

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент организации

Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В.Васильева

«10» 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Оценка и повышение конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-
Инновация»

Исполнитель
студент группы 172-об

Нехорошев 10.06.2025
(подпись, дата)

С.М. Нехорошев

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

- А.В. Васильева 10.06.2025
(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

Мусиенко 10.06.2025
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск, 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева
«22» 04 2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Нехорошева Семёна
Максимовича

1. Тема выпускной квалификационной работы: Оценка и повышение
конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»

(утверждена приказом от 14.04.2025 № 980-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2025 г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе: публикации в учебной научной
литературе, статьи периодических изданий, личный опыт и наблюдение автора,
электронные ресурсы

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке
вопросов): Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия;
анализ деятельности ООО «Амур-Строй-Инновация»; разработка проекта
повышения конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»

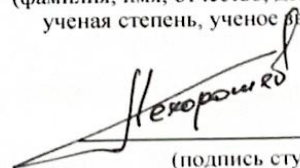
5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков,
программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): 41 таблица, 11
рисунков, 7 приложений

6. Дата выдачи задания: 22.04.2025 г.

Руководитель бакалаврской работы

Васильева Анжелика Валерьевна,
доцент, канд. экон. наук
(фамилия, имя, отчество, должность,
ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (22.04.2025 г.)


(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит: 98 с., 11 рисунков, 41 таблица, 68 источников, 7 приложений.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СТРОИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, СТРОИТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ, КОНКУРЕНЦИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Цель выпускной бакалаврской работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновации».

Объектом исследования является ООО «Амур-Строй-Инновации».

Предмет исследования – конкурентные преимущества предприятия ООО «Амур-Строй-Инновации» и пути их совершенствования.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты оценки и повышения конкурентоспособности малых предприятий строительной отрасли.

Во второй части работы исследован текущий уровень конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновации».

В третьей части работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности благодаря запуску нового вида продукции – промышленного бетона. Так же запуска сайта компании с возможностью связи с менеджером компании через сайт, оплатой мелких заказов и получением заявок. Так же будет разработана и запущена его мобильная версия.

В процессе написания работы использовались методы экономического анализа, инструменты маркетинга: PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентных преимуществ, а также аналитические и программный методы планирования.

Материалы, на основании которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово-экономическом состоянии организации, экономические показатели деятельности ООО «Амур-Строй-Инновации» за период 2022 - 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	9
1.1 Понятие, сущность, алгоритм определения конкурентоспособности предприятия	9
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	12
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	18
2 Оценка конкурентной позиции ООО «Амур-Строй-Инновация»	24
2.1 Краткая характеристика ООО «Амур-Строй-Инновация»	24
2.2 Анализ внешней среды ООО «Амур-Строй-Инновация»	28
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Амур-Строй-Инновация»	33
2.4 Анализ текущей конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»	40
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»	52
3.1 Обоснование целесообразности предлагаемых мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»	52
3.2 Разработка направлений по повышению конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»	56
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»	63
Заключение	74
Библиографический список	76
Приложение А Производственный план проекта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»	82
Приложение Б Диаграмма Ганта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»	84

Приложение В Сетевой график проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»	86
Приложение Г Объем продаж проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»	89
Приложение Д Смета затрат проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»	91
Приложение Е Бюджет прибылей/убытков проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»	93
Приложение Ж Налоговые отчисления проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»	95
Приложение К Бюджет движения денежных средств проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»	97

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования и повышения конкурентоспособности для предприятий строительной отрасли малой мощности заметно возросла в последние годы, что обусловлено рядом факторов, формирующих современную экономическую среду. В современных условиях строительные компании сталкиваются с глобальными изменениями: рост цен на строительные материалы, нарушение логистических цепочек и усиливающееся рыночное давление. Эти тенденции требуют от небольших строительных компаний быстрой адаптации и поиска новых путей для повышения своей конкурентоспособности.

Для маломощных строительных предприятий, которые зачастую обладают ограниченными ресурсами, конкурентоспособность становится критическим фактором не только для сохранения текущих позиций, но и для обеспечения возможного роста и развития. Способность эффективно и быстро реагировать на внешние вызовы позволяет таким компаниям оптимизировать свои операционные процессы и сократить издержки, тем самым создавая преимущества перед более крупными конкурентами.

Исследование процессов повышения конкурентоспособности предоставляет предприятиям строительной отрасли возможность выявить и использовать свои уникальные сильные стороны, такие как гибкость, инновации и персонализированный подход к клиентам. Внедрение новых технологий, разработка новых продуктов и внедрение современных цифровых инструментов, таких как создание собственного веб-сайта, позволяют не только снизить зависимость от внешних факторов, но и укрепить доверие клиентов и партнеров.

В целом, проведение такого рода исследований способствует более глубокому пониманию динамики рынка и внутренней эффективности предприятия, что в дальнейшем открывает новые горизонты для стратегического управления и устойчивого развития в условиях постоянно изменяющейся конкурентной среды.

Цель выпускной бакалаврской работы – разработка мероприятий по по-

вышению конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновации».

Для достижения цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты оценки и повышения конкурентоспособности коммерческих предприятий;
- проанализировать пути повышения конкурентоспособности для предприятия строительной отрасли и методы оценки эффективности полученных результатов;
- проанализировать текущий уровень конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновации»;
- разработать мероприятия для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновации», обосновать их целесообразность и оценить их эффективность.

Объектом исследования является ООО «Амур-Строй-Инновации».

Предмет исследования – конкурентные преимущества и проект по повышению конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновации».

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты оценки и повышения конкурентоспособности малых предприятий строительной отрасли. Во второй части работы исследован текущий уровень конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновации».

В третьей части работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности благодаря запуску нового вида продукции – промышленного бетона. Так же запуска сайта компании с возможностью связи с менеджером компании через сайт, оплатой мелких заказов и получением заявок. Так же будет разработана и запущена его мобильная версия.

В процессе написания работы использовались методы экономического анализа, инструменты маркетинга: PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентных преимуществ, а также аналитические и программный методы планирования.

Для оценки экономического положения организации и определения показателей эффективности предложенных мероприятий применены методы верти-

кального и горизонтального анализа бухгалтерской отчетности, методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

Материалы, на основании которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово-экономическом состоянии организации, экономические показатели деятельности ООО «Амур-Строй-Инновации» за период 2022 - 2024 гг. Все показатели взяты с официального сайта финансовой отчетности, где они расположены в рамках программы обязательного раскрытия данных – Ресурс БФО.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность, алгоритм определения конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия представляет собой способность организации эффективно функционировать и развиваться в условиях рыночной конкуренции, привлекая клиентов и максимизируя доходы за счет оптимального использования ресурсов, инноваций и стратегий продвижения. Это важный аспект, определяющий экономическую устойчивость и возможности развития компании в условиях конкурентного давления [1, с. 59].

Среди отечественных авторов М.М. Максицов в своей работе «Конкурентоспособность компании: стратегические аспекты» (2005) определяет конкурентоспособность как способность компании обеспечивать высокую рентабельность, удерживать рыночные позиции и привлекать новых клиентов за счет внедрения эффективных и уникальных продуктов или услуг. Это мнение сосредотачивается на важности дифференциации и адаптации к потребностям рынка [53, с. 161].

