирмой активов с целью получения прибыли. Рассчитывается путём деления прибыли на текущие активы (или оборотные средства).

– Коэффициент задолженности. С помощью коэффициента задолженности оценивается степень финансовых рисков. С увеличением задолженности (как краткосрочной, так и долгосрочной) увеличиваются риски. Коэффициент рассчитывается как отношение земных средств к сумме активов, имеющихся на предприятии. [13]

Таким образом, рассмотрен стратегический анализ как инструмент совершенствования стратегии развития предприятия. Существует множество методов стратегического анализа. Наиболее распространенными являются SWOT и PEST-анализы, анализ пяти сил Портера, а также анализ финансовой отчетности, где рассчитываются ключевые показатели деятельности организации.

### 1.3 Направления совершенствования стратегии предприятия в сфере производства полимерной продукции

ООО ПТК «Союз-Полимер» занимается выпуском полимерной упаковки и пакетов. Полимерная продукция является одним из самых важных товаров на мировом рынке. Именно изделия из полимера потребляются практически на одном уровне с газом, нефтью и валютой.

В связи с ростом производства на мировом рынке, товары имеют ориентир на импорт инженерного и специального пластика.

Полимерная продукция находит широкое применение как в быту, так и во множестве отраслей. Увеличение объемов производства полимеров способствует продвижению развивающихся организаций на мировом рынке. [14]

Основными стратегиями развития производства полимерной продукции являются:

– стремительное развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);

– быстрое освоение и внедрение новых технологий производства.

Текущее положение дел на рынке синтетических полимеров сложилось так, что даже при закупке зарубежных материалов, наблюдается их серьезный недостаток.

При таком недостатке используют такие материалы, как металл, керамика или полимеры, которые будут менее эффективными. При таком раскладе наносится существенный ущерб стране, что пагубно сказывается на эффективности промышленности.

Из-за того, что в России наблюдается существенный недостаток синтетических полимеров, необходимо стимулировать рост производства. Это можно сделать, используя следующие методы:

– с помощью имеющихся ресурсов и потенциала создавать новое производство;

– модернизация и улучшение имеющегося производства;

– налаживать сотрудничество с другими странами;

– покупать лицензионное оборудование для улучшения производства. [15]

Чтобы создать новое производство, необходимо провести анализ рынка. На этом этапе исследуется наличие потенциальных конкурентов и тех, кто будет готов приобретать пластиковую упаковку. Стоит отметить, что обычно её заказывают и приобретают различные предприятия для своей готовой продукции. Выявляют главные и наиболее распространенные потребности потребителя.

Преимуществом перед другими конкурентами в данном случае будет являться то, насколько быстро производится полимерная упаковка и заказы.

Модернизировать и улучшать имеющееся производство можно с помощью внедрения в производство новых технологий и приобретения нового оборудования, которое по характеристикам должно превосходить предыдущее.

Это поспособствует увеличению производительности труда, ускорению производственных циклов, а также улучшит качество производимой продукции.

Сотрудничество с другими странами может дать предприятию массу полезных и выгодных ресурсов. Например, за границей можно найти поставщиков необходимого сырья по более приемлемым ценам, а также сотрудничество поможет наладить отношения и как следствие привлечь новых потребителей и заказчиков.

Чтобы оставаться конкурентоспособной, организация должна принимать меры по улучшению как внешних, так и внутренних характеристик выпускаемой продукции.

Одним из способов совершенствования стратегии развития предприятия, выпускающих пластиковую упаковку – ориентир на повышение её качества.

Чтобы это осуществить, на производстве применяются различные добавки, которые помогают соответствовать ряду таких требований, как:

- приемлемый внешний вид;
- срок службы;
- прочность;
- безопасность;
- экологичность;
- технологичность и др.

Всех этих свойств можно добиться с внедрением различных добавок. Разберём их подробнее (таблица 3).

Очевидно, что увеличение производства пластиковой упаковки повлечет за собой серьезные последствия для окружающей среды.

Таблица 3 – Мероприятия по улучшению свойств продукции

Свойство	Решение	Применяемые добавки
Приемлемый внешний вид	– окрашивание; – повышение прозрачности; – повышение блеска; – модификация поверхности;	– пигменты и красители; – просветлители; – смеси полимеров; – скользящие, антистатика;

### Окончание таблицы 3

Свойство	Решение	Применяемые добавки
	– борьба с усадкой, утяжинами, коробление, ароматизация	– нуклеаторы, вспениватели, ароматизаторы
Срок службы	– защита от УФ лучей; – защита от нагрева	– светостабилизаторы; – термостабилизаторы
Прочность	– использование современных полимеров и их смесей; – повышение жесткости	– нуклеаторы
Безопасность	– снижение горючести, введение антипиренов	– галогенсодержащие и безгалогенные антипирены
Экологичность	– снижение количества отходов при запуске;	– термостабилизаторы; – рециклизаторы;
	– повторная переработка вторичных полимеров; – ускоренное разложение (биоразрушаемые полимеры)	– окси-биоразлагающие добавки
Технологичность	– облегчение процессов переработки	– процессинговые добавки [15]

В современном мире вопросы защиты окружающей среды стоит наиболее остро. С годами засорение среды пластиком растет до катастрофических масштабов. Однако от производства пластиковой продукции мир отказаться не готов, поскольку ещё нет других материалов, которые бы в полной мере удовлетворяли потребности производителей и имели бы менее вредные, но схожие свойства.

Именно поэтому с целью сократить наносимый ущерб природе, некоторые производители пластиковых упаковок совершенствуют свою стратегию развития с упором на экологическую безопасность.

Рассмотрим варианты, которые можно использовать на производстве при выборе такой стратегии.

1. Биоразлагаемая упаковка. В состав такой упаковки входят примеси, способствующие ускоренному разложению пластика. Это происходит под воздействием УФ света, тепла и кислорода. После разложения пластик

распадается на фрагменты микропластика. Выявив плюсы и минусы такого материала, к 2030 году Европа приняла решение не использовать его.

2. Биополимерные материалы (биопластик). Данный вид материалов имеет природное происхождение. При его создании используются такие компоненты, как кукурузный и картофельный крахмал, сои и др. Такой биопластик подвергается полному разложению, если его утилизировать в компосте. Здесь специалисты задаются вопросом по поводу рациональности использования выделенных для пищевой промышленности площадей в иных целях.

3. Мономатериалы в упаковке. Такая упаковка изготавливается из материалов, которые легко подвергнуть вторичной переработке. При этом встает вопрос создания условий для обязательной переработки мусора, которой в России пренебрегают. Однако на мировом рынке данный вид упаковки и технологии по её производству дают значительное преимущество над другими конкурентами.

4. Вторичное сырьё при производстве. Здесь подразумевается использование уже переработанного полимеров при производстве новой продукции. При этом важно сохранить все ключевые характеристики материала.

Все перечисленные методы, направленные на экологичность производства, имеют как преимущества, так и недостатки. [16]

В таблице 4 перечислены главные плюсы и минусы использования биоразлагаемой упаковки, биопластика, мономатериалов и вторичного сырья.

Как и компании из любой другой отрасли, предприятия по производству полимерных упаковок стремятся в своей стратегии сделать упор на минимизацию производственных и транспортных издержек, занять большую долю рынка, а также программировать НИОКР.

Минимизировать издержки можно с помощью установки нового более качественного оборудования, использования вторичного сырья и переработки отходов, а также посредством сокращения затрат труда.

Таблица 4 – Плюсы и минусы методов экологичного производства

Преимущества	Недостатки
<b>Биоразлагаемая упаковка</b>	
– Не требует создания нового пластика, поскольку используется уже существующий.	– Упаковка распадается на микрочастицы, которые засоряют поверхность океана
– При производстве не происходит образование метан, который отрицательно влияет на химические процессы в атмосфере, приводящие к ухудшению экологической ситуации на планете.	– Животные могут принять распавшиеся частицы за пищу, что приведет к их болезни и смерти. – Необходимость отдельной переработки, что увеличивает денежные и временные затраты предприятия. – Из-за своих свойств такой вид упаковки нельзя использовать для долгого хранения и использования.
<b>Биопластик</b>	
– Уменьшение количества потребляемой энергии. – Сокращение выбросов в атмосферу. – Не несет за собой вреда при разложении. – Уменьшение использования таких ресурсов, как нефть и газ.	– Необходимость в особых условиях утилизации. – Сбирать биопластик нужно отдельно, поскольку при обычной переработке происходит загрязнение атмосферы вредными газами. является источником парниковых газов – Необходимость выделения сельскохозяйственных площадей под выращивание сырья для производства биопластика.
<b>Мономатериалы</b>	
– Произведенную упаковку впоследствии можно переработать. – Из-за переработки количество отходов на производстве значительно сокращается.	– Т.к. материал перерабатывается, на упаковку необходимо наносить специальную маркировку. – Необходимость во внедрении системы переработки мусора в стране для последующей переработки.
<b>Вторичное сырьё</b>	
– Углеводородное сырьё используется в меньших количествах. – Использование вторичного сырья значительно сокращает отходы на производстве.	– После переработки необходимо сохранить все ключевые характеристики материала. – Запрет на гибкую упаковку для пищевых продуктов.

Стратегия увеличения доли рынка подразумевает стремительное увеличение конкурентоспособности путём улучшения качества выпускаемой продукции (в данном случае – пластиковой упаковки) и привлечения большего количества потребителей, готовых приобрести данный продукт.

Программирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ предполагает разработку и внедрение технологически нового оборудования, которое будет иметь большую производительность в отличие от уже имеющего оборудования на предприятии.

Также оно включает в себя разработку новых технологий производства полимерной продукции, которые поспособствуют ускорению производственного процесса и повысят качество выпускаемого товара.

Итак, в данном параграфе рассмотрены наиболее распространенные направления совершенствования стратегии в сфере производства полимерной продукции.

Одним из направлений является улучшение характеристик производимых товаров с помощью применения различных добавок, которые способствуют улучшению внешнего вида, экологичности, прочности, срока использования и др.

Также с целью сокращения отходов и уменьшения наносимого вреда окружающей среде, в производство внедряют новые виды полимеров, которые быстрее разлагаются и которые можно использовать вторично после переработки.

Помимо этого, используют общие направления совершенствования стратегии, применяемые не только в сфере производства пластиковой упаковки.

#### Вывод по главе один

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены методологические аспекты совершенствования стратегии развития предприятия. Раскрыты такие понятия, как «стратегия», «стратегическое планирование», «устойчивое развитие предприятия», «финансово-экономическая устойчивость». Были перечислены критерии и классификация стратегий, а также этапы формирования и критерии оценки эффективности выбранной стратегии.

Предложены варианты предварительного анализа рынка перед выбором направления стратегии и то, какой информацией при этом лучше пользоваться и

источники этой информации. Рассмотрено понятие стратегического анализа как инструмента совершенствования стратегии развития предприятия.

Существует множество методов стратегического анализа. Его наиболее распространенными инструментами являются SWOT и PEST-анализы, анализ пяти сил Портера, а также анализ финансовой отчетности. Каждый инструмент был рассмотрен более детально.

Также в рамках главы описаны направления совершенствования стратегии развития в отрасли.

Одним из направлений является улучшение характеристик производимых товаров с помощью применения различных добавок, которые способствуют улучшению внешнего вида, экологичности, прочности, срока использования и др.

Также с целью сокращения отходов и уменьшения наносимого вреда окружающей среде, в производство внедряют новые виды полимеров, которые быстрее разлагаются и которые можно использовать вторично после переработки.

В главе также были рассмотрены плюсы и минусы использования экологичного производства (использования биоразлагаемой упаковки, биопластика, мономатериалов и вторичного сырья).

Очевидно, что полностью ликвидировать вред, наносимый окружающей среде, невозможно. Именно поэтому каждая предприятия должна выбирать свой способ минимизации причинения экологического ущерба исходя из имеющихся возможностей, средств и ресурсов.

Помимо этого, используют общие направления совершенствования стратегии, применяемые не только в сфере производства пластиковой упаковки.



## 2 АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА ПОЛИМЕРНОЙ ПРОДУКЦИИ

### 2.1 Анализ зарубежного опыта стратегического развития предприятий в сфере производства полимерной продукции

Производство полимерной продукции в современном мире с каждым годом растет большими темпами. Это связано с тем, что упаковка из полимерных материалов имеет преимущество, которое заключается, во-первых, в её качественных характеристиках, во-вторых, такая упаковка облегчает процесс транспортировки. Рост спроса на пластиковую упаковку также обусловлен расширяющейся пищевой, фармацевтической и другими промышленностями, которые являются её основными потребителями и заказчиками.

На мировом рынке спрос на полимерную продукцию стимулирует упаковочная промышленность. Именно упаковка и различные виды плёнок составляют наибольшую долю потребления в мире. Среди них 70% занимает полиэтиленовая продукция. В среднем за год производство плёнки имеет темп роста в размере 5%.

Самым крупным рынком, который составляет почти половину мирового объема производства полимеров, являются страны Азии. Второе и третье места занимают рынки США и Европы.

За рубежом большое количество предприятий в сфере производства полимерной продукции сконцентрировано в Китае, поскольку в данной стране установлены достаточно низкие цены на себестоимость химического производства. На Китай приходится 26% мирового производства. Также тенденцию быстрого развития имеют японские организации, которые расположены на приморье. Они пользуются сырьём, которое им транспортируют через море.

За последнее время в этой сфере начала развиваться свои производственные мощности Индия. Страна придерживается стратегии импортозамещения.

Также на рынке полимерной продукции значительную долю занимают ближневосточные страны. За последние 10 лет они ориентировали свою стратегию на экспорт. Им удалось этого добиться из-за низких цен на природный газ в регионе. Так называемая «сланцевая революция» поспособствовала ускоренному развитию и увеличению количества заводов в Соединенных Штатах Америки. [19]

«Сланцевая революция» – начало активного использования технологий добычи газа и нефти в промышленности, которое началось в 2010-х годах в США.

Объемы производства пластика в Европе составляют 23% от их производства во всем мире. Европейский рынок является самым крупным в мире с учетом того, что спрос на пластиковые изделия в год составляет 49 миллионов тонн.

Европейские производители используют стратегии развития, делающие упор на повышение качества и производительности. Именно это повлекло за собой рост иностранных инвесторов.

В таблице 5 даны примеры использования того, где может применяться тот или иной материал.

Таблица 5 – Применение полимеров в Европейских странах

Полимер	Использование полимера
Полиэтилентерефталат	Бутылки и другая тара
Полистирол, эмульсионный пол-л.	Очки, пластиковые стаканы, упаковка
Полиуретаны	Матрасы, изоляционные панели
Поливинилхлорид	Оконные рамы, напольные покрытия, трубы
Полиэтилен высокого давления	Игрушки, молочные бутылки, трубы
Полиэтилен низкого давления	Упаковочная пленка, пакеты
Полипропилен	Канцелярские папки, пробки для бутылок, бамперы автомобилей

Таким образом, наиболее распространен полипропилен, которые используется при изготовлении бутылочных пробок, канцелярских папок и др. Наименьшую долю занимают полиэтилентерефталат и полистирол, применяемые в производстве различных видов тары, пластиковых стаканов, упаковки и др.