Другой отечественный автор, А.И. Савина, в своей работе «Экономическая теория и практика управления» (2010) характеризует конкурентоспособность как способность предприятия адаптироваться к изменениям на рынке и реагировать на потребности клиентов, обеспечивая при этом высокое качество продукции и удовлетворенность потребителей. Эта точка зрения подчёркивает значение гибкости и клиент-ориентированности [35, с. 87].

Зарубежный автор Майкл Портер в своей книге «Конкурентное преимущество» (1985) предлагает концепцию конкурентоспособности корпоративной стратегии через создание более устойчивых и сложных моделей бизнеса, способных не только защитить от конкурентного давления, но и создать рыночную силу за счет уникальных конкурентных преимуществ. Его определение рассматривает конкурентоспособность через призму создания уникальной ценно-

сти и устойчивости бизнеса [36].

Определения Макарова и Сухарева фокусируются на внутренних процессах компании и их способности адаптироваться к внешним изменениям, в то время как Портер использует более стратегический подход, акцентируя внимание на долгосрочных структурных преимуществах.

Конкурентоспособность как субъектов предпринимательской деятельности представляет собой главный критерий оценивания уровня эффективности предприятия в плане создания товаров и услуг. Данное понятие коррелирует со всеми факторами внешней и внутренней среды [3, с. 29]. Представим эти факторы на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Основополагающими характеристиками лидирующих компаний, которые отражают конкурентные преимущества, выступают:

- быстрота действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка;
- квалификация персонала; международная деятельность;
- инновации;
- партнерство;

- наличие собственной рыночной ниши;
 - контроль и поддержание высокого качества;
- малая величина предприятий [8, с. 29].

С точки зрения зависимости конкурентоспособности компании от существующих факторов, можно выделить:

- источники преимуществ конкуренции и их очевидное видение (например, чрезмерно дешевое сырьё, зависимость от одного поставщика, одна технология и т.д.);
- инновационные подходы, где сроки реализации инноваций должны быть приравнены к сроку возможной реализации этой же самой инновации конкурентами (или даже превзойти её), чтобы сохранять положение лидера [46, с. 52];
- осознанный отказ от какого-либо существующего преимущества ради получения нового (это способствует созданию неких «барьеров» для конкурентов-имитаторов) [40, с. 106].

Для определения конкурентоспособности предприятия используются различные маркетинговые инструменты, они должны применяться в строгой последовательности:

- анализ внешней среды функционирования предприятия;
- анализ внутренней среды функционирования предприятия;
- анализ отраслевого рынка, основные тенденции;
- анализ компаний конкурентов;
- определение конкурентных преимуществ фирмы;
- определение коэффициента конкурентоспособности [37].

Таким образом, можно заключить, что различными авторами в различные периоды развития предпринимательства, определение конкурентоспособности было различным.

В данной работе, для ООО «Амур-Строй-Инновация» ближе определение В.Л. Макарова, так как оно акцентирует внимание на стратегическом уровне конкурентных преимуществ через разработку и внедрение уникальных услуг и

продуктов, что особенно важно для компании, стремящейся укреплять свои рыночные позиции в условиях строительной отрасли. Эта точка зрения помогает сосредоточиться на создании дифференцированного предложения для клиентов и повышении рентабельности, что является ключевыми факторами для успешного существования на современном конкурентном рынке.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Методики оценки конкурентоспособности условно разделяют на комплексные и методики оценки на основании отдельных областей хозяйственной деятельности [14, с. 208].



Методы оценки конкурентоспособности предоставлены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Комплексные методики позволяют оценить все аспекты деятельности организации и получить комплексную оценку конкурентоспособности фирмы в сравнении с основными конкурентами.

Макет таблицы, использующейся для комплексной оценки конкуренто-

способности организации, предоставлен в таблице 1.

С помощью данной формы оцениваются следующие показатели:

- рекламная деятельность;
- финансовое состояние;
- персонал;
- имидж;
- потребительские предпочтения;
- потребительские характеристики качества товаров;
- ассортимента [5, с. 67].

Таблица 1 – Макет таблицы оценки конкурентоспособности предприятия

Выбранные характеристики	a_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
		b_i	$a_i * b_i$	b_i	$a_i * b_i$	b_i	$a_i * b_i$
X 1							
X 2							
X 3							
Общий балл							

На основании данных таблицы рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности для анализируемого предприятия и его основных конкурентов [9, с. 61].

$$K = \sum_{\Pi}^n B \times \text{Б}, \quad (1)$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности;

B – коэффициент весомости каждого показателя;

Б – баллы согласно показателю у организации.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (α_i) можно определить по формуле [6, с. 122]:

$$a_1 = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (2)$$

где n - число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n - ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

S_n - сумма всех чисел от 1 до n .

Методики, основанные на оценке отдельных областей хозяйственной деятельности, позволяют получить оценку некоторых видов деятельности в случае наличия подозрения о влиянии данной области на показатели конкурентоспособности организации. Также такие методики применяются для оценки выбранных характеристик, обеспечивающих устойчивое положение предприятия на конкретном рынке сбыта, в условиях функционирования организации, с учетом особенностей деятельности и специфики выпускаемой продукции [15, с. 44].

В зависимости от оцениваемой сферы деятельности организации, имеющей влияние на конкурентоспособность фирмы, анализируются показатели согласно соответствующим характеристикам, свойственным данным показателям.

Более простым и очень популярным методом оценки конкурентоспособности является матричный метод, разработанный Бостонской консалтинговой группой – Матрица БКГ. Для того, чтобы построить матрицу, следует провести определенные виды исследований, не только своей фирмы, но и ближайших конкурентов.

Матрица БКГ строиться по сопоставлению с двумя ближайшими конкурентами, причем конкурирующие предприятия подбираются с таким учетом, чтобы большинство параметров производимого продукта совпадала. Должны совпадать: ценовая политика, сегмент рынка, целевая аудитория [4, с. 59].

Так же, если сегмент рынка не большой, можно сопоставить с общим объемом продаж на рынке в пределах определенной территории. Территориальную привязку можно взять любую. В зависимости от того, где предприятие реализует свою продукцию. Если предприятие реализовывает товары или оказывает услуги в одном городе, то объем продаж берется в пределах этого города. Если предприятие действует на региональном уровне, то продажи смотрят в пределах региона, если торгует по всей стране, то и статистику продаж берут по

России. Предприятия, осуществляющие импорт товаров, можно сопоставлять с мировыми организациями, без привязки к государству [16, с. 76].

Далее, при построении матрицы БКГ требуется определить темпы роста рынка, и темпы роста объема продаж исследуемой компании (рисунок 3). В таких отраслях, как машиностроение и строительство, используется одна из модификаций матрицы БКГ – конкурентная карта рынка [12, с. 201].

Название группы	Объем продаж, руб	Объем прибыли, руб	Расчет средневзвешенного темпа роста рынка для матрицы**			
	<i>указать период*</i>	<i>указать период</i>	Темп роста	Емкость рынка	Взвешенный темп	Рост для матрицы
Бренд 1	500	100	5%	12 500	0,93%	низкий
Бренд 2	1 000	200	75%	10 000	11,17%	высокий
Бренд 3	1 500	1 100	25%	27 273	10,2%	высокий
Бренд 4	450	200	6%	5 625	0,50%	низкий
Бренд 5	3 000	1 700	1%	11 765	0,18%	низкий
ИТОГО	6 450	3 300		67 162		

Рисунок 3 - Параметры построения матрицы БКГ

При построении матрицы используется инструмент в программе Excel – пузырьковая диаграмма. При этом на осях откладываются параметры темпов роста рынка продукта, темпов роста продаж компании по каждому продукту, а размер пузырька определяется выручкой с реализации (рисунок 4).

Матрица делится условно на четыре сектора «злые собаки», «звезды», «трудные дети» и «дойные коровы». Наименее перспективные товары из сектора «злые собаки» - товары, от которых предприятию стоит отказаться. Они поглощают ресурсы, но не приносят ощутимой прибыли, рынок данного товара сокращается и снижаются продажи предприятия. В секторе «дойные коровы» лежат товары со стабильным доходом. Рынок данного товара устойчив. Доходы от данного вида товара можно вкладывать в развитие товаров из сектора «звезды» [11, с. 103].

		Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
Темп роста	Высокий (больше 10%)	ТРУДНЫЕ ДЕТИ		ЗВЕЗДЫ	
		Бренд 3	1 500		
		Бренд 2	1 000		
		ИТОГО	2 500	ИТОГО	-
	Низкий (меньше 10%)	СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	
		Бренд 1	500	Бренд 5	3 000
				Бренд 4	450
		ИТОГО	500	ИТОГО	3 450
		Низкая (меньше 1)		Высокая (больше 1)	
Относительная доля рынка					

Рисунок 4 – Матрица БКГ

В секторе «звезды» находятся товары, спрос на которые стремительно растет и при достаточных вложениях они могут принести сверхприбыль в будущем периоде.

Одной из модификаций матрицы БКГ является конкурентная карта рынка. Она так же, как и матрица строится на основании показателей продаж двух ближайших конкурентов, только при ее построении к оценке берется не отдельные товары и их аналоги фирм-конкурентов, а основные параметры самой фирмы [13, с. 198].

В основе построения конкурентной карты рынка лежат показатели объема ресурсов, находящихся в распоряжении фирмы, темп роста ее общих продаж (выручки), доли рынка, занимаемой данной фирмой среди ближайших конкурентов (рисунок 5).

		Классификация по доле рынка, S			
		Лидер (11,19 и более)	Сильная КП (7,46-11,18)	Слабая КП (3,73-7,45)	Аутсайдер (до 3,72)
Классификация по темпу прироста доли рынка, Ts	Быстрое улучшение КП (6,52 и более)			3	
	Улучшение КП (33,77-67,51)				
	Ухудшение КП (0,1-33,76)	4, 9, 10, 2, 6	13	1	
	Быстрое ухудшение КП (до 0)	5, 11, 12, 14		7, 8	

Рисунок 5 – Конкурентная карта рынка

Наиболее конкурентоспособные предприятия-лидеры находятся в первом секторе. Далее идут средние по конкурентоспособности фирмы с быстрым ростом продаж, но низким ростом располагаемых у предприятия ресурсов (активов, основных фондов, и т.д.). Объем круга определяется по величине выручки [28, с. 36].

Следующим инструментом определения конкурентоспособности является анализ конкурентоспособности отдельного продукта компании, при этом считается, что чем перспективней и конкурентоспособней товар компании, тем более перспективной и конкурентоспособной считается сама компания [7, с. 12].

Конкурентоспособность определяется в сопоставлении с товарами ближайших конкурентов. Определяется в таблице как среднее значение совокупного мнения экспертов. В качестве экспертов могут быть сотрудники компании, приглашенные специалисты или постоянные пользователи данного продукта. Лучшим вариантом будет, когда экспертами будут лица каждой категории [45, с. 88]. В данном случае взвешенный критерий не применяется, т.к. все показатели равно важны (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка конкурентоспособности товара

Показатели	Товар фирмы А		Товар фирмы Б		Товар фирмы В	
	эксперты	ср. зн	эксперты	ср. зн	эксперты	ср. зн

	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Ассортимент												
Цена												
Упаковка												
Сопутствующие товары или услуги												
Качество												
Итого												

По строке «среднее значение» строится «конкурентная звезда». Для ее построения используется инструмент таблицы Excel – лепестковая диаграмма (рисунок 6).



Рисунок 6 – Экспертная оценка конкурентоспособности товара

Экспертную оценку часто путают с комплексной методикой. Основным отличием является то, что при комплексной методике, каждый показатель имеет свой индивидуальный вес значимости для конкретной фирмы в зависимости от рода деятельности, отраслевой принадлежности, региональной привязки и т.д. При экспертной оценке все показатели равно важны и для определения интегрального используется среднее совокупное мнение нескольких экспертов [47, с. 51].

Подводя итог, можно заключить, что данные факторы – это объекты решений управленцев. Источник же выступает как следствие их реализации. Источником преимущества в конкурентной среде представляется основа фиксирования количественных показателей величин преимуществ конкурентов. Факторы отражают слабые и сильные стороны компании, если сопоставить их с теми

же факторами конкурентов. Это будет способствовать идентификации конкурентных преимуществ. Так, самая лучшая технология производства является фактором, а источником преимущества в данной ситуации будет являться снижение издержек производства.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

В зависимости от целей внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности, можно условно разделить данные мероприятия на две группы:

- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции или предоставляемых организацией услуг;
- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия в целом на рынке [58, с. 124].

На рисунке 9 наглядно предоставлено разделение мероприятий по повышению конкурентоспособности на данные группы.

Данные группы находятся в прямой зависимости друг от друга, однако



имеют некоторые отличия. При повышении конкурентоспособности товара повышается общая конкурентоспособность организации и наоборот. Однако, в случае наличия высокой конкуренции определенной группы товаров или услуг или единичного товара или услуги, принимается решение повышения конкурентоспособности именно данной проблемной позиции [39, с. 1460].

Рисунок 7 – Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности

При высоких показателях конкурентоспособности товаров и услуг организации, некоторые конкурентные позиции предприятия могут также иметь низкие значения.

Расширение ассортимента позволяет привлечь клиентов через возможность выбора и совершения крупного заказа. Данное мероприятие требует обычно значительных затрат. Широта ассортимента – это показатель, характеризующий количество номенклатурных групп, которые предоставляются покупателю. Глубина ассортимента – это показатель, характеризующийся количеством товаров в данной номенклатурной группе. Совокупность широты, глуби-

ны ассортимента, его соответствие требованиям покупателя позволяет обратить внимание покупателя на предприятие и его товар [41, с. 97].

Повышение качества товара или услуги достигается посредством следующих мероприятий:

- внедрение системы управления качеством;
- контроль качества предоставляемого сырья и материалов;
- контроль качества готовой продукции;
- контроль выполнения работ и предоставления услуг [19, с. 51].

Система управления качеством может быть заложена как в автоматизированном виде, на стадии выхода продукта, так и с помощью организации отдельного отдела, в который попадают образцы товара с каждой партии. Предприятия не редко совмещают два этих вида контроля, потому что гораздо проще определить выбраковку на стадии производственного цикла, чем затем возвращать товар и уплачивать неустойки, терять клиентов и имидж [3, с. 114].