Ведущей европейской страной в отрасли производства полимерной продукции является Германия. Первое место страна заняла из-за центрального положения.

Германия имеет долю производства полимеров в размере 8% мирового рынка. Стратегия её развития направлена на увеличение экспорта во всей сфере производства полимерной продукции. По объемам экспорта Германия лидирует как в Европе, так и во всем мире.

Поскольку Германия финансово обеспеченной страной, её стратегия предусматривает постоянное внедрение технологически нового оборудование, а также установку оборудования для переработки отходов производства. [17]

В начале 2020 года сфера производства полимерной продукции потерпела некоторый упадок. Это связано не только с началом пандемии из-за COVID-19, но и из-за несбалансированности спроса и предложения. Отрасль столкнулась с ограничениями использования тех или иных компонентов на производстве со стороны законодательства.

Вследствие начавшейся пандемии были нарушены целые системы транспортных перевозок, в том числе и международных. Из-за этого у организаций возникли серьезные проблемы с доставкой необходимого на производстве сырья. Это значительно пошатнуло положение многих отраслей.

В зависимости от сегмента влияние на деятельность организаций по производству полимерной продукции было разным. Аналитиками были выделены следующие факторы:

- резкое повышение спроса на упаковку медикаментозных средств;
- приостановка различныхстроек, производства техники, электроники и др.;
- приостановка работы заводов из-за пандемии;

– перенос запланированных ремонтов из-за соблюдения санитарной безопасности, нехватки мастеров, а также с целью возместить убытки на предприятии;

– возникновение трудностей, связанных с перевозками и логистикой, которые привели к неполадкам в процессе транспортировок приводящие к сбоям в цепочках и повышению цен на перевозки;

– смещение сроков выполнения планов.

Начало пандемии поспособствовало резкому повышению спроса на рынке полимерной продукции из-за подскочившей нужды в упаковке даже несмотря на то, что в мире стали больше заботиться об экологии и использовать более экологичные материалы.

В большом количестве стран были перенесены сроки введения запрета на использование одноразового пластика. Плюс ко всему, потребители стали отдавать предпочтение одноразовой посуде и отказывались от многоразовых. Это объясняется тем, что пластик сам по себе является более дешевым, а также тем, что общество старалось соблюдать санитарные нормы.

У производителей, ориентированных на экспорт, возникли трудности, связанные с логистикой. Именно поэтому сократились импортные поставки из Соединенных Штатов Америки. [19]

Объем продажи полимерной продукции имеет склонность к росту. На рисунке 7 представлена динамика объёмов мировой торговли полимерными материалами.

На рисунке видно, что объемы мировой торговли наиболее высокие у полиэтилена. С 2015 по 2019 год наблюдается его значительный рост. С 50 миллионов тонн он вырос до 67 миллионов тонн (примерно на 35%). К 2019 году объемы торговли полипропилена с 2015 по 2019 достигли 32,5 миллионов тонн (рост на 12%), полистирола – 13,6 миллионов тонн (рост на 13%), поливинилхлорида – 15,5 миллионов тонн (рост на 10%). Положение полиэтилентерефталатов хуже по сравнению с предыдущими материалами. Это связано с тем, что на производстве стали чаще использовать вторичный ПЭТ.

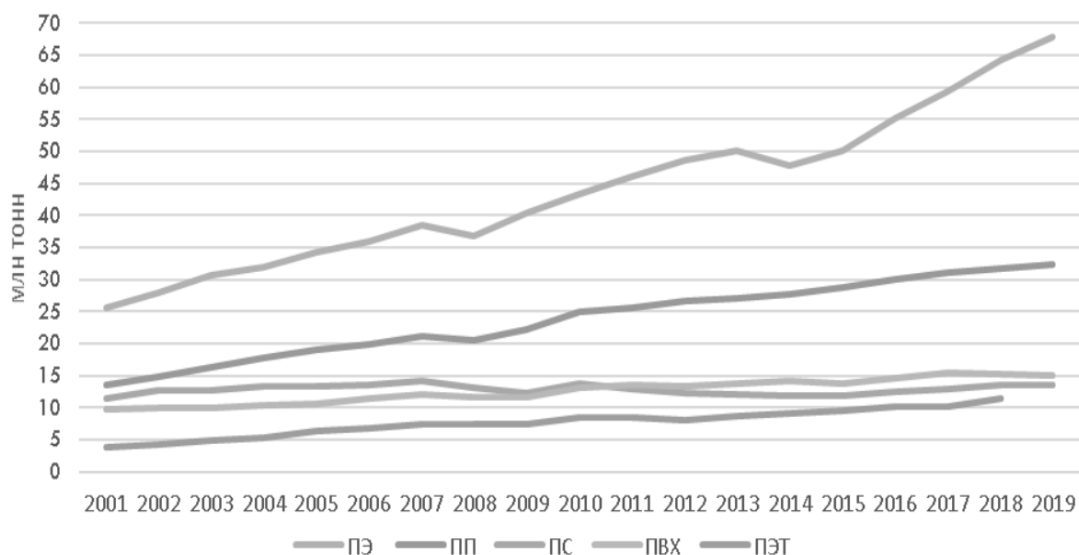


Рисунок 7 – Объем мировой торговли полимерными материалами

На рисунке 8 перечислены страны-экспортеры полимерной продукции и их доля на рынке.

ПЭ		ПП		ПВХ		ПС		ПЭТ (2018)	
<b>Объем мировой торговли в 2019 г.</b>									
67,4 млн тонн		32,5 млн тонн		15,5 млн тонн		13,6 млн тонн		11,4 млн тонн	
<b>Доля стран в объеме мирового экспорта в 2019 г.</b>									
КСА	15%	КСА	16%	США	22%	Корея	16%	КНР	28%
США	15%	Корея	10%	Тайвань (КНР)	9%	Тайвань (КНР)	15%	Индия	10%
Сингапур	8%	Бельгия	9%	Германия	8%	Бельгия	8%	Ю. Корея	8%
Бельгия	6%	Сингапур	7%	Франция	6%	КНР <sup>13</sup>	7%	Нидерланды	5%
Канада	5%	США	6%	Япония	6%	Майлазия	5%	Литва	4%
Ю. Корея	5%	Германия	6%	Бельгия	5%	Нидерланды	5%	Бельгия	4%
Таиланд	4%	Таиланд	4%	КНР	5%	США	4%	Таиланд	4%
Иран	4%	Нидерланды	4%	Нидерланды	5%	Франция	4%	Мексика	5%
ОАЭ	4%	Франция	3%	Ю. Корея	4%	Таиланд	4%	Германия	3%
Германия	3%	Тайвань (КНР)	3%	Таиланд	3%	Германия	3%	Испания	3%
КСА	31%	Прочие	32%	Прочие	27%	Прочие	29%	Прочие	25%

Рисунок 8 – Крупнейшие страны-экспортёры полимеров

Наиболее крупными поставщиками полимерной продукции на мировом рынке являются Соединенные Штаты Америки, Китай, Южная Корея, страны ЕС. По экспорту на мировом рынке лидирует Королевство Саудовская Аравия. К 2019 г.

США стали его серьезным конкурентом. Им удалось достичь такого успеха с помощью наращивания своих производственных мощностей за последние годы. Размеры мирового экспорта США с 2017 по 2019 год выросли с 9% до 15%. Кроме того, Соединенные Штаты занимают лидирующее положение в производстве и торговле ПВХ, а в продаже полистирола – страны Азии.

Лидером по импорту полимерной продукции является Китай. Китаю серьезную конкуренцию составляют Турция, страны ЕС, Соединенные Штаты Америки. Самым крупным импортером ПВХ продукции является Индия. Её доля на мировом рынке увеличилась с 12% до 15% (с 2017 по 2019 год). Индия удовлетворяет примерно 47% спроса на данный материал. До 2013 года Россия тоже являлась одним из крупнейших импортёров в этом сегменте. Страна имела внешние закупки в размере 4% и занимала шестое место. После внедрения в 2014 году новых производственных мощностей на «РусВиниле» доля российского импорта стала составлять лишь 1%.

На рисунке 9 представлены страны-импортёры полимерной продукции и их доля на мировом рынке.

ПЭ		ПП		ПВХ		ПС		ПЭТ (2018)	
<b>Доля стран в объеме мирового экспорта в 2019 г.</b>									
Китай	23%	Китай	17%	Индия	15%	Китай	29%	США	10%
США	6%	Турция	7%	КНР	6%	Германия	5%	Япония	9%
Бельгия	4%	Германия	6%	Италия	5%	КНР	4%	КНР	5%
Германия	5%	Италия	6%	Германия	5%	США	4%	Италия	5%
Сингапур	3%	Вьетнам	4%	Турция	5%	Италия	4%	Вьетнам	4%
Малайзия	2%	Индонезия	3%	Бельгия	4%	Польша	3%	Франция	4%
Вьетнам	3%	Бельгия	3%	Канада	4%	Мексика	3%	Индия	4%
Италия	3%	Мексика	3%	Вьетнам	3%	Вьетнам	3%	Германия	3%
Индия	3%	Франция	3%	Бразилия	3%	Турция	3%	Турция	3%
Турция	3%	Индия	3%	Мексика	3%	Малайзия	3%	Индонезия	3%
Прочие	44%	Прочие	45%	Прочие	49%	Прочие	38%	Прочие	50%

Рисунок 9 – Крупнейшие страны-импортёры полимеров

Делая выводы по показателям долей, занимаемых различными странами, стоит брать во внимание так называемую «торговую войну», которая происходит между Соединенными Штатами Америки и Китаем. Последствием такой жёсткой конкуренции стало то, что экспортёры США стали считать Китай менее привлекательным. В 2018 г. Китаем были введены пошлины в размере 25% на 100% поставок полиэтилена высокой плотности и 90% на линейный полиэтилен низкой плотности. Из-за этого уменьшился объём экспорта из Соединенных Штатов в Китай и выросли поставки в европейские страны и страны Юго-Восточной Азии.

Параллельно этим событиям, в Соединенных Штатах Америки начало строиться всё большее количество заводов по производству полиэтилена. При этом производители этой страны снижали свои цены с целью увеличения объема продаж. Именно поэтому наблюдается убывающая динамика в сегменте полиэтиленовой продукции. Вместе с этим стало сокращаться количество китайских поставок полистирола, поливинилхлорида, а также ПЭТ в Соединенные Штаты.

В 2020 году наблюдались предпосылки налаживания связей между Соединенными Штатами Америки и Китае. Тем не менее, ухудшение обстановки на мировом рынке, связанное с пандемией, усложняет предсказание развития происходящих событий.

Рассмотрим конъюнктуру мирового рынка полимерной продукции.

Мировой рынок полимерной продукции сильно зависит от сырьевых цен. Трансформации положения отрасли производства полимерной продукции отражает индекс цен на такие материалы, как полипропилен, полистирол и др. В 2018–2019 годы в образовании стоимости полимеров сыграл ряд отрицательных факторов. Также наблюдался убывающий тренд.

На рисунке 10 изображена динамика индекса цен на базовые полимеры и цен на нефть за 2018-2020 годы.

Цены на ПП пришли в норму ближе к ноябрю, что связано со снижением предложения. Рынок Европы сообщил о давлении производителей США и России. К концу года цены на ПП были от 900 евро за тонну.

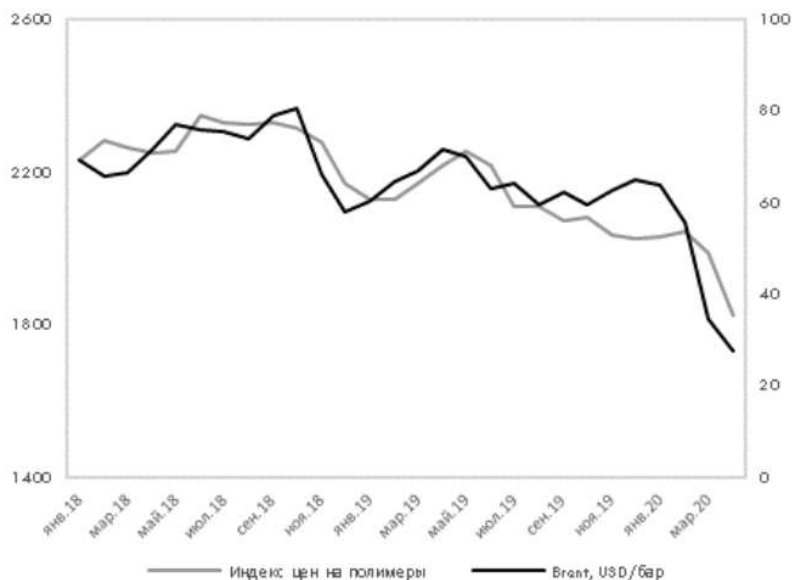


Рисунок 10 – Динамика индекса цен на полимеры и нефть

Цены на ПЭ в 2018–2019 годах оказались под влиянием внедрения новых производственных мощностей. В ноябре 2019 года наблюдалось снижение цен на полиэтилен высокой плотности на 43% (в сравнении с мартом 2018 года). Цена составила 782 доллара за тонну. Цена на линейный полиэтилен низкой плотности сократилась на 41% и составила 772 доллара за тонну. На низкоплотный полиэтилен цены снизились на 37% и составляли до 871 доллара. Цены перестали снижаться лишь к концу года из-за сокращения потребительских запасов на складах и других обстоятельств.

Цены на ПС осенью 2019 года оказались более стабильными, нежели цены на ПО. Тем не менее, они оставались на низком уровне. С января 2020 года цена по контракту увеличилась на 50-60 евро за тонну, что связано с повышением на рынке Европы уровня цен на базовое сырьё.



В марте 2020 года произошел обвал цен на нефть, что заставило производителей полимерной продукции действовать. Кроме того, повышение цен на полимеры было вызвано паникой со стороны общества, связанной с распространением вируса COVID-19 и последующей пандемией. Также цены выросли из-за логистических трудностей, обусловленных теми же причинами. [19]

Резкий скачок спроса на упаковку поспособствовал повышению цен на полимерную продукцию. Снижение цен на сырьё из нефтехимии значительно увеличило разницу между ценой и себестоимостью выпускаемой полимерной продукции.

Таким образом, в параграфе были рассмотрены страны-лидеры в производстве полимерной продукции, а также их взаимоотношения. Раскрыто определение «сланцевая революция», описаны обостренные отношения между США и Китаем. Также были перечислены ведущие страны-импортеры и экспортеры и занимаемые ими доли мирового рынка, а также выбранные ими стратегии.

Помимо того, была рассмотрена и проанализирована динамика объема мировой торговли полимерными материалами и индексов цен на полимеры и нефть.

Также в параграфе было описано влияние пандемии на рынок полимерной продукции.