В некоторых случаях факт возврата товара и быстрая его замена повышает имидж, но такие случаи приносят убытки и должны быть минимизированы.

Контроль качества предоставляемого сырья должен происходить еще на стадии заключения договора о поставке. При этом следует воспользоваться не только анализом образцов сырья, предоставляемого поставщиком, но и произвести тест-драйв (пробная закупка). Также есть возможность отследить опыт взаимодействия поставщика с другими клиентами, построить с ними не формальные коммуникации, посмотреть отзывы в интернете. Чаще всего стоит обращать внимание на нестандартные записи, т.к. стандартные положительные отзывы, в нише время, легко приобретаются за денежные средства и являются частью маркетинговой стратегии [20, с. 206].

Контроль выполнения работ производится руководителями компании. В данном случае основной задачей является выполнение графика проверок, включение внезапных проверок в плановые графики и т.д.

Уровень обслуживания заставляет клиентов также обращать внимание на товары и услуги организации. Данное мероприятие включает в себя обучение

персонала навыкам делового общения, внедрение контроля за общением с клиентами.

Скидки - маркетинговый ход, который позволяет клиенту почувствовать выгоду и обратить свое внимание на определенную группу товаров или услуг, на которые хочет обратить внимание продавец. Скидки могут быть направлены на достижение следующих целей:

- повышение спроса на товары или услуги организации путем внедрения гибкой системы скидок на всю продукцию;
- повышение спроса на отдельные виды товаров [25, с. 19].

Рекламная активность позволяет повысить уровень информированности покупателя о товаре или услуге. К рекламным видам активности можно отнести следующие:

- реклама в печатных изданиях;
- реклама в сети Интернет;
- реклама на телевидении;
- реклама в социальных сетях;
- реклама на радио [38, с. 96].

Зачастую «проблемные» и неконкурентные товары и услуги являются таковыми за счет несоответствия их требованиям и характеристикам, предъявляемым покупателями. Именно поэтому посредством изменения товара, выхода на новые рынки сбыта в таких ситуациях решается данная проблема.

Повышение конкурентоспособности товара может иметь колоссальное значение для конкурентоспособности предприятия, либо же минимальное. Именно поэтому конкурентоспособность предприятия также следует изучать с целью внедрения мероприятий для ее повышения [43, с. 55].

Отрицательные или низкие показатели деятельности организаций требуют управленческого вмешательства, т.к. имеют негативное влияние на целостную картину конкурентоспособности. Повышению показателей деятельности предприятия способствуют следующие мероприятия:

- внедрение стратегии лидерства по издержкам;

- пересмотр статей затрат организации;
- сокращение штата или расширение производства;
- привлечение инвестиций [59, с. 144].

Организационная культура предприятия имеет важное значение в деятельности, т.к. влияет на уровень выработки, трудоемкости и эффективности деятельности предприятия [42].

К мероприятиям по совершенствованию организационной культуры можно отнести следующие:

- внедрение гуманистического подхода в управлении человеческими ресурсами;
- проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива;
- пересмотр соответствия системы управления предъявляемым к ней требованиям;
- выпуск корпоративных журналов;
- внедрение систем наставничества и помощи;
- развитие двусторонних каналов коммуникации во внутренней среде предприятия [44, с. 30].

Повышение узнаваемости бренда, как и формирование положительного имиджа позволяет повысить информированность клиентов обо всех предоставляемых услугах и реализуемых товарах организацией, получить некоторые гарантии качества. Повышение узнаваемости бренда и формирования положительного имиджа достигается посредством внедрения следующих мероприятий:

- повышение рекламной активности;
- участие в конкурсах;
- участие в выставках;
- формирование положительного имиджа сотрудников организации;
- повышение качества обслуживания;
- соответствие цены и качества;
- мониторинг отзывов о деятельности организации [26, с. 49].

Расширение рынка позволяет повысить охват аудитории, что позволит

повысить и общие показатели деятельности организации. Расширение рынка обычно происходит посредством внедрения маркетинговых действий, направленных на новые целевые аудитории [32, с. 79].

Создание дополнительных филиалов и условий доступности месторасположения фирмы для покупателей и клиентов позволяет клиенту получить выгоду в виде экономии времени, что также является конкурентным преимуществом. Наиболее удобное месторасположение фирмы для обеспечения высоких показателей конкурентоспособности - в местах постоянного скопления людей. Однако, данный фактор зависит от сферы деятельности организации и требований, предъявляемым к ней [27, с. 80].

Таким образом, существует множество мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности, выбор которых основывается на результатах анализа и определении проблем организации.

Вывод:

- конкурентоспособность – возможность организации обеспечить наилучший сбыт товара в соответствии с потребностями покупателя;
- понятие «конкурентоспособность» возникло за счет влияния на предприятие и товар ряда факторов, которые впоследствии были вынесены в теории маркетинга как факторы конкурентоспособности;
- виды конкурентоспособности определяются как уровни определенной иерархии данного понятия.
- существует множество методик оценки конкурентоспособности организации на рынке сбыта продукции и услуг. Определение индексов конкурентоспособности, составление конкурентных карт и комплексный анализ конкурентоспособности организации в сравнении с основными конкурентами – наиболее эффективный способ оценки конкурентоспособности любой организации;
- всю совокупность факторов, влияющих на предприятия и тем самым на их конкурентоспособность, можно разделить на три группы: цели, которые ставит перед собой предприятие; ресурсы, которыми располагает предприятие; факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятие;

- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности, можно условно разделить на две группы: повышение конкурентоспособности предприятия и повышение конкурентоспособности товара;

- данные мероприятия имеют определенные взаимосвязи, однако зачастую применяются в отдельности.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «АМУР-СТРОЙ-ИННОВАЦИЯ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Амур-Строй-Инновация»

ООО «Амур-Строй-Инновация» было создано 29 декабря в 2010 года и зарегистрировано в Межрайонной Инспекцией ФНС по адресу: 675028, Амурская область, город Благовещенск, ул. Кантемирова, д. 4, кв. 19. Уставной капитал компании составляет 10 тыс. руб. В качестве основного вида деятельности в документах указан ОКВЭД 41,20 Строительство жилых и нежилых зданий. Компания так же осуществляет деятельность еще по 26 видам.

Общество с ограниченной ответственностью «Амур-Строй-Инновация» предлагает сотрудничество в целях разработки проекта и его реализации по строительству (возведению) жилых и нежилых помещений, зданий, технических сооружений, организациям и частным лицам. Компания рассчитана на сотрудничество со средним и частным малым бизнесом, частными лицами выше среднего уровня жизни и высокого достатка. Компания имеет на балансе строительное оборудование, лицензии на производство строительных работ и штат рабочих, нужных для выполнения технологически сложных заказов. Все работы совершаются в соответствии с договором, сметой и условленными сроками. Специалисты готовы к проверке контрольно-надзорных органов и могут в любой момент предоставить разрешения на право проведения строительных мероприятий [66].

Компания не имеет собственного сайта, только небольшая страничка в VK – социальной сети. При этом организация зарегистрирована на всех справочных платформах – Яндекс, Гуугл, 2Гис.

Миссия ООО «Амур-Строй-Инновация»: «Строить качественные, надежные и уютные здания из современных материалов для граждан, государств и муниципалитетов». В компании соблюдаются все требования законодательства, СанПиН, СНиП, локальные нормативные акты, приказы и рекомендации профильных органов». Динамика показателей масштабов деятельности представ-

лена в таблице 3.

Таблица 3 – Экономические показатели деятельности ООО «Амур-Строй-Инновация»

Показатели	Значение показателя			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Выручка, тыс. руб.	17434	48796	71823	31362	23027	279,89	147,19
Себестоимость, тыс. руб.	16810	34460	65585	17650	31125	205,00	190,32
Валовая прибыль, тыс. руб.	624	14336	6238	13712	-8098	2297,44	43,51
Прочие доходы, тыс. руб.	0	950	0	950	-950	0,00	0,00
Прочие расходы, тыс. руб.	186	886	1703	700	817	476,34	192,21
Налог на прибыль, тыс. руб.	88	2876	48	2788	-2828	3268,18	1,67
Чистая прибыль, тыс. руб.	350	11524	4487	11174	-7037	3292,57	38,94
Численность работников, чел.	10	10	12	0	2	100,00	120,00
Основные фонды, тыс. руб.	2839	2275	15609	-564	13334	80,13	686,11
Рентабельность продаж, %	3,58	29,38	8,69	25,80	-20,69	820,84	29,56

За исследуемый период 2022 – 2024 гг. в масштабах деятельности предприятия произошли значительные изменения. Выручка в 2022 году составила 17 434 тыс. руб., в 2023 году она возросла в 2,7 раза и составила 48 796 тыс. руб., в 2024 году рост продолжился, но его темпы снизились. Выручка в 2024 году увеличилась на 23 027 тыс. руб. и составила 71 823 тыс. руб. из показателей следует что компания значительно увеличила рыночную долю.

Рост выручки не значительно повлиял на чистую прибыль. За весь анализируемый период она возросла в 12,8 раза, с 350 тыс. руб. в 2022 году до 4 487 тыс. руб. в 2024 году. Не смотря на резкий рост, показатели прибыли достаточно низки для таких значений выручки, - это обусловлено высокой себестоимостью производства. Если в 2022 году себестоимость составила 16 810 тыс. руб., то к 2024 году она возросла в 3,9 раза и в 2024 году составила 65 585 тыс. руб.

Прочие доходы и расходы также значительно изменили свои показатели. В 2023 году был резкий рост прочих доходов до 930 тыс. руб. в 2024 этот показатель как и в 2022 году составил 0.

Прочие доходы росли постепенно. Если в 2022 году они составили 186 тыс. руб., то в 2023 году увеличившись в 4,7 раза составили 886 тыс. руб. В 2024 году этот показатель повысился на 817 тыс. руб. и составил 1703 тыс. руб.

Численность работников за исследуемый период увеличилась на 2 человека и в 2024 году составила 12 работников.

За исследуемый период также произошло значительное увеличение основных фондов. Если в 2022 году их стоимость составила 2839 тыс. руб., то к 2024 году показатель достиг значения 15609 тыс. руб., т.е. в 5,5 раза. Увеличение основных фондов может влиять на увеличение себестоимости работы организации, т.к. стоимость приобретенных основных фондов может быть включена в расходы компании.

Рост всех показателей указывает на активную деятельность компании, расширение влияния на рынке и повышении спроса на услуги со стороны потребителей. В штатном расписании предприятия нет работников, непосредственно, занимающихся строительными работами. Все работы выполняют субподрядные организации.

Основное руководство производственными процессами осуществляет Зав. производством, который корректирует и принимает на исполнение заказы, которые заключает генеральный директор.

Зав. производством непосредственно подчиняются все рабочие отделы компании.

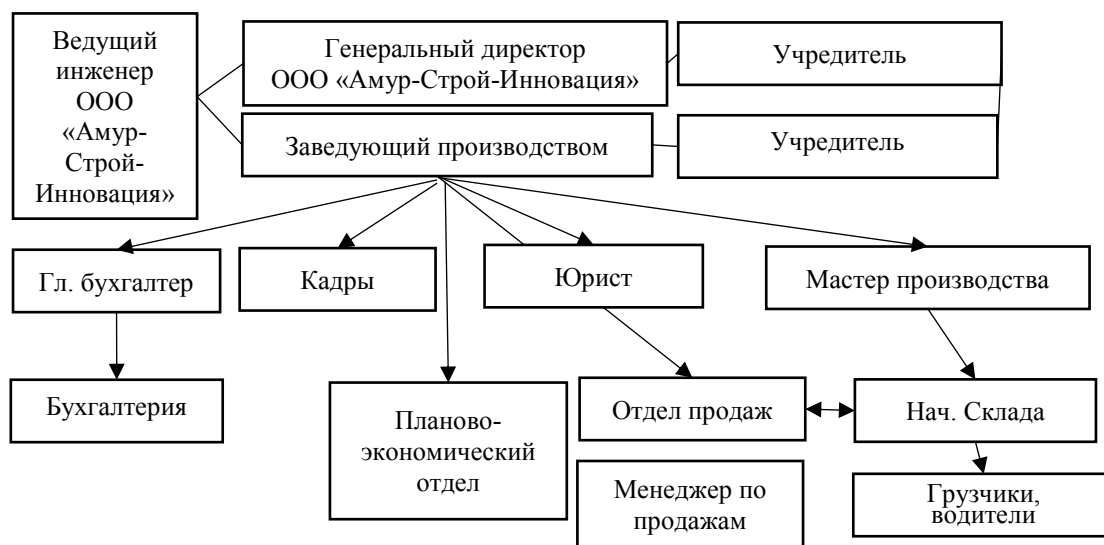


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Амур-Строй-Иновация»

Организационно структура ООО «Амур-Строй-Иновация» – линейно-функциональная.

Менеджер по продажам заключает договора на выполнение работ или услуг, и подчиняется менеджеру отдела продаж, который отвечает за выполнение условий договоров и тесно сотрудничает с начальником склада.

Так же менеджер отдела продаж занимается размещением рекламы и обеспечивает участие в торгах на государственные закупки.

У компании имеется свой сайт, ведением которого занимается менеджер по продажам. Начальник склада руководит погрузо-разгрузочными работами. В его подчинении находятся грузчики, водители грузовых и погрузо-разгрузочных машин. Контроль средств и оплаты работ производит Генеральный директор.

Сотрудники ООО «Амур-Строй-Инновация» окажут вам должное внимание, заботу и обеспечат индивидуальный подход, оперативно выполнят поступивший заказ и организуют поставку строительных материалов в нужное вам место. Специалисты компании проконсультируют Заказчика по всем возникшим вопросам. Независимо от объемов работ, каждый покупатель очень важен, и сотрудники компании очень бережно относятся ко всем, кто с ними сотрудничает.