## 2.2 Анализ отечественной практики стратегического управления в сфере производства полимерной продукции

В России предприятия стремятся увеличить маржу в газо- и нефтехимической промышленности. Однако развитию производства полимерной продукции мешает отсутствие четко разработанной государственной стратегии развития.

Хоть Россия и имеет доступ к необходимому сырью, её доля на мировом рынке полимерной продукции значительно меньше по сравнению с США, Китаем

и странами Европы. Так, например, она имеет 2%-ю долю рынка производства полипропилена и 1,5%-ю полиэтилена.

За последние пятнадцать лет на российском рынке стала наблюдаться положительная тенденция к увеличению объемов производства полимеров. Аналитики считают, что при внедрении Россией стратегии, предполагающей внедрение больших производственных мощностей, стране удастся закрепить позиции на мировом рынке. [21]

На российском рынке существует большое количество игроков. Среди них: ООО «Арипласт», «Белгородский завод полимерных материалов», «Кубань-Полимер», ПАО «Сибур», ООО ПТК «Союз-Полимер» и многие другие.

В России с 2010 по 2019 год масштаб выпуска первичных форм полимеров объем производства пластмасс в первичных формах значительно вырос (примерно в 1,8 раз) и в 2019 составил более, чем 8,7 тонн. Именно в этом промежутке времени производители стали использовать стратегии, направленные на полное обновление и модернизацию всех производственных мощностей. Кроме того, в отрасль вошло большое количество новых игроков. Именно это сделало отрасль производства полимерной продукции основой, которая привела к росту и развитию нефтехимической промышленности в стране.

С января по апрель 2020 года увеличилось на 18% по сравнению с тем же периодом 2019 года. Причиной тому – введение новых производственных мощностей ПАО «Сибур».

На рисунке 11 показана динамика показателей производства полимеров в период с 2010 по 2019 годы в России.

Положительная динамика на рынке полимеров обусловлена производством полиолефинов. С 2018 по 2019 год выпуск полиэтилена увеличивался на 7% за год.

Объемы выпуска полипропилена выросли на 20% в 2019 году, что связано с введением новых производственных мощностей ПАО «Сибур»

(«ЗапСибНефтехима»). Данное предприятие способно производить до полутора миллионов тонн ПЭ и до пятисот тонн ПП.

Производство в таких масштабах оказало значительное влияние на динамику России в этой отрасли.

В начале 2020 года выпуск отечественного полиэтилена вырос на 26%, а полипропилена – на 30%.

Выпуск ПЭТ в 2019 составил в общей сумме 570 тысяч тонн. Крупным игроком российского рынка являлся АО «ПОЛИЭФ» (ПАО «СИБУР»). Фирма приостанавливала производство, чтобы модернизировать оборудование для повышения производственных мощностей.



Рисунок 11 – Производственные показатели российской полимерной промышленности

На рисунке 12 показано сравнение объемов производства в РФ полимеров разных видов за 2017-2019 годы.

Таким образом, по данным, представленным на рисунке 13, можно оценить влияние пандемии и карантина на отечественных производителей. Как упоминалось выше, увеличение объёмов выпуска полимеров в первом квартале 2020 года связан с запуском новых производственных мощностей на ПАО «СИБУР». Именно поэтому показатели объёмов производства ПЭ увеличились на 45%, а ПП – на 37%. Производство ПВХ и ПС выросло на 5% и 1%.

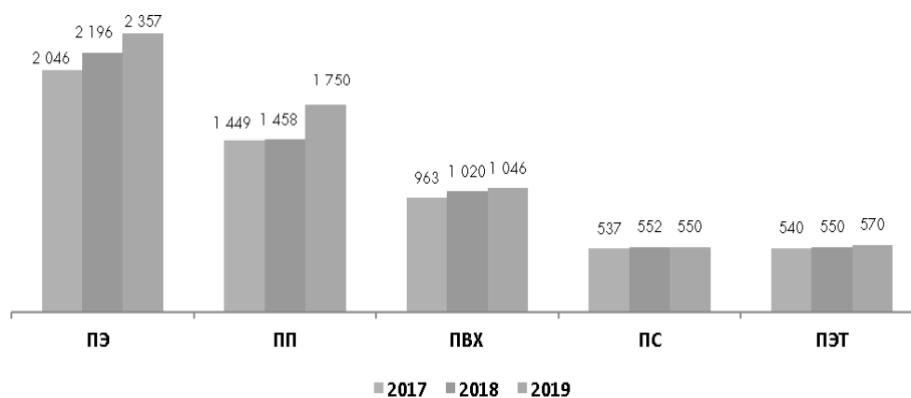


Рисунок 12 – Объемы производства полимерной продукции

На рисунке 13 представлены объёмы выпуска полимерной продукции разных видов по кварталам за 2019-2020 годы по данным Росстата.

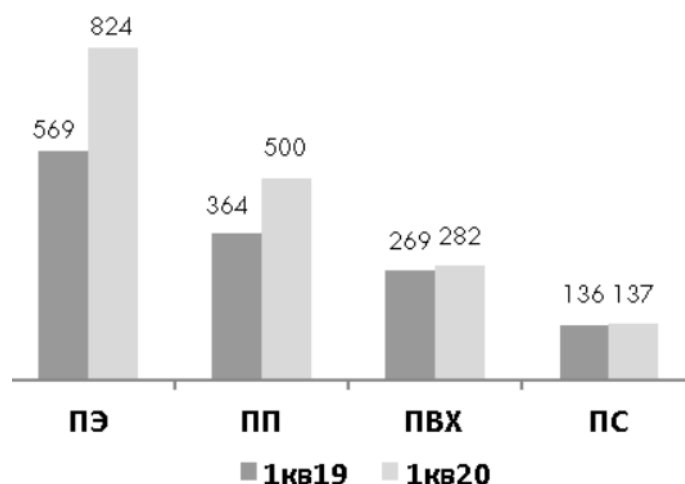


Рисунок 13 – Объём производства полимеров в России (2019-2020)

Отечественные производители полимерной продукции сильно зависят от импорта. Разность между стоимостью экспорта и импорта ПЭ и ПЭТ отрицательная. Тем не менее, торговое сальдо после внедрения новых производственных мощностей производителями ПС было уравновешено.

По мнению аналитиков, ввоз линейных полиэтиленов в 2019 году значительно снизился и составил 180 тысяч тонн. Это объясняется тем, что в стране стали расти объёмы производства. Именно это стало предпосылкой запуска

«ЗапСибНефтехима», и также роста производства на «Нижекамскнефтехиме». За весь 2019 год российские фирмы произвели 254 тысячи тонн линейных полимеров низкой плотности. По сравнению с предыдущим годом, объемы выпуска увеличились на 45%. При этом объемы производства выпуска за тот же период ПНД сократились на 10% и составили 868,5 тысяч тонн.

В стране наблюдался стабильный уровень спроса на полимеры, а вместе с этим значительно увеличилось количество ввозимых материалов. Наибольшим спросом стали пользоваться импортные плёночные полимеры. Их объемы выросли на 65% и составили 132 тысячи тонн. Кроме того, ввоз полиэтиленов низкого давления также увеличился. При этом на российском рынке полимерной продукции наблюдалось сокращение поставок остальных полимеров. Поставки в страну ГП в 2019 году снизились на 9%, что связано с увеличением масштабов производства внутри России.

«РусВинил» – российско-бельгийская организация по производству поливинилхлорида. Именно запуск её мощностей поспособствовал снизить потребность в импортном ПВХ. Однако потребность в импорте эмульсионного ПВХ по-прежнему осталась. Импорт эмульсионных ПВХ в 2019 году составил 80 тысяч тонн, что занимает примерно 40% от импорта всех ПВХ. Такая же ситуация наблюдалась в сегменте суспензионного поливинилхлорида.

В первые три месяца 2020 года иностранные поставки полимеров в целом показали положительную тенденцию. Но ситуация изменилась в апреле в связи с карантинными мерами и пандемией, которые сковывали деятельность многих предприятий. Плюс ко всему, в данный период времени курс рубля снизился, что привело к повышению цен заграничных материалов.

На рисунке 14 изображено изменение доли импорта во внутреннем использовании за 2019 год по сравнению в 2013.

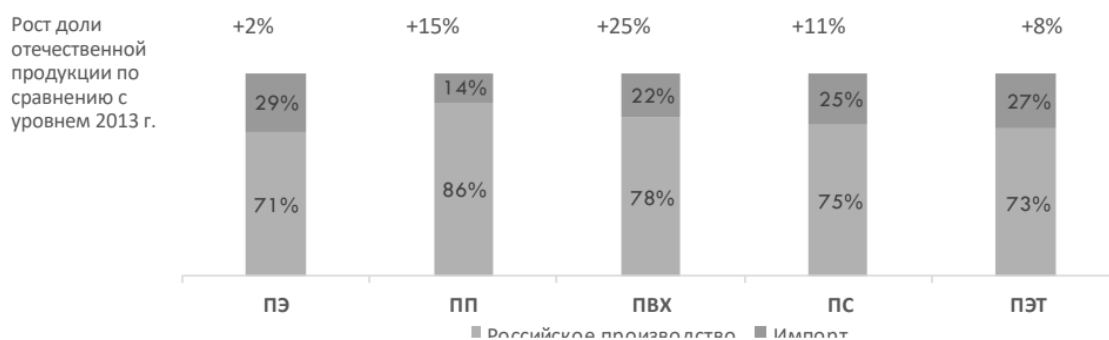


Рисунок 14 – Изменение доли отечественной продукции

Подводя итог о вышесказанном, можно сказать, что Россия значительно уменьшила свою зависимость от импорта полимерной продукции. При этом некоторые сегменты в данной отрасли пока не готовы самостоятельно удовлетворять спрос внутри страны. Оценивая статистику рынка полимерной продукции в целом, то можно сделать вывод о том, что России за последние годы удалось увеличить свою долю рынка.

На рисунке 15 представлены поставщики полимерной продукции в Россию.

ПЭ		ПП		ПВХ		ПС		ПЭТ	
Узбекистан	17%	Ю. Корея	15%	Германия	41%	Ю. Корея	26%	КНР	34%
Беларусь	13%	Туркменистан	14%	КНР	19%	Бельгия	18%	Беларусь	12%
Ю. Корея	11%	Германия	9%	США	10%	Китай	8%	Нидерланды	10%
США	10%	Бельгия	9%	Украина	9%	Финляндия	6%	Германия	8%
Германия	7%	Азербайджан	9%	Швеция	7%	Иран	5%	Ю. Корея	5%
КСА	6%	Казахстан	8%	Ю. Корея	3%	Германия	4%	КСА	4%
Финляндия	5%	Финляндия	6%	Казахстан	3%	Венгрия	4%	Бельгия	4%
Украина	4%	Нидерланды	5%	Бельгия	2%	Италия	4%	Италия	3%
Туркменистан	4%	Италия	4%	Франция	1%	Нидерланды	3%	Турция	3%
Прочие	22%	Прочие	20%	Прочие	6%	Прочие	20%	Прочие	18%

Источник: ФТС РФ/UN Comtrade.

Рисунок 15 – География импорта в 2019 году

Объемы производства отечественного полиэтилена в 2019 году составили 2,36 миллионов тонн. Этот вид материала пользуется наибольшим спросом среди других полимеров. Второе и третье место занимают ПП (1,66 миллионов тонн) и ПВХ (1,02 миллионов тонн) соответственно. Существенную долю также

составили полистирол (0,55 миллионов тонн) и полиэтилентерефталат (0,76 миллионов тонн).

На рисунке 16 представлены основные показатели российского рынка полимерной продукции в 2019 году.

Показатель	Рынок				
	ПЭ	ПП	ПВХ	ПС	ПЭТ
Производство, тыс. тонн	2357	1750	1046	550	570
Экспорт, тыс. тонн	349	319	249	136	12
Импорт, тыс. тонн	840	229	219	138	205
Видимое потребление, тыс. тонн	2848	1659	1016	553	763
Доля импорта в потреблении, %	29%	14%	22%	25%	27%
Доля экспорта в производстве, %	15%	18%	24%	25%	2%

Рисунок 16 – Основные показатели российского рынка полимерной продукции

В целом на российском рынке наблюдается значительное увеличение спроса на полимеры. Таким образом, ёмкость отрасли производства полимерной продукции в 2019 году составила более, чем 6 миллионов тонн. Тем не менее, стоит учитывать тот факт, что в зависимости от сегмента показатели рынка будут разными.

Рассмотрим динамику спроса на разные виды полимеров в России. Термопласты на внутреннем рынке имеют тенденцию к росту. Если сравнивать показатели за период 2014-2019 год, то можно увидеть, что объемы использования полиэтилена выросли на 800 тысяч тонн (на 40%), полипропилена – примерно на 600 тысяч тонн (на 55%). Размеры потребления поливинилхлорида варьируются от 980 до 1030 тысяч тонн в год. По сравнению с 2014 годом, объемы потребления ПВХ остаются выше, чем в 2019 году. В сегменте производства ПЭТ в 2019 году наблюдался рост на 22% по сравнению с 2018 годом и составила 763 тысяч тонн. Размеры использования полистирола в последнее время стали относительно стабильными и держатся в диапазоне от 540 до 550 тысяч тонн в год.

Пандемия привела к увеличению спроса на полимерную упаковку в виде пленки, бутылок и др. На пороге кризисной ситуации потребители начали скупать полимеры в опасении резкого поднятия цен в связи с курсом рубля и пандемии.

К апрелю ажиотаж спал, что связано с приостановкой строек, деятельности многих компаний и др. По итогу появился риск для всех производителей полимерной продукции, который связан с тем, что по окончании пандемии отрасль будет приходить в норму крайне медленно. Производители были в смятении при выборе дальнейшей стратегии развития своей деятельности. Их интересовало то, обеспечит ли государство гражданам платежеспособность для дальнейшей поддержки спроса. Кроме того, организации не знали, кого застанет банкротство, а кого нет.

На рисунке 17 отражена динамика изменения спроса на полимерную продукцию в период с 2017 по 2020 год.

	Годовые данные					Оперативные данные		
	Объем видимого потребления, тыс. тонн			Изменение, %		Объем видимого потребления, тыс. тонн		Изменение, %
	2017	2018	2019	2017/ 2018	2019/ 2018	I кв. 2020	I кв. 2020	2020/ I кв. 2019
ПЭ	2302	2534	2848	10%	12%	658	891	35,5%
ПП	1285	1351	1659	5%	23%	366	415	13,5%
ПВХ	1021	976	1016	-4%	4%	247	263	6,6%
ПС	541	546	553	1%	1%	134	135	0,8%
ПЭТ	646	659	763	2%	16%	н.д.	н.д.	н.д.

Рисунок 17 – Спрос на полимерную продукцию на российском рынке

График динамики изменения цен на полимерную продукцию представлен на рисунке 18.

В период с 2014 по 2016 год в России наблюдался рост цен на полимерную продукцию. Это связано с падением курса рубля и с тем, что цены устанавливались на уровне с импортными, хоть в мире и наблюдалось снижение цен на сырьё и нефть.