Строительство зданий и сооружений предприятия производит без дополнительных вложений на строительные материалы. Все необходимое предоставляет заказчик [67, с. 41]. В случае, если строительство происходит за счет кредитных средств, то денежные средства предоставляет банк. Банки-партнеры строительных компаний: ПАО ВТБ, ПАО Сбербанк, ПАО РосСельхозБанк и т.д. Некоторые банки производят кредитования по государственным программам, таким как: «Доступное жилье», «Одноэтажная Россия», «Развитие Дальнего Востока», «Развитие сельскохозяйственных территорий» и некоторые используют программу «Поддержка частного бизнеса» [52, с. 148]. Таким образом, заказчик может выбрать для себя наиболее приемлемые условия для строительства частных жилых помещений или производственных помещений для расширения производства.

У компании имеется специализированная техника, которая используется

для перевозки строительных материалов, монтажа, погрузки, доставки работников. Наличие основных фондов дополнительно положительно характеризует ООО «Амур-Строй-Инновация».

2.2 Анализ внешней среды ООО «Амур-Строй-Инновация»

Анализ внешней среды функционирования предприятия следует проводить для более точного распределения ресурсов в процессе стратегического планирования. Анализ подскажет в каком направлении лучше развивать компанию, чтобы ее продукция пользовалась большим спросом, какие неблагоприятные факторы воздействуют на нее со стороны законодательства, внешней и внутренней государственной политики. Очень важно учитывать положительное влияние факторов, для того, чтобы за их счет нивелировать влияние отрицательных [30, с. 47].

Развитие технологий помогает организовывать и упрощать производственные процессы. Знание основных тенденций технологического прогресса позволит сориентироваться в приобретении техники, методах организации труда и производства без лишних затрат [48, с. 12].

ООО «Амур-Строй-Инновация» следует обращать внимание на деятельность фискальных органов, нововведениях в законодательстве в части налогообложения и сертификации некоторых видов деятельности, инфляцию, уровень безработицы, положение на рынке трудовой силы, рост доходов населения и т.д. [49, с. 102]. Анализ отмеченных факторов получил название PEST-анализа. PEST-анализ исследуемой организации предоставлен в таблице 4.

Таблица 4 - PEST-анализ факторов макросреды

Описание фактора	Оценка воздействия	Вес фактора	Влияние фактора	Оценка с поправкой на вес	Обоснование
	(+;-)	$\Sigma = 1$	(1-5)	($1 \times 2 \times 3$)	
1	2	3	4	5	6
Политические:					
Государственная строительная политика	+	0,2	4	0,8	Государственная поддержка может предоставлять государственные и муниципальные заказы, стимулируя рост компании.
Нормативные требования и стандарты	-	0,3	5	-1,5	Строительные нормы и стандарты усложняют процессы и требуют от компании адаптации, что влияет на деятельность.

Уровень бюрократии и коррупции	-	0,2	3	-0,6	Бюрократия и коррупция замедляют получение нужных разрешений, увеличивая сроки начала проектов.
Поддержка малого бизнеса	+	0,1	3	0,3	Программы поддержки малого бизнеса обеспечивают доступ к финансированию и льготам, облегчая развитие компании.

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Политическая стабильность региона	+	0,2	4	0,8	Стабильная политическая обстановка повышает уверенность в долгосрочных инвестициях.
Итог	-	1	-	-0,2	
Экономические:					
Экономический рост в регионе	+	0,2	5	1	Экономическое развитие стимулирует спрос на строительство, увеличивая количество заказов.
Уровень инфляции	-	0,2	4	-0,8	Рост цен на материалы и рабочую силу увеличивает себестоимость, что снижает прибыль.
Доступность кредитов и инвестиций	+	0,2	3	0,6	Финансовая доступность позволяет компании расширять проекты и осуществлять инвестиции.
Изменения стоимости строительных материалов	-	0,2	4	-0,8	Цены на материалы влияют на планирование затрат и окончательную стоимость проекта.
Покупательная способность населения	+	0,2	5	1	Более высокий уровень доходов побуждает население вкладывать в недвижимость.
Итог	+	1	-	1	
Социальные:					
Демографические изменения	-	0,2	4	-0,8	Снижение численности населения уменьшает спрос на новое жильё и инфраструктуру.
Урбанизация	+	0,2	5	1	Несмотря на уменьшение населения, миграции в города создают спрос на строительство.
Образованность и навыки рабочей силы	+	0,2	3	0,6	Квалифицированные рабочие улучшают качество строительства.
Социальные предпочтения и мода на жильё	+	0,2	4	0,8	Изменения в предпочтениях поддерживают спрос на современные решения в строительстве.
Участие местных сообществ	-	0,2	3	-0,6	Социальные давления требуют адаптации проектов под местные ожидания.
Итог	+	1	-	2,6	
Технологические:					
Доступ к новым строительным технологиям	+	0,2	4	0,8	Инновации повышают эффективность и качество строительства, давая конкурентное преимущество.
Развитие инфраструктуры	+	0,2	5	1	Совершенствование инфраструктуры стимулирует рост региона и привлекает новые проекты.
Влияние цифровизации и автоматизации	+	0,2	3	0,6	Цифровизация улучшает конкурентоспособность и снижает затраты на выполнение задач.
Качество строительного оборудования	+	0,2	4	0,8	Современное оборудование увеличивает производительность и качество выполнения работ.
Инновации в проектировании и архитектуре	+	0,2	4	0,8	Современные архитектурные решения повышают долговечность и эстетическую ценность объектов.
Итог		1	--	4	
Экологические:					
Природоохранные нормы и	-	0,2	4	-0,8	Ужесточение экологических стандартов

регулирование					усложняет проекты и требует дополнительных инвестиций.
Экологическая ответственность	+	0,2	4	0,8	Социальная ответственность укрепляет имидж

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
организаций					компания и привлекает клиентов, заинтересованных в устойчивости.
Адаптация к климатическим изменениям	-	0,2	3	-0,6	Необходимость адаптации к изменениям климата увеличивает сложности и расходы на проекты.
Энергосбережение и устойчивое строительство	+	0,2	4	0,8	Устойчивые строительные практики снижают эксплуатационные расходы и повышают привлекательность зданий.
Давление населения на экологическую осведомленность	+	0,2	4	0,8	Повышенное внимание общества к экологии улучшает репутацию компании и её связь с клиентской базой.
Итог		1	--	1	

На ООО «Амур-Строй-Инновация» в качестве внешних факторов влияет дальнее и ближнее внешнее окружение. Компания может значительно влиять на взаимосвязи с ближним окружением, которое состоит из заказчиков, партнеров, поставщиков [51, с. 60].

В результате проведенного PEST-анализа ООО «Амур-Строй-Инновация» в Амурской области, были выявлены влияния различных факторов макросреды на деятельность компании.

Экономические факторы демонстрируют значительное положительное воздействие с общим показателем 1,0. Экономический рост в регионе и покупательная способность населения создают благоприятную среду для увеличения спроса на строительные услуги. Однако уровень инфляции и колебания стоимости строительных материалов могут снизить прибыльность, поэтому управление затратами останется важной задачей.

Политические факторы имеют незначительно отрицательное влияние, оцениваемое в -0,2. Это связано с влиянием бюрократии и строгих нормативных требований, которые могут замедлять процессы получения разрешений и увеличивать общие издержки. Тем не менее, поддержка малого бизнеса и политическая стабильность региона предлагают возможности для доступа к госу-

дарственным программам и финансированию.

Социальные факторы, имеющие общий показатель $-0,2$, подчеркивают снижение численности населения, что является вызовом для спроса на жилье. Тем не менее, урбанизация и изменения в социальных предпочтениях уравновешивают эти вызовы, хотя и частично.

Технологические факторы остаются наиболее положительными с совокупным эффектом $4,0$. Внедрение новых технологий и укрепление инфраструктуры способствует подъёму уровня производительности и конкурентоспособности компании.

Экологические факторы, с положительным влиянием $1,0$, отражают стремление к экологической ответственности, что усиливает имидж компании. Однако затраты на соблюдение природоохранных норм требуют стратегического управления.

Объединяя все факторы, можно утверждать, что положительные влияния технологических ($4,0$), экономических ($1,0$) и экологических ($1,0$) факторов значительно перевешивают негативные аспекты социальных ($-0,2$) и политических ($-0,2$) факторов.

Это указывает на выгодную позицию для стратегической адаптации, позволяющей компании улучшить её конкурентные преимущества. Для минимизации отрицательных эффектов компания может сосредоточиться на партнёрствах с местными органами, повышении эффективности расходов и активном внедрении технологий.

Усиление положительных сторон можно достигнуть за счёт инновационных решений и повышения экологической ответственности, что укрепит репутацию и расширит клиентскую базу в долгосрочной перспективе [31, с. 37].

Поскольку наличие у организации возможностей и угроз заставляет руководство принимать определенное управленческое воздействие, в таблице 6 представлены основные возможности организации.

Наилучшие результаты можно ожидать от вложения денежных средств в новые строительные технологии. Такими технологиями могут быть более эф-

фективные методы производства работ, новая строительная техника или новые производственные линии строительных материалов. Наиболее популярны в строительстве – щебень, бетон, ЖБИ конструкции [34, с. 15].

Таблица 5 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Сила влияния		
	Высокое	Умеренное	Низкое
Высокая	Внедрение новых строительных технологий	Повышение лояльности клиентов	Популяризация устойчивого строительства
Средняя	Участие в государственных строительных программах	Расширение спектра услуг	Признание бренда на региональном уровне
Низкая	Реализация проектов по благоустройству городской среды	Инновационная дифференциация	Получение крупных муниципальных контрактов

Так же есть возможности внедрения в деятельность дополнительных услуг, участие в Государственных программах по строительству доступного жилья или участие в проектах по благоустройству городской среды. Таки проекты менее эффективны [61, с. 19].

В таблице 6 представлена матрица угроз.

Таблица 6 – Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	Остановка строительства из-за изменения эко политики	Рост уровня конкуренции	Увеличение затрат на соблюдение экологических норм	Зависимость от изменения цен на материалы
Средняя	Падение покупательной способности населения		Задержка оплаты от клиентов	Низкая узнаваемость бренда
Низкая	Замедление экономического роста региона			Рост безработицы в регионе

На основании представленной матрицы угроз, можно сделать вывод, что наиболее вероятна угроза остановки строительства из-за изменения экологической политики в стране. Такие тенденции возможно, если в законодательстве будут приняты новые процедуры прохождения сертификации на оформление участка под строительство. Это может занять дополнительное время и требо-

вать дополнительных затрат. При отсутствии денежных средств в разгар строительства процесс может затянуться [50, с. 219].

Меньшую угрозу для данной компании несет фактор резкого снижения покупательной способности населения. Такие обстоятельства уже были в строительной отрасли в 2019 году и в 2021 году. По опыту прошлых кризисных лет можно перейти на строительство более бюджетного жилья или небольших нежилых построек – амбаров, мини-котельных и гаражей. При правильном составлении смет можно найти проект на любой бюджет заказчика [62, с. 200].

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Амур-Строй-Инновация»

Анализ внутренней среды ООО «Амур-Строй-Инновация», призван решить ряд задач, связанных с целями стратегического управления, такие как распределение ресурсов: финансовых, человеческих, временных. Распределение усилий в направлении решения текущих задач и определение этих направлений [33, с. 91].

Анализ внутренней среды включает в себя:

- анализ финансового состояния;
- оценка ресурсов;
- человеческий капитал;
- процессы и операционная эффективность [63, с. 85].

Динамика трудовых ресурсов приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика трудовых ресурсов ООО «Амур-Строй-Инновация» 2022 – 2024 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Абсолютное отклонение, чел.	Темп роста показателя, %
	2022 г.	2023 г.	2024 г.		
1	2	3	4	5	7
Наличие работников, всего	10	10	12	2	20
Принято работников, всего	2	1	3	1	50
Выбыло работников всего:	2	1	1	-1	-50
Коэффициент по приему, %	20	10	25	5	25
Коэффициент по выбытию, %	20	10	8,33	-11,67	-58,35
Коэффициент по текучести кадров, %	20	10	16,67	-3,33	-16,65

Анализ показателей ООО «Амур-Строй-Инновация» за период с 2022 по 2024 годы выявляет определённые тенденции в динамике кадровых ресурсов компании. Наблюдается увеличение общего числа работников, с десяти человек в 2022 году до двенадцати в 2024 году. Это явное свидетельство расширения штата, что подтверждается абсолютным отклонением в два человека и темпом роста численности, равным 20 %. Увеличение численности работников может отражать рост потребностей компании в квалифицированных кадрах для реализации дополнительных проектов или расширения объёма работ.

Привлечение новых работников также демонстрировало положительную динамику: за три года количество принятых сотрудников возросло, составив в 2024 году три человека по сравнению с двумя в 2022 году. Темп роста показал значительное увеличение, достигнув 50 %, что может свидетельствовать о притоке новых специалистов.

Что касается увольнений, число выбывших работников в 2024 году несколько сократилось по сравнению с 2022 годом, что может говорить о стабилизации кадрового состава и повышении удовлетворённости сотрудников. Этот вывод подтверждается отрицательным абсолютным отклонением в один человек и отрицательным темпом роста, равным -50 %.

Далее, если анализировать коэффициенты, показатели приёма и текучести кадров указывают на рост или изменение в стратегиях управления ресурсами компании. Коэффициент приёма работников увеличился к 2024 году, указывая на высокую активность в привлечении новых сотрудников. В то же время коэффициент текучести кадров несколько снизился, что характеризует улучшение удержания сотрудников и снижение уровня увольнений.

Таким образом, полученные данные из таблицы демонстрируют позитивную динамику в увеличении штата и улучшении стабильности кадрового состава компании. Эти изменения, возможно, отражают стратегические усилия руководства ООО «Амур-Строй-Инновация» по увеличению численности сотрудников и улучшению условий труда, что важно для обеспечения устойчивого

развития предприятия.