Рисунок 18 – Цены на полимеры в России в 2017-2020 гг.

В 2017 году на отечественном рынке происходила ситуация, которая отклонялась от нормы для России. Обычно весной в стране производители повышали цены на свою продукцию, но на этот раз цены падали на протяжении всего первого полугодия. Осенью ситуация относительно стабилизировалась и оставалась такой примерно до октября 2018 года. После этого цены на рынке полимеров снова уменьшались. При этом рост цен наблюдался только в сегменте производства поливинилхлорида.

Цены на рынке полимеров снижались на протяжении всего 2019 года, до весны 2020 года. На короткий промежуток времени цены поднялись лишь в августе и сентябре 2019 года. Такую ситуацию можно объяснить наличием большого предложения и низкого спроса при этом. Весной из-за слишком тёплой погоды сезонный спрос начал расти гораздо раньше. В марте цены нормализовались.

Поскольку курс рубля в 2020 года ослаб, и импортная продукция выросла в цене, производителям удалось укрепить цены на производимую продукцию. Начало пандемии вызвало проблемы с логистикой, что ограничило возможность использования российскими организациями импортного сырья. Из-за этого было поднятие цен на поливинилхлорид. К середине апреля наблюдалось снижение

спроса из-за пандемии и ряда ограничений. Предприятия, чья деятельность связана с переработкой, сократили свои закупки и мощности, при этом оставаясь без дополнительных запасов на складе. Это привело к очередному снижению цен на рынке полимерной продукции. [19]

В таблице 6 представлены показатели изменения средней цены за год внутри рынка.

Таким образом, в параграфе представлен обзор ситуации на российском рынке. Были описаны меры, которые предприятия принимали при мировом карантине.

Таблица 6 – Изменение индексов цен на полимерную продукцию в России

Индекс цен	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/ I кв. 2019
Полиэтилен	9,9	-10,0	8,5	-3,6	-23,5
Полипропилен	6,2	-4,2	13,7	1,5	-18,8
ПВХ	8,1	-4,5	5,8	7,6	-3,3
Полистирол	12,1	-4,8	10,3	-13,2	-20,5

В рамках параграфа рассмотрена динамика спроса на рынке полимерной продукции, а также изменение индексов цен и то, чем это было обусловлено. Кроме того, были рассмотрены объёмы производства полимеров в России и производственные показатели российской полимерной промышленности.

### 2.3 Анализ стратегического развития ООО ПТК «Союз-Полимер»

ООО ПТК «Союз-Полимер» является одной из самых крупных компаний на южноуральском рынке производства полимерной продукции. Деятельностью фирмы является производство пакетов из различных видов полимеров, плёнки, а также упаковки для пищевых продуктов и др.

Организация выпускает продукцию в объеме 1 700 тонн в месяц, при этом используя непрерывный производственный цикл, 24/7.

«Союз-Полимер» имеет производственные площади в размере 12 000 м<sup>2</sup>, складские помещения площадью 5 000 м<sup>2</sup> и 150 единиц оборудования и техники. [23]

Формулировка миссии предприятия звучит так: «Мы помогаем людям сохранить и донести покупки». Другими словами, нацелено на удовлетворение запросов и ожиданий потребителя.

Исходя из данной миссии, «Союз-Полимер» выявил для своей деятельности ряд следующих стратегических целей:

- повышение доли товаров с более крупной добавленной стоимостью;
- увеличение стоимости компании с помощью расширения круга заинтересованных инвесторов и налаживания других взаимовыгодных связей, а также рационализация управления средствами и ресурсами;
- повышение доходности деятельности;
- занятие более высокой доли российского рынка;
- повышение конкурентоспособности;
- улучшение производимой продукции как с точки зрения качества, так и с точки зрения экологичности;
- повышение квалификации кадров. [24]

Произведём оценку влияния факторов внешней среды на деятельность компании ООО ПТК «Союз-Полимер». Для этого выполним PEST-анализ.

Влияние факторов оценивается по шкале от 1 до 3, где 1 – низкая степень влияния, а 3 – высокая.

Оценка вероятности изменения фактора выставляется по пятибалльной шкале, где 1 – низкая вероятность колебания, а 5 – высокая.

Определение веса внешних факторов представлено в таблице 7. [25]

Таблица 7 – Определение веса внешних факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Вероятность изменения фактора	Оценка с поправкой на вес
Политические факторы			
Рост давления со стороны государства	2	2	0,2
Напряженные отношения России и США	3	2	0,3
Экономические факторы			
Высокая доля компаний на рынке полимеров	2	3	0,3
Рост конкуренции в отрасли	3	4	0,6
Снижение цен у конкурентов	2	3	0,3
Социальные факторы			
Рост уровня социальных потребностей населения	1	5	0,25
Рост движений за экологически безопасные материалы	2	1	0,1
Технологические факторы			
Появление современного оборудования, позволяющего сократить издержки	3	1	0,15
Появление более современных упаковочных материалов, экологичных и безопасных	2	2	0,2
Итого	20	–	–

Таким образом, был выявлен ряд факторов внешней среды и степень их влияния на деятельность организации.

Проанализируем полученные результаты и сделаем ряд выводов.

По данным, полученным в таблице 7, видно, что наибольший вес имеет экономический фактор, связанный с ростом конкуренции отрасли. Именно на него предприятию следует обратить наибольшее внимание.

Повысить свою конкурентоспособность ООО ПТК «Союз-Полимер» может с помощью внедрения в стратегию модернизации оборудования и технического перевооружения, а также повышения качества продукта, который будет соответствовать потребительским предпочтениям. Кроме того, организация может рассмотреть направление стратегии, делающий упор на использование ресурсосберегающих программ и повышение экологичности выпускаемой продукции. [24]

Далее проведём SWOT-анализ. Он позволит выявить слабые и сильные стороны компании, а также её возможности и угрозы (рисунок 19).

Таким образом, «Союз-Полимер» имеет большое количество сильных сторон и возможностей, реализуя которые, организация может обойти угрозы, существующие на рынке, и в дальнейшем эффективно функционировать.

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие современных технологий и нового оборудования;</li> <li>2. Устойчивое финансовое положение;</li> <li>3. Наличие большого числа постоянных клиентов;</li> <li>4. Наличие крупных зарубежных покупателей;</li> <li>5. Прочные деловые связи с поставщиками сырья и материалов;</li> <li>6. Заинтересованность администрации города и области в успешном функционировании предприятия.</li> <li>7. Низкая текучесть кадров.</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение величины чистой прибыли;</li> <li>2. Отсутствие системы менеджмента качества;</li> <li>3. Отсутствие грамотных рекламных акций и маркетинговых мероприятий;</li> <li>4. Зависимость от поставщиков сырья.</li> </ol>
<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличивающаяся емкость рынка;</li> <li>2. Наличие площадей для развития производства;</li> <li>3. Увеличение числа лояльных покупателей.</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие большого числа фирм-конкурентов;</li> <li>2. Возможное появление новых конкурентов;</li> <li>3. Падение спроса на продукцию предприятия.</li> </ol>

Рисунок 19 – Матрица SWOT-анализа

Произведём оценку конкурентоспособности ООО ПТК «Союз-Полимер», используя анализ пяти сил Портера. Его суть заключается в выявлении степени влияния таких факторов, как: рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза вторжения новых участников, появление товаров-заменителей, а также внутриотраслевая конкуренция.

В таблице 8 представлен анализ степени влияния имеющихся конкурентов на рынке полимерной продукции.

Таким образом, итоговый балл составил 7. Поскольку данное число попадает в интервал от 5 до 8, то такой балл означает средний уровень внутриотраслевой конкуренции.

Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Темпы роста рынка высокие. Есть возможность повышать цены в рамках покрытия затрат.

Таблица 8 – Межотраслевая конкуренция

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
		+	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объёма рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			+
Уровень дифференциации продукта	Продажа стандартизированного товара	Товар станд-н, но имеет доп. преимущества	Продукты компаний значительно отличаются
		+	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция	Возможность повышения цен в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность повышения цен
		+	
Итоговый балл	7		

Чтобы повысить свою конкурентоспособность между существующими участниками рынка, следует регулярно отслеживать тенденции спроса на

упаковку и следить за тем, на что делают упор фирмы-конкуренты. Повышать свою конкурентоспособность необходимо с помощью повышения ключевых характеристик полимерной продукции (например, повышения экологичности товара).

Оценим, каким образом на компанию повлияет появление новых игроков на рынке (таблица 9).

Итак, по данному параметру итоговый балл составил 14. Это означает, что он имеет среднюю степень влияния на предприятие.

Доступ к каналам распределения требует определенных инвестиций. Это затрудняет вход новых фирм на рынок. Чтобы оставаться конкурентоспособным, только крупные игроки готовы пойти на снижение цен.

Необходимо проводить регулярный мониторинг появления новых потенциальных конкурентов на рынке, а также повышать уровень осведомленности о товаре.

Таблица 9 – Риск появления новых конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Нет крупных игроков	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		+	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия	Наличие микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
		+	
Уровень инвестиций и затрат для входа	Низкий (окупается 1-3 месяца работы)	Средний (6-12 месяцев)	Высокий (более 1 года)
			+
Доступ к каналам распределения	Доступ полностью открыт	Доступ требует инвестиций	Доступ ограничен
		+	
Политика правительства	Нет ограничивающих гос. актов	Гос-во вмешивается, но на низком уровне	Полный контроль отрасли
		+	
Готовность к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение	Игроки снижают цены
		+	
Итоговый балл		14	

Оценим рыночную власть покупателей (таблица 10).

Итоговый балл составил 8. Он входит в интервал от 5 до 8, что также говорит о среднем уровне влияния.

Товар компании является частично уникальным, но существуют некоторые отличия. Потребитель переключится на другой товар только при существенной разности в цене. При этом покупатель доволен приобретаемой продукцией и готов совершать дальнейшие закупки.

Таким образом, компании рекомендуется направить производственные силы на повышение привлекательности производимой продукции с целью привлечения большего количества клиентов. Чтобы цена оставалась приемлемой для потребителя, нужно стараться снизить себестоимость производимой полимерной продукции.

Таблица 10 – Рыночная власть покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких	Часть клиентов держит около 50% продаж	Объем равномерно распределен между всеми клиентами
	+		
Склонность к переключению на товары-субституты	Товар не уникален, есть аналоги	Товар частично уникален, есть отличия	Товар полностью уникален, аналогов нет
		+	
Чувствительность к цене	Приоритет на товары с низкой ценой	Переключение только при значимой разнице в цене	Покупатель не чувствителен к цене
		+	
Потребители не удовлетворены качеством рынка	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками	Полная удовлетворенность качеством
			+
Итоговый балл	8		



Произведем анализ степени влияния рыночной власти поставщиков на ООО ПТК «Союз-Полимер» (таблица 11).

Таблица 11 – Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное/монополия	Широкий выбор поставщиков
		+
Ограниченность ресурсов у поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность
		+
Издержки переключения на других поставщиков	Высокие	Низкие
		+
Приоритетность направления на поставщика	Низкая приоритетность отрасли для пост-ка	Высокая приоритетность
		+
Итоговый балл	4	

Таким образом, итоговый балл рыночной власти поставщиков составил 4. Такое значение говорит о низком уровне влияния на организацию.

В отрасли имеется большое количество поставщиков, готовых поставлять необходимое сырьё. При выборе другого поставщика будут низкие издержки. Необходимо заводить взаимовыгодные отношения со своими поставщиками.

Последняя сила по Портеру – наличие товаров-заменителей. Выполним оценку данного параметра (таблица 12).

По данным в таблице 12 можно сделать вывод о том, что в отрасль только вошли товары-заменители, но при этом, на данный момент они только развиваются.

Необходимо использовать новые подходы к качеству производимой продукции. Поскольку товары-заменители зачастую более экологичны, нужно внедрять в производство биоразлагаемые материалы и использовать переработку.

Таблица 12 – Товары-заменители

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	Существуют и имеют высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок	Не существуют
		+	
Итоговый балл	2		

Итоговый балл составил 2, что означает средний уровень влияния данного параметра на компанию.

Проведём горизонтальный анализ финансовой отчетности (приложение Б), используя данные, представленные в приложении А.

Такой метод анализа финансовой отчётности предполагает сравнение одного и того же показателя, но за разные периоды времени. Горизонтальный анализ позволяет оценить динамику производственных показателей и выявить возможные причины отклонений.

По проведенному анализу можно сделать ряд выводов.

Внеоборотные активы в предыдущем году уменьшились на 62 тыс. руб. или на 31,16% и составили на конец года 137 тыс. руб. В отчётном году ВОА также сократились на 62 тыс. руб. или на 45,26% и на конец периода составили 75 тыс. руб.

На снижение стоимости внеоборотных активов повлияло изменение стоимости основных средств. Уменьшение стоимости ОС может быть связано с их устареванием и износом. Кроме того, из-за длительных сроков амортизации может произойти снижение рыночной стоимости основного средства.

Оборотные активы за предыдущий год увеличились на 58 586 тыс. рублей или на 43,42% и составили 193 504 тыс. руб. В отчётном году наблюдается обратная ситуация. ОА уменьшились на 58 724 тыс. руб. или на 30,35% и составили 134 780 тыс. руб.

В данном случае такой результат из-за снижения дебиторской задолженности.

В отчетном году ДЗ сократилась на 69 219 тыс. руб. или на 37,82% и составила за этот период 113 786 тыс. руб.

Уменьшение дебиторской задолженности обычно считается как положительный момент в деятельности компании, однако стоит сопоставить данный показатель с выручкой.

Из данных финансовой отчетности видно, что показатель выручки снизился с 26 753 тыс. руб. до 26 387 тыс. руб. Это говорит о замедлении темпов развития ООО ПТК «Союз-Полимер».

Денежные средства за предыдущий период увеличились на 9 994 тыс. руб. и составили 10 364 тыс. руб. В отчетном году доля денежных средств тоже увеличилась, но на 10 447 тыс. руб. и составила на конец периода 20 811 тыс. руб.

Рост доли денежных средств в данном случае связан с сокращением дебиторской задолженности.

Уменьшение заёмных средств говорит о повышении уровня финансовой устойчивости организации.

Заёмные средства из раздела III – «Капитал и резервы» в предыдущем году снизились с 1 856 тыс. руб. до 896 тыс. руб. (на 960 тыс. руб. или на 51,72%). В отчетном году по данной статье показатель остался неизменным.

Кредиторская задолженность в предыдущем периоде увеличилась на 55 549 тыс. руб. или на 84,89% и составила 120 988 тыс. руб. В отчетном периоде ситуация изменилась и наблюдается снижение данной статьи на 64 470 тыс. руб. или на 53,29%. На конец периода она составила 56 518 тыс. руб.

Уменьшение доли кредиторской задолженности на предприятии свидетельствует о росте её платежеспособности и повышению привлекательности для инвесторов. Кроме того, сокращение кредиторской задолженности повлекло за собой уменьшение активной части организации.

Проведём вертикальный анализ финансовой отчетности. С его помощью можно определить удельный вес отдельно взятой статьи в валюте баланса (приложение В).

Таким образом, в активной части в период с 2017 по 2019 год наблюдается снижение доли основных средств на 0,09%. Уменьшение ОС отрицательно сказывается на деятельности предприятия и говорит о сокращении инвестиционной активности ООО ПТК «Союз-Полимер». Доля запасов за анализируемый период увеличилась на 0,04%, но вместе с этим произошло сокращение доли дебиторской задолженности на 9,19%. К концу 2019 года значительно увеличились денежные средства и денежные эквиваленты (на 15,16%) и на конец отчетного периода составили долю в размере 15,43%. В 2019 год доля оборотных активов (99,94%) значительно выше доли внеоборотных активов (0,06%). Это свидетельствует о мобильности структуры имущества анализируемого предприятия.

В структуре пассива наибольший удельный вес имеет статья «Нераспределенная прибыль». К концу 2019 года её доля увеличилась на 20,14% и составила 76 441 тыс. руб. Это говорит о том, что прибыль участвует в обороте и способствует росту ресурсов организации. Доля заёмных средств за предыдущий год сократилась на 0,91% и составила 0,46%, однако в отчётном году выросла на 0,2% и составила уже 0,66%. Также существенную долю в пассиве занимает кредиторская задолженность, которая в 2019 сократилась на 20,57% и на конец периода составила 41,91%.

Проведём анализ ликвидности баланса, сгруппировав статьи актива по степени их ликвидности и статьи пассива по срочности их возврата (таблица 13). Такой вид анализа позволяет уровень покрытия задолженностей исследуемого предприятия.

Проверим, насколько соблюдены условия абсолютной ликвидности.

Условие абсолютной ликвидности выглядит следующим образом:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4.$$

Исходя из данных, представленных в таблице 13, можно сделать вывод о том, что выполнено только второе и четвертое условия.

Таблица 13 – Оценка ликвидности баланса ООО ПТК «Союз-Полимер»

Актив, тыс. руб.			Пассив, тыс. руб.			Платёжный излишек (недостаток), тыс. руб.				
	2017	2018	2019		2017	2018	2019	2017	2018	2019
A1	8 369	10 364	20 811	П1	65 439	120 988	56 518	-57 070	-110 624	-35 707
A2	126 431	183 005	113 786	П2	0	0	0	126 431	183 005	113 786
A3	117	135	183	П3	1 856	896	896	-1 739	-761	-713
A4	199	137	75	П4	67 823	71 757	77 441	-67 624	-71 620	-77 366

На предприятии наблюдается платёжный недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств. При этом наиболее ликвидные активы увеличились, что благоприятно влияет на организацию.

Ожидаемые поступления от дебиторов оказались меньше заемных средств и прочих обязательств, что является положительной динамикой.

На конец 2019 года на предприятии можно отметить нехватку медленно реализуемых активов для покрытия долгосрочных обязательств.

Таким образом, предприятие не обладает полностью ликвидным балансом.

Рассчитаем платежеспособность ООО ПТК «Союз-Полимер» с помощью расчета следующих коэффициентов:

- коэффициента текущей платежеспособности;
- коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициента платежеспособности по текущим обязательствам.

Результаты вычисления представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка платежеспособности ООО ПТК «Союз-Полимер»

Показатели платежеспособности	Значение коэффициента		
	2017	2018	2019
Коэффициент общей платежеспособности	2,01	1,59	2,35
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,50	0,37	0,57
Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам	5,82	7,50	5,03

В 2018 году коэффициент общей платежеспособности предприятия снизился на 0,42 и составил 1,59. Однако к концу 2019 года он увеличился и составил 2,35.

Нормативным значением коэффициента общей платежеспособности является значение не менее 2. Таким образом, на конец 2019 года предприятие было в состоянии покрыть обязательства долги своими активами.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами должен составлять не менее 0,1. К концу отчетного года данный коэффициент составил 0,57, что говорит о том, что организация имеет возможность достаточно финансировать свою деятельность с помощью собственных оборотных средств.

Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам в период с 2018 по 2019 снизился с 7,50 до 5,03. Сокращение данного показателя свидетельствует об улучшении финансового состояния компании.

Произведём расчёт показателей ликвидности. Такой анализ используют из-за необходимости в оценке кредитоспособности организации.

Результаты анализа представлены в таблице 15.

Нормативным значением коэффициента текущей ликвидности является от 1,5 до 2,5. Полученные показатели соответствуют данному значению и на конец 2019 года коэффициент составил 2,38.

Таблица 15 – Оценка показателей ликвидности ООО ПТК «Союз-Полимер»

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютное изменение	
				2017-2018	2018-2019
Коэффициент текущей ликвидности	2,06	1,60	2,38	-0,46	0,78
Коэффициент промежуточной ликвидности	2,06	1,60	2,38	-0,46	0,78
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,13	0,09	0,37	-0,04	0,28

Таким образом, на конец отчётного года предприятие было способно погасить свои текущие обязательства за счёт оборотных активов.

Для коэффициента промежуточной ликвидности нормативное значение – 0,8.

Как видно по таблице 15, значения коэффициента промежуточной ликвидности совпали с коэффициентами текущей ликвидности. Полученные значения данного коэффициента значительно превышают норматив. Такая ситуация свидетельствует о высоком уровне платежеспособности предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2019 года составил 0,37. Нормативным считается значение не менее 0,2. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что в организации достаточно наиболее ликвидных активов для быстрого погашения текущих обязательств.

Оценим уровень финансовой устойчивости с целью определения того, насколько долго фирма сможет являться платежеспособной (таблица 16).

По итогам таблицы можно сделать вывод о том, что компания достаточно независима от внешних кредиторов. Снижение коэффициента соотношения заёмного и собственного капитала свидетельствует об ослаблении степени зависимости от кредиторов и прочих инвесторов. Коэффициент манёвренности собственного капитала оставался практически неизменным в период с 2017 по 2019 год. На предприятии сохранялся высокий уровень гибкости использования средств.

Таблица 16 – Показатели финансовой устойчивости ООО ПТК «Союз-Полимер»

Показатели	2017	2018	2019	Норматив
Коэффициент финансовой независимости	0,50	0,37	0,57	>0,5
Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала	0,03	0,01	0,01	<1
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,99	0,99	0,99	>0,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,50	0,37	0,57	>0,1
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	677,98	1 412,44	1 797,07	–

Таким образом, все полученные значения коэффициентов соответствуют нормативным значениям, что говорит об устойчивом финансовом положении фирмы.

Произведём расчёт показателей рентабельности ООО ПТК «Союз-Полимер» (таблица 17). Он позволит оценить, насколько эффективно предприятие использует свои ресурсы.

Таблица 17 – Показатели рентабельности ООО ПТК «Союз-Полимер»

Показатель	2017	2018	2019
Рентабельность продаж (по чистой прибыли)	12,03%	14,70%	21,54%
Рентабельность оборотных активов	2,63%	2,03%	4,22%
Рентабельность собственного капитала	5,23%	5,48%	7,34%

Рентабельность продаж в период с 2018 по 2019 год со среднего уровня поднялась до высокой и составила на конец отчетного года 21,54%. Высокий уровень рентабельности свидетельствует об эффективном использовании и распределении своих доходов.

Рентабельность оборотных активов с 2017 по 2019 значительно выросла и составила 4,22%, что является положительной динамикой. Активы на предприятии используются эффективно, что позволяет ему извлечь прибыль.

Рентабельность собственного капитала с каждым годом в анализируемом периоде росла и на его конец составила 7,34%. В России нормативным значением данного коэффициента принято считать 20%. Таким образом, полученный показатель оказался значительно ниже норматива, и собственный капитал даёт низкий уровень отдачи.

Проанализируем динамику показателей прибыли ООО ПТК «Союз-Полимер» (таблица 18).



По результатам данных, представленных в таблице 18, можно сделать вывод о том, что предприятию удалось увеличить свою прибыль от продаж до 7 128 тыс. руб., а значит, повысить эффективность деятельности.

Таблица 18 – Анализ динамики показателей прибыли

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютное изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Выручка от реализации, тыс.руб.	29 496	26 753	26 387	-2 743	-366	90,70	98,63
Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	25 708	21 394	19 259	-4 314	-2 135	83,22	90,02
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	3 550	3 935	5 684	385	1 749	110,85	144,45

Выручка от реализации имеет отрицательную динамику и за весь анализируемый период наблюдается её снижение. На конец 2019 года выручка составила 26 387 тыс. руб. Снижение себестоимости реализованной продукции в 2019 году на 2 135 тыс. руб. говорит о повышении производительности труда на предприятии. Чистая прибыль предприятия в период с 2017 по 2019 год имеет положительную динамику. К концу 2019 она увеличилась на 1 749 тыс. руб. и составила 5 684 тыс. руб. Это свидетельствует о высокой рентабельности и эффективности деятельности ООО ПТК «Союз-Полимер».

По проведённому анализу можно выявить ряд преимуществ и недостатков.

Преимущества:

- пять конкурентных сил оказывают на предприятие не сильное влияние;
- компания имеет большое количество сильных сторон и возможностей;
- уровень финансовой устойчивости организации увеличился;
- увеличилась платежеспособность и повысилась привлекательность для инвесторов за счёт снижения доли кредиторской задолженности;

– все рассчитанные показатели соответствуют нормативным показателям, что говорит об эффективности, платежеспособности и высокой рентабельности предприятия.

Недостатки:

– уменьшилась стоимость основных средств, что может быть связано с их устареванием и износом;

– сокращение инвестиционной активности из-за снижения стоимости основных средств;

– показатель выручки снизился, что говорит о замедлении темпов развития;

– предприятие не обладает полностью ликвидным балансом.

Таким образом, в данном параграфе был проведён анализ стратегического развития ООО ПТК «Союз-Полимер». Дана общая характеристика предприятия, проведён SWOT- и PEST-анализы, анализ пяти сил Портера.

Также был проведён вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчётности, анализ показателей платежеспособности, рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости, а также динамики показателей прибыли.

Вывод по главе два

Таким образом, в рамках данной главы был рассмотрен зарубежный и отечественный опыт стратегического развития в сфере производства полимерной продукции. Проанализированы стратегии стран-лидеров в данной отрасли, и их взаимоотношения, а также описаны обостренные отношения между США и Китаем. Также были перечислены ведущие страны-импортеры и экспортеры и занимаемые ими доли мирового рынка, а также выбранные ими стратегии.

Помимо того, была проанализирована динамика объема мировой торговли полимерными материалами и индексов цен на полимеры и нефть. В главе также было рассмотрено влияние пандемии на деятельность предприятий.

Была рассмотрена динамика спроса на рынке полимерной продукции, а также изменение индексов цен и то, чем это было обусловлено. Кроме того, были рассмотрены объёмы производства полимеров в России и производственные показатели российской полимерной промышленности.

Дана краткая характеристика ООО ПТК «Союз-Полимер», выявлена её миссия и вытекающие стратегические цели.

Проведён SWOT- и PEST-анализы, анализ пяти сил Портера. Также был проведён вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчётности, анализ показателей платежеспособности, рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости, а также динамики показателей прибыли. По полученным расчётам сформулированы соответствующие выводы.

По итогам проведённого анализа деятельности предприятия составлен перечень преимуществ и недостатков ООО ПТК «Союз-Полимер».

### 3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ООО ПТК «СОЮЗ-ПОЛИМЕР»

#### 3.1 Программа совершенствования стратегии ООО ПТК «Союз-Полимер»

Чтобы повысить эффективность деятельности компании, прибыль, количество новых покупателей и заказчиков, а также её ключевые показатели, разработаем ряд мероприятий, которые при внедрении в стратегию поспособствуют её совершенствованию.

ООО ПТК «Союз-Полимер» занимается переработкой отходов, а также производством вторсырья и продажей из него гранул.

Полимерная продукция полностью разлагается в течение около 500 лет, а за это время помимо уже использованных полимеров будут расти темпы производства новой.

Поскольку сжигать пластик в больших объёмах запрещено из-за нанесения существенного вреда атмосфере и окружающей среде, отходы из пластика обычно собирают и отвозят в специально отведённые для этого полигоны. Однако вследствие растущих объёмов производства полимеров, площадей для хранения перестаёт хватать. Именно поэтому использование переработки становится наиболее актуальным выходом из этой ситуации.

Вторичная переработка имеет следующие преимущества:

- снижается количество ввозимого на полигоны пластика;
- вторичная переработка способствует сокращению загрязнения окружающей среды;
- использование вторсырья снижает затраты на некоторые производственные процессы;
- возникают новые сферы применения вторсырья. [26]

Чтобы получить дополнительный источник ресурсов для переработки и последующего производства вторичного сырья, предприятие может открыть пункты сбора пластика.

Это позволит компании внести свой вклад в сокращении загрязнения окружающей среды отходами, что значительно повысит имидж компании и привлечёт новых клиентов.

На первых стадиях реализации данного проекта, предприятие может открыть пункт сбора в г. Копейск.

При выборе расположения точки следует учитывать ряд некоторых факторов:

- удобство для физических лиц;
- доступность для грузового транспорта;
- площадь пункта сбора, допустимое расположение санитарно-эпидемиологических границ.

Пункт сбора также рекомендуется установить непосредственно на самом предприятии для удобства работы с постоянными клиентами.

В пункте сбора необходимо наладить сортировочную линию согласно маркировке на пластиковых изделиях. Кроме того, площадь должна вмещать в себя склад, где будет храниться собранный материал до того, как его соберут и отгрузят на переработку.

Кроме того, предприятию понадобится грузовой транспорт, который будет отвозить собранный пластик, пресс, который позволит более рационально использовать складское помещение, а также весы, при помощи которых взвешиваться полученный материал.

Для работы в пункте сбора высококвалифицированные специалисты не потребуются, базовые требования к ним будут следующими:

- взвешивание пластика;
- сортировка сырья;
- умение работать с кассой и рассчитываться с клиентами.

Кроме того, нужен будет водитель с определённой категорией водительских прав. [27]

На большую долю рынка вторсырья из полимеров напрямую влияют объёмы отходов потребления. По данным аналитиков, размер утилизации полимеров в России в 2017 году составлял около 360 тыс. тонн. Как правило, их объём формируют производственные и торговые организации, жители страны с помощью разделения мусора, а также полигоны.

Отходы потребления составляют около 60% и образуются населением страны. Однако, поскольку в России культура сортировки мусора развита крайне слабо, существуют некоторые трудности со сбором.

Отходы с предприятий составляют примерно 34%. Оставшаяся часть приходится на отходы промышленности и строительства.

Рассмотрим цены на пластик в пунктах сбора в г. Копейск.

Цена полимеров напрямую зависит от категории и качества сдаваемых отходов. Чистые и отобранные по видам полимеры принимают по более высокой цене, чем те, которые привезены в пункт без предварительной сортировки.

Цены на пластик за 1 кг в г. Копейск приведены на рисунке 20.

Наиболее выгодный вид сдаваемого сырья – стрейч плёнка, пластиковые бутылки и листы поликарбоната. За более низкую цену принимаются различные канистры, полипропиленовые ящики из-под фруктов и др. На образование цен могут влиять объёмы привезенного сырья и ценовая политика предприятия, которое непосредственно занимается сбором вторсырья.

При установке цен на полимерные отходы «Союз-Полимеру» рекомендуется руководствоваться именно на цены, установленные у конкурентов.

В пункте сбора пластика необходимо установить базовые требования к сдаваемому материалу. Правила, предъявляемые при приёме, следующие:

– необходимо сортировать пластик по его видам, чистоте и цветности;

– окончательная цена закупки напрямую зависит от того, насколько материал загрязнен, т.е. в пункте пластик должен проверяться на наличие остатков содержимого;

– пластик, имеющий резкий химический запах и жирные загрязнения, в пункте не принимается.

Цена за 1 кг	Тип пластика
12 – 19 руб	ПЭТ, пластиковые бутылки, флакончики, дорожке принимают большие бутылки от воды
от 23 руб	ПНД трубы водопроводные и газопроводные с полосой,
16 – 23 руб	ПНД ящики плотные цветные, тара из под овощей, молока и алкоголя
6 – 10 руб	ПП ящики перфорированные из под фруктов, овощей. Разноцветные
20 – 30 руб	Пленка стрейч первичная чистая и сухая, без скотча
от 16 / от 20 руб	Пленка стрейч вторичная / смесь первичной и вторичной
до 6 руб	Грязная пленка стрейч
23 / 9 руб	ПВД (полиэтиленовая) плотная пленка прозрачная / цветная
от 12 руб.	Лом полистирола
15 – 21 руб	Канистры из под масла, автомобильных жидкостей, кислот и щелочей
16 – 25 руб	Лом дорожных пластиковых водоналивных бордюров – без грязи и песка
15 – 18 руб	Бампера
35 – 43 руб	Листы и обрезь поликарбоната

Рисунок 20 – Цены на сбор пластика в г. Копейск

Виды пластика, которые принимают копейские пункты, следующие:

– полиэтилентерефталат (бутылки от воды, соков, газированных напитков, масел и чистящих средств);

– полиэтилен высокого давления (стрейч-плёнка, материалы, используемые в изоляции);

– поливинилхлорид (вагонка, плёнка);

- ABS-пластик (корпусы от компьютерной техники, листовые обрезки);
- полиэтилен низкого давления (ящики, игрушки, канистры).

В Копейске на данный момент действует пять компаний, занимающихся сбором полимерных отходов: «ЧелябТорМет», «Копейский пластик», «Завод пластмасс», «ВэйстПром», «Клейменов».

При больших объемах собранного сырья данные предприятия готовы выехать самостоятельно и отгрузить его. Перевозка осуществляется за счет компании-сборщика. [29]

Очевидно, чтобы общество узнало о нововведениях фирмы, необходимо запускать рекламу.

Во-первых, информацию о пункте сбора пластика нужно разместить непосредственно на официальном сайте компании. Как вариант, можно написать и опубликовать статью, которая будет в себе содержать ряд следующей информации:

- описание проблемы загрязнения окружающей среды пластиком;
- важность сбора пластика;
- польза переработки вторсырья;
- адрес пункта сбора, часы работы и правила приёма пластика.

Размещение подобной информации на официальном сайте может привлечь поставщиков, производство которых не предусматривает переработку и использование вторсырья.

Во-вторых, для привлечения внимания граждан следует создать свою группу во «ВКонтакте». Рекомендации по ведению группы и её продвижению следующие:

- созданная группа должна иметь удобный интерфейс, прайс-лист, адрес, часы работы пункта приёма пластика, а также всю актуальную информацию касательно данной деятельности;



– администратор группы должен активно её вести, т.е. публиковать интересные статьи про охрану окружающей среды, пользе переработки и другие тематические посты.

Чтобы набрать подписчиков, не рекомендуется их искусственная накрутка. Вместо этого следует обратиться к крупным городским группам с большим активом, чтобы купить у них рекламу. Так предприятие сможет привлечь людей, которые действительно заинтересованы данной проблемой.

Наиболее крупной группой во «ВКонтакте» по Копейску и являются «Подслушано Копейск», «Копейск в теме» и др. Именно с ними следует начинать своё сотрудничество для наибольшего привлечения заинтересованных лиц.

Кроме того, предприятие может использовать наружную рекламу.

В первую очередь, информацию о новой функции предприятия необходимо разместить по фактическому адресу торгово-производственной компании, а также на въезде в неё, чтобы ознакомить уже существующих клиентов с открытием пункта сбора пластика. Как вариант, рекламу можно разместить на баннерах в центре города, чтобы как можно больше людей ознакомились с информацией об открытии.

Таким образом, в параграфе подробно описана программа по совершенствованию стратегии ООО ПТК «Союз-Полимер». Программа представляет собой открытие пунктов сбора полимерных отходов на территории г. Копейска.

Рассмотрены установленные по городу цены на пластик, а также уже существующие игроки на рынке в данной отрасли. Также описаны виды материалов, которые собираются этими игроками.

Кроме того, были предложены мероприятия по продвижению данного проекта, а именно: обновление информации на официальном сайте «Союз-Полимера», ведение страниц в социальных сетях, наружная реклама.

### 3.2 Расчет необходимых затрат на реализацию мероприятий

Составим организационный план для предложенного проекта.

Для работы в пункте сбора необходимо нанять двух работников-приемщиков сырья, а также двух водителей грузового автомобиля. Штат сотрудников представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Штат сотрудников

Должность	Численность, чел.	ЗП с учетом НДФЛ, руб	Итого, руб.
Приёмщик сырья	2	15 000	30 000
Водитель	2	17 000	34 000
Всего, руб.			64 000
Отчислений и взносов (30%)			19 200
Сумма, руб.			83 200

Таким образом, ежегодные затраты на заработную плату составят:

$$64\,000 \cdot 12 = 768\,000 \text{ (руб.)}$$

Отчисления в взносы в размере 30% в год составят:

$$19\,200 \cdot 12 = 230\,400 \text{ (руб.)}$$

К приёмщику сырья выдвигаются следующие требования:

- взвешивание пластика;
- сортировка сырья;
- умение работать с кассой и расчёты с клиентами;
- вежливое общение с клиентами.

Требования, предъявляемые к водителю:

- вывоз пластика из пункта сбора;
- сбор пластика из установленных корзин;
- наличие прав категории С;
- пунктуальность;

– исполнительность.

Как упоминалось в параграфе 3.1, в качестве инструментов продвижения предприятием будет использоваться реклама в «VK» и наружная реклама.

В сообществе «Подслушано Копейск» в «VK» размещение поста в группу через маркет платформу стоит 900 руб./пост. В «Копейск в теме» цена на рекламу составляет 700 руб./пост. На первых порах после запуска проекта планируется заказывать рекламу на данной площадке два раза в месяц в течение первых трёх месяцев.

Рассмотрим стоимость размещения рекламы на рекламных щитах. Средняя цена на размещение баннера в месяц в г. Копейск составляет 23 000 рублей. Стоимость печати баннера формата 3x12 – примерно 5 700 руб. Планируется разместить 3 баннера.

Сведём все затраты в таблицу 20.

Таблица 20 – Затраты на рекламу

Рекламное мероприятие	Кол-во	Цена за 1 ед., руб.	Сумма, руб.
Реклама в «Подслушано Копейск»	6	900	5 400
Реклама в «Копейск в теме»	6	700	4 200
Печать баннера	3	5 700	17 100
Размещение баннера	3	23 000	69 000
Итого			95 700

Таким образом, затраты на рекламу в первые три месяца после запуска проекта составят 95 700 руб.

Составим производственный план проекта.

Цены на различные виды полимеров за 1 кг. Представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Цены на сбор пластика

Цена за 1 кг., руб.	Вид принимаемого пластика
10	ПЭТ, бутылки
16	Полиэтилен низкого давления (ящики из-под овощей и др.)

## Окончание таблицы 21

Цена за 1 кг., руб.	Вид принимаемого пластика
4	Загрязнённая стрейч-плёнка
20/8	Полиэтилен высокого давления прозрачный /цветной
16	Канистры от автомобильных масел и химических веществ
30	Листы поликарбоната
7	Ящики из полипропилена от фруктов и овощей
23	Первичная стрейч-плёнка, очищенная от скотча
17	Вторичная стрейч-плёнка
20	Смесь вторичной и первичной стрейч-плёнки

По статистическим данным из журнала «Tinkoff Journal», среднестатистический россиянин в день производит примерно 1,1 кг. отходов. Из них около 13% или 0,143 кг. составляют пластиковые отходы. [30]

В среднем проходимость в первые дни после запуска составит 40 человек в день. Из них 10 людей с предприятий, остальные – физические лица. Самый распространённый вид пластика, который будет сдаваться на переработку физическими лицами – бутылки, ящики из-под овощей и фруктов, а также канистры. Таким образом, можно спланировать расходы на скупку пластика. Один человек за неделю может собрать примерно 1 кг. пластиковых бутылок. Учитывая, что люди могут жить большими семьями, то объём увеличится примерно в 4 раза, т.е. до 4 кг. Помимо бытовых отходов, если у человека имеется машина, то к этим 4 кг. может прибавиться ещё примерно 500 г. канистр из-под машинных масел и других жидкостей. Также у людей может быть доступ к ящикам из-под фруктов и овощей.

В качестве клиентов также могут выступать представители от различных производителей, которые готовы сдать свои производственные отходы на переработку.

Подсчитаем итоги затрат на 1 человека с учётом видов сдаваемого пластика:

$$10 \cdot 4 + 8 \cdot 0,5 + 7 \cdot 2 = 58 \text{ (руб.)}$$

На производственного представителя:

$$30 \cdot 5 + 23 \cdot 2 + 4 \cdot 2 + 8 \cdot 3 = 228 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, за 1 день на физические лица потратит 1 740 руб. (6,5 кг различных видов сырья), на торговых представителей – 2 280 руб. (11 кг. сырья).

В месяц затраты компании на скупку пластика составят 120 600 руб., в год – 1 447 200 руб. За год компания соберет около 6 300 кг. сырья.

ООО ПТК «Союз-Полимер» реализует вторичные гранулы полипропилена за 50 руб./кг., в месяц производится около 5 тонн.

Собранный полипропилен составит примерно 1 800 кг. в месяц, таким образом, переработав данный вид сырья, компания увеличит объем производимых гранул до 6,8 тонн. При полной реализации дополнительно полученных гранул ПП, компания получит выручку в размере 90 000 руб. в месяц (1 080 000 руб. в год).

Предприятие также продаёт вторичные гранулы ПВД по цене 60 руб./кг., в месяц производится около 8 тонн.

Собранный полиэтилен высокого давления составит примерно 1 100 кг. в месяц, то есть, объем гранул ПВД на продажу вырастет до 9,1 тонн. При полной реализации собранных ПВД гранул, организация получит выручку в размере 66 000 руб. в месяц (792 000 руб. в год).

Это позволит компании закупить сырьё для переработки по низкой цене и перепродать гранулы из него за более высокую цену и, соответственно, увеличить свою выручку. Стоит учитывать тот факт, что после рекламной кампании количество заинтересованных клиентов увеличится, а следовательно, это повлияет на объемы собранного материала и выручку.

Необходимое оборудование для пункта сбора пластика представлено в таблице 22.

Поскольку «Союз-Полимер» уже занимается переработкой собственных производственных отходов, то покупка перерабатывающего оборудования не предусмотрена.

Таблица 22 – Оборудование для пункта сбора

Наименование	Количество, шт.	Общая стоимость, руб.
Кассовая стойка	1	17 000
Кассовый аппарат	1	22 000
Весы напольные	1	13 200
Пресс гидравлический	1	230 000
ГАЗель 3302	1	555 000
Столы	5	27 500
Стулья	5	5 000
Оборудование санузла	3	50 000
Косметический ремонт	1	20 000
Итого, руб.		939 700

Для расположения выбрано складское помещение в г. Копейск на ул. Кемеровской по цене 5 000 рублей в месяц (60 000 руб. в год). Площадь – 264 м<sup>2</sup>., при этом арендодатель предоставляет возможность частичной аренды помещения. Высота потолков – 3,2 м., проведено электричество. Кроме того, существует возможность въезда грузового транспорта.

Составим финансовый план проекта. Поскольку на предприятии уже имеются все необходимые лицензии и документация, затрат на них не будет. Затраты подготовительного периода приведены в таблице 23.

Таблица 23 – Затраты подготовительного периода

Вид работ	Дата начала	Дней на этап	Стоимость, руб.
Поиск помещения, первоначальная арендная плата за 3 месяца (в т.ч. коммунальные расходы)	05.02.2021	15	20 000
Ремонт помещения, закупка мебели и оборудования	20.02.2021	45	939 700
Старт рекламной компании	04.04.2021	30	31 900
Выплаты по кредиту	–	–	122 360,63
Итого			1 113 960,63

Прежде чем заниматься ремонтом помещения, необходимо привести его в состояние, соответствующее определенным нормам. Так как данное помещение

ранее не использовалось, как точка торговли, необходимо получить разрешение от Роспотребнадзора, разрешение от органов пожарной безопасности, регистрация кассового аппарата.

Планируется привлечение кредита 1 200 000 руб. в «Альфа Банке» под 13% годовых. Привлеченные средства пойдут на погашение затрат подготовительного периода, оплату труда сотрудников. Часть из этих средств будет использована на закупку сырья после запуска проекта. График расчета платежей приведен в таблице 24.

Таблица 24 – График погашения кредита

Дата	Платёж, руб.	Проценты, %	Тело кредита, руб.	Остаток, руб.
15.02.2021	0	0	0	1 200 000,00
15.05.2021	122 360,63	39 000,00	83 360,63	1 116 639,37
15.08.2021	122 360,63	36 290,78	86 069,85	1 030 569,52
15.11.2021	122 360,63	33 493,51	88 867,12	941 702,40
15.02.2022	122 360,63	30 605,33	91 755,30	849 947,10
15.05.2022	122 360,63	27 623,28	94 737,35	755 209,75
15.08.2022	122 360,63	24 544,32	97 816,31	657 393,44
15.11.2022	122 360,63	21 365,29	100 995,34	556 398,10
15.02.2023	122 360,63	18 082,94	104 277,69	452 120,41
15.05.2023	122 360,63	14 693,91	107 666,72	344 453,69
15.08.2023	122 360,63	11 194,74	111 165,89	233 287,80
15.11.2023	122 360,63	7 581,85	114 778,78	118 509,02
15.02.2024	122 360,56	3 851,54	118 509,02	0
Всего выплат	1 468 327,49	268 327,49	1 200 000,00	0

После реализации проекта ожидается увеличение заинтересованных лиц, которые будут сдавать больше пластика на переработку. Соответственно, это положительно повлияет на выручку.

Таким образом, в параграфе был произведён расчет затрат, необходимых на реализацию проекта. Был составлен организационный, финансовый и производственный план.

### 3.3 Эффективность мероприятий по совершенствованию стратегии ООО ПТК «Союз-Полимер»

В таблице 25 отражены планируемые показатели, на основе которых будет производиться оценка эффективности данного проекта.

Таблица 25 – Исходные данные

Показатели	Сумма, руб.
Инвестиции, руб.	1 200 000
Объем производства, кг.	64 909
Отпускная цена продукции, руб.	70
Переменные затраты на единицу продукции, руб.	40
Постоянные расходы, руб./год	489 442,52
в том числе амортизация	117 463

В качестве общих дополнительных условий принимаем:

- расчёт осуществляется по годам;
- горизонт расчёта – 12 кварталов (3 года);
- сумма инвестиций приходится на первый квартал;
- производство начинается со 2-го квартала;
- инфляция составляет 5%.

Рассчитаем ставку дисконтирования. Ставка дисконтирования – это процентная ставка, с помощью которой производится перерасчёт денежных потоков в будущем в единую величину текущей стоимости, и рассчитывается по формуле (1):

$$r = R_f + I, \quad (1)$$

где  $R_f$  – доходность безрисковых активов, %;



I – инфляционная составляющая, %.

Значение инфляции – 5%, доходность – 5,5%, ставка дисконтирования – 10,5%.

В таблице 26 представлен бюджет движения денежных средств (cash flow).

Таблица 26 – Бюджет движения денежных средств

Наименование показателя	Год				
	0	1	2	3	Ликвидация
I. Инвестиционная деятельность	–	–	–	–	–
Первоначальные инвестиции (собственные средства, вложенные в проект)	0	–	–	–	–
Выплаты на приобретение активов	–1 200 000	–	–	–	–
«Поступления от продажи активов (при ликвидации)»	–	–	–	–	646 043
«Кэш-фло» от инвестиционной деятельности	–1 200 000	0	0	0	646 043
II. Операционная деятельность:	–	–	–	–	–
Выручка от продаж	–	4 543 630	7 293 357	10 405 084	–
Переменные затраты	–	–2 596 360	–4 196 178	–6 037 686	–
Постоянные затраты (без учёта амортизации)	–	–489 442	–513 914	–539 610	–
Проценты по кредиту	–	–156 000	–104 000	–52 000	–
Налог на прибыль	–	–236 873	–472 360	–731 664	–129 208
«Кэш-фло» от операционной деятельности	0	1 064 954	2 006 903	3 044 121	–129 208
III. Финансовая деятельность:	–	–	–	–	–
Получение кредита	1 200 000	–	–	–	–
Возврат кредита	–	–400 000	–400 000	–400 000	–
«Кэш-фло» от финансовой деятельности	1 200 000	–400 000	–400 000	–400 000	0
Чистый ден. поток	0	664 954	1 606 903	2 644 121	516 835

Окончание таблицы 26

Наименование показателя	Год				
	0	1	2	3	Ликвидация
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,91	0,83	0,75	0,61
Дисконтированный чистый денежный поток	0	604 504	1 328 019	1 986 567	313 718
Дисконтированный суммарный чистый денежный поток за минусом первоначальных инвестиций	0	604 504	1 932 523	3 919 091	4 232 810

В таблице 27 рассчитаны результирующие показатели для проекта: чистый дисконтированный доход (NPV, ЧДД), индекс доходности (PI, ИД), внутреннюю норму доходности (IRR, ВНД), дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP, ДСОИ).

Таблица 27 – Показатели эффективности проекта

Показатели эффективности	Значение
ЧДД (NPV), руб.	4 232 811
ИД (PI)	3,53
ВНД (IRR), %	91,5%
ДСОИ (DPP) в годах и мес.	1 год 2 мес.

Таким образом, срок окупаемости инвестиций составил 1 год 2 месяца. Именно за этот период времени доходы с проекта покроют инвестиции полностью.

Чистый дисконтированный доход составил 4 232 811 руб., индекс доходности – 3,53, внутренняя норма доходности – 91,5%.

В таблице 28 представлен бюджет доходов и расходов проекта.

Таблица 28 – Бюджет доходов и расходов

Наименование показателя	1 год	2 год	3 год
Выручка от продаж	4 543 630	7 293 357	10 405 084
Переменные затраты	2 596 360	4 196 178	6 037 686,90
Постоянные затраты (без учёта амортизации)	489 442,52	513 914,65	539 610,38
Амортизационные отчисления	117 462,50	117 462,50	117 462,50
Проценты по кредиту	156 000	104 000	52 000
Себестоимость реализованной продукции	3 359 265,02	4 931 555,15	6 746 759,78
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 184 364,98	2 361 801,85	3 658 324,22
Налог на прибыль	236 873,00	472 360,37	731 664,84
Чистая прибыль (убыток)	947 491,98	1 889 441,48	2 926 659,38

Таким образом, с каждым годом выручка и чистая прибыль будет расти. Это будет происходить за счет увеличения объемов производства и повышения цены продажи.

Рентабельность продаж и производства представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Рентабельность

Наименование показателя	1 год	2 год	3 год
Рентабельность продаж, %	26,07	32,38	35,16
Рентабельность производства, %	28,21	38,31	43,38

Поскольку показатели выше 20%, то проект можно признать высокорентабельным.

Проведём анализ чувствительности проекта по ВНД. Выбранные варьируемые показатели для анализа:

- переменные затраты на единицу продукции;
- постоянные затраты за вычетом амортизации;
- объем производства;
- цена единицы продукции.

Результаты анализа представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Анализ чувствительности NPV (ЧДД) проекта

Процент изменения варьируемой величины	NPV (ЧДД)			
	Переменные затраты на единицу продукции, руб.	Постоянные затраты за вычетом амортизации, руб.	Объем производства, кг.	Цена единицы продукции, руб.
-20%	5 891 122	4 436 825	3 434 591	1 356 709
0%	4 232 811	4 232 811	4 232 811	4 232 811
20%	2 574 499	4 028 797	5 031 030	7 108 912

На основе таблицы, представленной выше, составляется таблица 31 – расчет коэффициентов чувствительности результирующих показателей ЧДД (NPV) и проекта при изменении варьируемых показателей.

Таблица 31 – Расчет коэффициентов чувствительности результирующего показателя NPV проекта при изменении варьируемых показателей

Процент изменения варьируемой величины	NPV (ЧДД)			
	Переменные затраты на единицу продукции, руб.	Постоянные затраты за вычетом амортизации, руб.	Объем производства, кг.	Цена единицы продукции, руб.
-20%	1 658 311	204 014	-798 220	-2 876 101
0%	0	0	0	0
20%	-1 658 311	-204 014	798 220	2 876 101

Изобразим результаты анализа графически (рисунок 21).

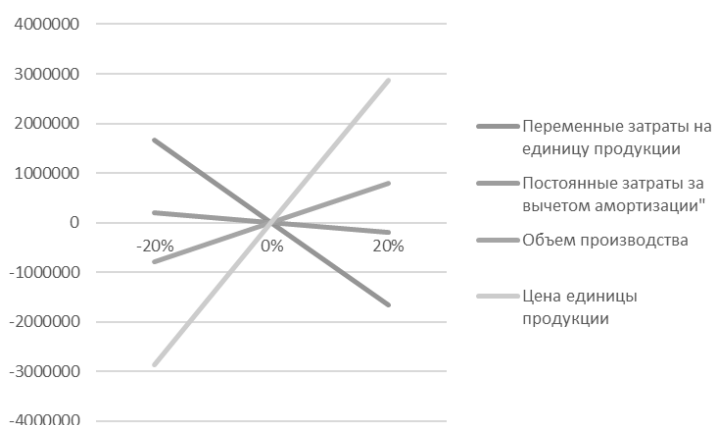


Рисунок 21 – График анализа чувствительности по критерию NPV

На основе графика анализа чувствительности проекта по критерию ЧДД (NPV) можно сказать о том, что ЧДД проекта в большей степени зависит от цены на единицу продукции. Зависимость является прямой, то есть при росте цены на единицу продукции – растет ЧДД проекта. При увеличении параметра на 20% от базового значения ЧДД увеличивается на 2 876 101 руб., при уменьшении параметра на ту же величину – ЧДД уменьшается на 2 876 101 руб. от базового значения.

Вторым по значимости параметром являются переменные затраты на единицу продукции, здесь наблюдается обратная зависимость. При увеличении объема выпуска на 20%, ЧДД сокращается на 1 658 311 руб., и на столько же уменьшается при сокращении параметра а ту же величину.

Проект менее чувствителен к изменению объёмов производства, зависимость прямая, при увеличении параметра на 20% ЧДД проекта возрастает на 798 220 руб.

Наименее чувствительным проект оказался к изменению постоянных затрат за вычетом амортизации. Зависимость обратно пропорциональная, при увеличении параметра на 20%, ЧДД сокращается на 204 014 руб.

Таким образом, в рамках параграфа была рассчитана эффективность мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия. Рассчитаны такие показатели, как чистый дисконтированный доход (NPV, ЧДД), индекс доходности (PI, ИД), внутреннюю норму доходности (IRR, ВНД), дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP, ДСОИ).

Кроме того, был произведен анализ чувствительности проекта.

### Вывод по главе три

В рамках третьей главы была подробно описана программа совершенствования стратегии развития ООО ПТК «Союз-Полимер». Программа представляет собой открытие пунктов сбора полимерных отходов на территории

г. Копейска. Кроме того, были предложены мероприятия по продвижению данного проекта.

Был произведён расчет необходимых затрат на реализацию мероприятий, а именно: расходы на закупку оборудования и мебели, аренда, ремонт помещения, необходимый штат сотрудников и их заработная плата и др. Поскольку было принято решение о привлечении заёмных средств (в данном случае – взятие кредита), был составлен график погашения кредита. Составлены организационный, финансовый и производственный планы.

Были установлены цены на каждый вид материала, который будет приниматься в пункте сбора.

После рассчитанных затрат был произведен расчёт эффективности мероприятий. Рассчитаны такие показатели, как чистый дисконтированный доход (NPV, ЧДД), индекс доходности (PI, ИД), внутреннюю норму доходности (IRR, ВНД), срок окупаемости инвестиций (PP, СОИ), дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP, ДСОИ).

Произведён анализ чувствительности ЧДД к изменению следующих параметров:

- переменные затраты на единицу продукции;
- постоянные затраты за вычетом амортизации;
- объем производства;
- цена единицы продукции.

По итогам анализа составлены графики и сформулирован ряд соответствующих выводов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО ПТК «Союз-Полимер» – одна из ведущих компаний Южного Урала на рынке полимерной продукции. Предприятием осуществляется производство пакетов всех видов, парниковой и термоусадочной пленки, а также гибкой полимерной упаковки для продуктов питания и средств гигиены.

Текущая стратегия предприятия направлена на развитие производства гибкой полимерной упаковки и высокобарьерных материалов, а также на увеличение рынка сбыта в регионах России.

Целью выпускной квалификационной работы являются анализ деятельности ООО ПТК «Союз-Полимер» и разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия.

В рамках первой главы были рассмотрены теоретические аспекты совершенствования стратегии современного предприятия.

Во второй главе произведён анализ зарубежного и отечественного опыта стратегического управления в сфере производства полимерной продукции, а также проанализировано стратегическое развитие ООО ПТК «Союз-полимер».

По проведённому анализу можно выявить ряд преимуществ и недостатков.

Преимущества:

- уровень финансовой устойчивости организации увеличился;
- увеличилась платежеспособность и повысилась привлекательность для инвесторов за счёт снижения доли кредиторской задолженности;
- все рассчитанные показатели соответствуют нормативным показателям, что говорит об эффективности, платежеспособности и высокой рентабельности предприятия.

Недостатки:

- уменьшилась стоимость основных средств, что может быть связано с их устареванием и износом;

– сокращение инвестиционной активности из-за снижения стоимости основных средств;

– показатель выручки снизился, что говорит о замедлении темпов развития;

– предприятие не обладает полностью ликвидным балансом.

В рамках третьей главы была подробно описана программа по совершенствованию стратегии анализируемого предприятия. Поскольку в мире наиболее остро встал вопрос о проблемах загрязнения окружающей среды, было принято решение направить стратегию развития фирмы в сферу переработки пластика. В рамках совершенствования стратегии было выбрано такое мероприятие, как открытие пункта сбора пластика в г. Копейск, а также продвижение данного проекта.

Были рассчитаны необходимые затраты на реализацию выбранных мероприятий, а впоследствии оценена их эффективность и анализ чувствительности проекта.

По итогам анализа эффективности получены следующие показатели (по наиболее вероятному сценарию):

– чистый дисконтированный доход – 4 232 811 руб.;

– индекс доходности – 3,53;

– внутренняя норма доходности – 91,5%;

– дисконтированный срок окупаемости инвестиций – 1 год 2 месяца.

Таким образом, поставленная цель достигнута, а задачи решены.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Определение стратегии развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://strategium.space/lesson/strategiya-razvitiya-opredelenie>. – Онлайн-курс по стратегическому менеджменту и планированию. – (Дата обращения: 18.03.2021).
2. Черкасова, О.В. Разработка стратегии развития предприятия: диссертация / О.В. Черкасова. – Саранск, 2017. – 9 с.
3. Савенков, Д.Л. Методология разработки и реализации стратегии развития коммерческой организации: диссертация / Д.Л. Савенков. – Москва, 2018. – С. 14–39.
4. Инструменты стратегического анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/10374-strategicheskiy-analiz>. – Персональный журнал руководителя. – (Дата обращения: 20.03.2021).
5. Якушкина, Т.А. Стратегический анализ коммерческих организаций: учеб. пособие / Т.А. Якушкина. – Курск: Изд. центр ЮЗГУ, 2016. – С. 17–34.
6. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: изд-во ТТИ ЮФУ, 2018. – 122 с.
7. Патрахина, Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации. / Т.Н. Патрахина // Журнал «Науковедение». – 2017, – №2. – С. 5–8.
8. Григорян, Л.Г. Применение PEST-анализа в стратегическом менеджменте: диссертация / Л.Г. Григорян. – Москва, 2016. – 2 с.
9. Модель 5 сил конкуренции Портера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urazova.com/enciklopediya/model-5-sil-konkurencii-portera>. – Школа закупок. – (Дата обращения: 20.03.2021).
10. Комплексный анализ финансовой отчетности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studme.org>. – Онлайн-справочник. – (Дата обращения: 20.03.2021).

11. Иштокина, Н.Ю. Механизм стратегического управления современным предприятием: учеб. пособие / Н.Ю. Иштокина, Д.В. Залозная. – Новошахтинск, 2018. – С. 1–7.
12. Принципы оценки развития организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studref.com>. – Онлайн-справочник. – (Дата обращения: 24.03.2021).
13. Анализ финансовой отчетности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.oy-li.ru/analiz-finansovoy-otchetnosti>. – Онлайн-справочник. – (Дата обращения: 24.03.2021).
14. Производство полимерных материалов в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chemistry-expo.ru/ru/articles/proizvodstvo-polimernyh-materialov-v-rossii>. – Онлайн-справочник. – (Дата обращения: 25.03.2021).
15. Сутягин, В.М. Основы проектирования и оборудование производств полимеров: учеб. пособие / В.М. Сутягин, А.А. Ляпков, В.Г. Бондалетов. – М.: Лань, 2018. – С. 54–80.
16. Котович, К. Ураkovka: processing & packaging: официальная газета выставки / К. Котович. – Москва, 2020. – С. 1–14.
17. Статистические данные производителей пластика в Германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ec.europa.eu/eurostat>. – Евростат. – (Дата обращения: 28.03.2021).
18. Худякова, Т.А. Принципы оценки уровня финансово-экономической устойчивости предприятия на основе применения вероятностно-статистических моделей / Т.А. Худякова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – Т. 9, № 3. – С. 41–43.
19. Волкова, Т.А. Рынок крупнотоннажных полимеров / Т.А. Волкова. – М.: Центр развития, 2020. – С. 5-43.
20. Рынок базовых полимеров 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://plastinfo.ru/information/articles/729>. – (Дата обращения: 01.04.2021).

21. Полимерная стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/news/5d1215037a8aa916dab842d9>. – Новостной портал. – (Дата обращения: 01.04.2021).
22. Компания «Союз-Полимер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ptk-sp.ru>. – (Дата обращения: 06.04.2021).
23. Разработка СМК на предприятии ООО ПТК «Союз-Полимер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studbooks.net>. – Онлайн-справочник. – (Дата обращения: 07.04.2021).
24. Баев, Л.А. Разработка бизнес-плана проекта: учеб. пособие по курсовому проектированию / Л.А. Баев, М.Г. Литке. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2017. – 68 с.
25. Переработка пластиковых отходов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [informurask.ru/article/8531](http://informurask.ru/article/8531). – (Дата обращения: 07.04.2021).
26. Бизнес-план по открытию пункта сбора пластика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [cleanbin.ru/waste-business/recycling-center#Othody\\_iz\\_plastika](http://cleanbin.ru/waste-business/recycling-center#Othody_iz_plastika). – (Дата обращения: 07.04.2021).
27. Пункты приёма вторсырья [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://metallpunkt.ru/priem-plastika-v-korejske>. – (Дата обращения: 23.04.2021).
28. Антонов, С. Сколько мусора производят россияне: статья / С. Антонов. – Москва, 2019.
29. Берулава, Б.Г. Модель системы стратегического управления / Б.Г. Берулава // Проблемы экономики и менеджмента. – № 4. – 2016. – С. 23–28.
30. Жемчугов, А.М. Современный менеджмент. Четыре уровня цели и стратегии, единство и противоположность составляющих / А.М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – №12. – 2013. – С. 21–24.
31. Сироткин, Д. Разработка стратегии развития компании / Д. Сироткин // Управленческий и стратегический консалтинг – Публикации, 2015.
32. Теракова, Е.Н. Организационная структура и стратегия предприятия / Е.Н. Теракова // Проблемы экономики и менеджмента. – №2. – 2016. – С. 5–15.

33. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2017. – 928 с.
34. Траут, Джек. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям / Джек Траут, Стив Ривкин. – СПб: Питер, 2016. – 194 с.
35. Фукова, Д.Ю. Конкурентный анализ / Д.Ю. Фукова // Экономический анализ. – 2017. – № 22. – С. 53–55.
36. Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации: монография / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 91 с.
37. Еленева, Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности предприятий / Ю.Я. Еленева. – М.: Янус-К, 2018. – 389 с.
38. Кендюх, Е.И. Современные концепции конкурентоспособности / Е.И. Кендюх, Н.Н. Цугленок // Вестник КрасГАУ. – 2017. – №1. – С. 19-23.
39. Мельник, М.В. Комплексный экономический анализ: учебное пособие / М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Горлова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. – 368.
40. Овчинников, В.В. Глобальная конкуренция в эпоху многоукладной экономики / В.В. Овчинников. – М.: Институт экономических стратегий, 2019. – 153 с.
41. Худякова, Т.А. Подходы к построению системы управления с учетом возможных флуктуационных эффектов. Труды 3-й Международной многопрофильной научной конференции по общественным наукам и искусству / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт. – SGEM 2016. – книга 2. – С. 115-121.
42. Худякова, Т.А. Генезис понятия «контроллинг устойчивости» промышленного предприятия: российский аспект / Т.А. Худякова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 2 (55). – С. 585–588.
43. Зайончик, Л.Л. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 130 с.

44. Зайончик, Л.Л. Экономический анализ: учебное пособие / Л.Л. Зайончик, М.И. Бажанова, Е.А. Гончар. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 220 с.
45. Бариленко, В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / Под ред. В.И. Бариленко. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2017. – 455 с.
46. Румянцева, Е.Е. Экономический анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.Е. Румянцева. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 381 с.
47. Борисова, О.В. Инвестиции. В 2 т. Т.1. Инвестиционный анализ: Учебник и практикум / О.В. Борисова, Н.И. Малых, Л.В. Овешникова. — Люберцы: Юрайт, 2016. – 218 с.
48. Колмыкова, Т.С. Инвестиционный анализ: Учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 214 с.
49. Мелкумов, Я.С. Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие / Я.С. Мелкумов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 248 с.
50. Зайончик, Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2014. – 147 с.
51. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учеб. пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2017. – 287 с.
52. Нешитой, А.С. Инвестиции: учебник для бакалавров / А.С. Нешитой. – 9-е изд., перераб. и испр. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 352 с.
53. Гурьева, О.А. Экономическая эффективность: сущность, особенности и методика оценки / О.А. Гурьева // Экономист года 2016: сб. тр. науч.-практич. конф. – Пенза, 2016. – С. 4-13.
54. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – 10-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 416 с.

55. Бойко, М.Г. Стратегический маркетинг: базовые принципы и приоритеты развития / М.Г. Бойко, Е.В. Зубко // Вестник Киевского национального торговоэкономического университета. – 2015. – № 1 (99). – С. 46 – 56.

56. Аристов, О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / О.В. Аристов. – М.: Изд-во Финстатинфорум, 2017. – 142 с.

57. Аргунова, Л.Г. Стратегическое управление развитием муниципального образования: учебное пособие / Л.Г. Аргунова, В.И. Катаева, М.С. Козырев// – М.-Берлин: Директ-Медиа. – 2015. – 376 с.

58. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ (ред. от 31.12.17).

59. Шарп, У.Ф. Инвестиции: учебник / У.Ф. Шарп, Г.Дж. Александер Дж.В. Бейли, пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 1028 с.

60. Шибилева, О.В. Перспективы развития и модернизации экономики России (на основе стратегии развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года) / О.В. Шибилева // Стратегическое и проектное управление. Сборник научных статей / под ред. В Г. Прудского. – Пермь, 2016. – С. 302–305.

61. Станкевич, А.А. Основные виды стратегий устойчивого развития и роста предприятия / А.А. Станкевич // Теоретические и практические проблемы развития современной науки сборник материалов XII Международной научнопрактической конференции. – 2016. – С. 72–74.

62. Подлесных, В.И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: Теория организации, самоорганизации и управления / Под ред. Подлесных В.И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 304 с.

63. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Панов А.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 632 с.

64. Лапина, Н.В. Процесс формирования стратегии развития малого бизнеса / Н.В. Лапина // Инновационные технологии в современных научных исследованиях: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции. – 2017. – С. 17–21.

65. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика 3-е издание: учеб.-метод. пособие / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2015. – 430 с.
66. Доронин, Б.А. Элементы и виды стратегии развития фирмы / Б.А. Доронин //Сборник III международных конференций профессорско-преподавательского состава и аспирантов СТИК (филиала) БУКЭП. Под общей редакцией В.Н. Глаза, С.А. Турко. – 2017. – С. 21–23.
67. Гнатюк, А.Н. Перспективные пути и способы оптимизации адаптационных стратегий малого бизнеса в условиях финансово-экономического кризиса в современной России / А.Н. Гнатюк // Общество: социология, психология, педагогика. – 2017. – № 5. – С. 16–21.
68. Ананина, А.С. Стратегия развития предприятия / А.С. Ананина // Академический вестник. – 2015. – № 1 (31). – С. 189–194.
69. Федюнин, В.В. Стратегии развития предприятий малого бизнеса: условия и ограничения / В.В. Федюнин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 4 (58). – С. 50–53.
70. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия / Т.У. Турманидзе. – М.: РДЛ, 2017. – 342 с.
71. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.Т. Гиляровская. - М.: Изд-во Проспект, 2018. – 360 с.
72. Валовой, Д.В. Экономическая теория. учебник / Д.В. Валовой. – М.: АТиСО, 2017. – 520 с.
73. Казакова, Н. А. Управленческий анализ. Комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учебник / Н.А. Казакова. – М.: Инфра-М, 2016. – 272 с.
74. Сироткин, С.А. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник / С.А. Сироткин. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 351 с.
75. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 5-е изд.- М.: ИНФА-М, 2017. – 536 с.

76. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Н.П. Любушин. – 3-е изд. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 448 с.

77. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / Т.Б. Бердникова. Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2019. – 224 с.

78. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2017. – 816 с.

79. Негашев, Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка / Е.В. Негашев – М.: Изд-во «Высшая школа», 2017. – 310 с.

80. Зайцев, М.Г. Об оценке эффективности использования оборотных средств предприятия / М.Г. Зайцев – М.: Инфра-М, 2019. – 193 с.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Бухгалетрский баланс ООО ПТК «Союз-Полимер»

Таблица А1 – Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	На 2017 г., тыс. руб.	На 2018 г., тыс. руб.	На 2019 г., тыс. руб.
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0
Основные средства	199	137	75
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0
Итого по разделу I	199	137	75
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	80	135	135
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0
Дебиторская задолженность	126 431	183 005	113 786
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	7 999	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	370	10 364	20 811
Прочие оборотные активы	37	0	48
Итого по разделу II	134 918	193 504	134 780
<b>БАЛАНС</b>	<b>135 117</b>	<b>193 641</b>	<b>134 855</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1 000	1 000	1 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	66 823	70 757	76 441
Итого по разделу III	67 823	71 757	77 441
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1 856	896	896
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0

## Окончание таблицы А1

Наименование показателя	На 2017 г., тыс. руб.	На 2018 г., тыс. руб.	На 2019 г., тыс. руб.
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
Итого по разделу IV	1 856	896	896
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	0	0	0
Кредиторская задолженность	65 439	120 988	56 518
Доходы будущих периодов	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0
Итого по разделу V	65 439	120 988	56 518
<b>БАЛАНС</b>	<b>135 117</b>	<b>193 641</b>	<b>134 855</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Горизонтальный анализ отчетности ООО ПТК «Союз-Полимер»

Таблица Б1 – Горизонтальный анализ отчетности предприятия

Наименование показателя	Предыдущий год		Отчётный год	
	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	0	–	0	–
Результаты исследований и разработок	0	–	0	–
Нематериальные поисковые активы	0	–	0	–
Материальные поисковые активы	0	–	0	–
Основные средства	–62	–31,16	–62	–45,26
Доходные вложения в материальные ценности	0	–	0	–
Финансовые вложения	0	–	0	–
Отложенные налоговые активы	0	–	0	–
Прочие внеоборотные активы	0	–	0	–
Итого по разделу I	–62	–31,16	–62	–45,26
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	55	68,75	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	–	0	–
Дебиторская задолженность	56 574	44,75	–69 219	–37,82
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	–7 999	–100,00	0	–
Денежные средства и денежные эквиваленты	9 994	2701,08	10 447	100,80
Прочие оборотные активы	–37	–100,00	48	–
Итого по разделу II	58 586	43,42	–58 724	–30,35
<b>БАЛАНС</b>	58 524	43,31	–58 786	–30,36
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0	–	0	–

## Окончание таблицы Б1

Наименование показателя	Предыдущий год		Отчётный год	
	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	–	0	–
Переоценка внеоборотных активов	0	–	0	–
Добавочный капитал (без переоценки)	0	–	0	–
Резервный капитал	0	–	0	–
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3 934	5,89	5 684	8,03
Итого по разделу III				
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	–960	–51,72	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	–	0	–
Оценочные обязательства	0	–	0	–
Прочие обязательства	0	–	0	–
Итого по разделу IV	–960	–51,72	0	0
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	0	–	0	–
Кредиторская задолженность	55 549	84,89	–64 470	–53,29
Доходы будущих периодов	0	–	0	–
Оценочные обязательства	0	–	0	–
Прочие обязательства	0	–	0	–
Итого по разделу V	55 549	84,89	–64 470	–53,29
<b>БАЛАНС</b>	<b>58 524</b>	<b>43,31</b>	<b>–58 786</b>	<b>–30,36</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Вертикальный анализ отчетности ООО ПТК «Союз-Полимер»

Таблица В1 – Вертикальный анализ отчётности предприятия

Наименование показателя	2017	2018	2019	Изменение пред. год	Изменение отч. год
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Нематериальные активы	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Результаты исследований и разработок	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нематериальные поисковые активы	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Материальные поисковые активы	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Основные средства	0,15%	0,07%	0,06%	-0,08%	-0,02%
Доходные вложения в материальные ценности	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Финансовые вложения	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Отложенные налоговые активы	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие внеоборотные активы	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Итого по разделу I	0,15%	0,07%	0,06%	-0,08%	-0,02%
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	0,06%	0,07%	0,10%	0,01%	0,03%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Дебиторская задолженность	93,57%	94,51%	84,38%	0,94%	-10,13%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	5,92%	0,00%	0,00%	-5,92%	0,00%
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,27%	5,35%	15,43%	5,08%	10,08%
Прочие оборотные активы	0,03%	0,00%	0,04%	-0,03%	0,04%
Итого по разделу II	99,85%	99,93%	99,94%	0,08%	0,02%
<b>БАЛАНС</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0,74%	0,52%	0,74%	-0,22%	0,23%
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Переоценка внеоборотных активов	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Добавочный капитал (без переоценки)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Резервный капитал	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нераспределенная прибыль	49,46%	36,54%	56,68%	-12,92%	20,14%

## Окончание таблицы В1

Наименование показателя	2017	2018	2019	Изменение пред. год	Изменение отч. год
Итого по разделу III	50,20%	37,06%	57,43%	-13,14%	20,37%
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1,37%	0,46%	0,66%	-0,91%	0,20%
Отложенные налоговые обязательства	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Оценочные обязательства	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие обязательства	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Итого по разделу IV	1,37%	0,46%	0,66%	-0,91%	0,20%
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Кредиторская задолженность	48,43%	62,48%	41,91%	14,05%	-20,57%
Доходы будущих периодов	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Оценочные обязательства	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие обязательства	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Итого по разделу V	48,43%	62,48%	41,91%	14,05%	-20,57%
<b>БАЛАНС</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>