Квалификация кадрового состава и половозрастная структура персонала предприятия представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Профессионально-квалификационная структура кадров

Показатель	Численность рабочих на конец года за 2022 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2023 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2024 год.	Удельный вес, %
Группировка по возрастным признакам						
До 20 лет	1	10	1	10	1	8
20 – 35 лет	4	40	4	40	5	42
35 – 65 лет	5	50	5	50	6	50
	10	100,00	10	100,00	12	100,00
По полу:						
Мужчины	7	70	7	70	8	67
Женщины	3	30	3	30	4	33
Итого:	10	100	10	100	12	100
По образованию:						
Незаконченное среднее	1	10	1	10	1	8
Среднее, средне специальное	6	60	6	60	7	58
Высшее	3	30	3	30	4	33
Итого:	10	100	10	100	12	100
По трудовому стажу:						
До 5 лет	5	50	6	60	7	58
5 – 10 лет	5	50	4	40	5	42
Итого:	10	100	10	100	12	100

В первую очередь, следует заметить, что в компании мало не опытных работников. Прежде всего это стажеры и ученики, которые выполняют подсобные работы и в дальнейшем планируют стать специалистами. Число лиц до 20 лет в 2019 году составило 4 человека, в 2020 году 3 человека и в 2021 году 4 человека, соответственно. Большая часть работников среднего возраста от 20 до 35 лет. В 2019 году они составила 68,82 % от численности персонала, в 2020 году – 73,53 % (50 человек) и в 2021 году их доля составила 74,29 % от общей численности.

Работников, в возрасте от 35 до 65 лет в компании на 2019 год было 24 человека, что в структуре составило 25,81 %, в 2020 году 22,06 % или 15 человек, в 2021 году процент сократился на 2,06 и составил 20 % от общей численности.

ности.

По половому составу строительная отрасль является больше мужской. Женщин в 2019 году в компании было 12,9 %, что составило 12 человек. Это по большей части офисные работники, но есть и мастера-отделочники. По неуточненным данным непосредственно в строительных работах участвовали 2-3 женщины, занятые на отделочных работах.

В 2020 году численность женщин сократилась до 11 человек, что в связи с сокращением штата составило 16,18 % от персонала компании, и в 2021 году численность женщин увеличилась до 14 человек. Причем, следует заметить, что увеличение произошло именно в рамках строительно-отделочных работ, что связано со снижением уровня жизни населения и готовностью женщин выполнять тяжелую работу.

По образованию большая часть работников предприятия имеет среднее специальное образование. Работники, занятые на строительных работах без образования, выполняют только роль подсобных рабочих. Те работники, которые не имеют специального образования, но стремятся закрепиться в организации получают его заочно, либо самостоятельно обучаются и сдают квалификационные экзамены непосредственно на рабочем месте, в порядке, закреплённом в уставе предприятия.

Большая часть работников работает в организации свыше 5 лет. Новые работники (до 5 лет) в 2019 году составили 21 %, в 2020 году 17 % от общей численности и 18,57 % в 2021 году соответственно. Число работников со стажем работы до 5 лет совпадает с числом работников с незаконченным средним образованием.

Эффективность производственной деятельности компании можно установить при анализе ее финансовых результатов и определив рентабельность (таблица 9).

Анализ финансовых показателей ООО «Амур-Строй-Инновация» за период с 2022 по 2024 годы показывает значительные изменения, подчеркнутые расчётными величинами. Выручка компании увеличилась с 17 434 тыс. руб. в

2022 году до 71 823 тыс. руб. к 2024 году, что свидетельствует о существенном росте на 47,19 % в этом году. Однако себестоимость также показывает значительный прирост, указывая на необходимость оптимизации производственных затрат.

Таблица 9 – Динамика финансовых показателей и рентабельности ООО «Амур-Строй-Инновация» за период 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значение показателя			Абсолютные изменения, (+, -)		Темп роста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	624	14336	6238	13712	-8098	2197,44	-56,48
Выручка, тыс. руб.	17434	48796	71823	31362	23027	179,89	47,19
Себестоимость, тыс. руб.	16810	34460	65585	17650	31125	105	90,32
Стоимость основных средств, тыс. руб.	2839	2275	15609	-564	13334	-19,87	586,11
Стоимость запасов, тыс. руб.	13	670	6263	657	5593	5053,85	835,52
Чистая прибыль, тыс. руб.	350	11524	4487	11174	-7037	3192,57	-61,05
Стоимость активов (дебиторская задолженность), тыс. руб.	11466	39661	43342	28195	3681	245,87	9,28
Сумма собственного капитала, тыс. руб.	3606	15129	19617	11523	4488	319,55	29,66
Рентабельность (убыточность) продаж, %	3,58	29,38	8,69	25,8	-20,69	720,67	-70,41
Рентабельность (убыточность) активов, %	2,43	26,42	6,78	23,99	-19,64	986,42	-74,33
Рентабельность (убыточность) собственного капитала, %	9,7	76,15	22,87	66,45	-53,28	684,54	-70

Прибыль от продаж увеличивалась особенно резко в 2023 году до 14 336 тыс. руб. с последующим снижением до 6 238 тыс. руб. в 2024 году. Это указывает на волатильность и возможность стратегических корректировок для поддержания стабильного роста. Чистая прибыль следовала похожей динамике, достигнув 11 524 тыс. руб. в 2023 году, но затем сократившись до 4 487 тыс. руб. в 2024 году, показывая снижение на 61,05 %, что может быть связано с колебаниями в операционной среде или инвестиционной активностью.

Рентабельность активов демонстрировала заметные колебания: 2,43 % в 2022 году, взлет до 26,42 % в 2023 году и резкое сокращение до 6,78 % в 2024

году. Аналогично, рентабельность собственного капитала возросла с 9,70 % до 76,15 % в 2023 году, а затем упала до 22,87 % в 2024 году, что свидетельствует о высоких темпах возврата инвестиций в капитал, но также о непостоянстве этих темпов.

Собственный капитал увеличился до 19 617 тыс. руб. к 2024 году с первоначальных 3 606 тыс. руб. в 2022 году. Это ознаменовало собой рост на 29,66 % в последнем году, свидетельствуя о наращивании финансовой устойчивости и укреплении капитальной базы компании. Тем не менее, результаты подчёркивают необходимость повышения стабильности рентабельности для достижения устойчивого долгосрочного роста.

Таким образом, в целом компания демонстрирует положительную динамику в расширении своей деятельности, однако для закрепления успеха необходимо обратить внимание на стабилизацию рентабельности и улучшение управления затратами. Это позволит лучше использовать существующие рыночные возможности и укрепить позиции на долгосрочную перспективу.

Компания ООО «Амур-Строй-Инновация» в целях оптимизации бизнес-процессов и обеспечения эффективной деятельности использует ряд программных продуктов, адаптированных под её нужды. В сфере бухгалтерского учета компания полностью полагается на «1С: Бухгалтерия», предоставляющую инструменты для автоматизации учета, расчета заработной платы и формирования отчетности. Этот продукт является стандартом в России и позволяет своевременно и безошибочно выполнять все финансовые операции.

Для электронного документооборота «Амур-Строй-Инновация» использует систему «Электронное облако», что позволяет хранить все необходимые документы в цифровом формате, упрощая доступ и управление ими. Такая система обеспечивает надежное хранение и обработку документов, что критично для поддержания высоких стандартов делопроизводства.

Учет работников и кадровое администрирование осуществляется через «1С:Зарплата и управление персоналом». Это программное обеспечение позволяет управлять широким спектром кадровых процессов, от начисления зара-

ботной платы до планирования кадровой политики, улучшая организацию работы с персоналом компании.

Для взаимодействия с клиентами и партнёрами ООО «Амур-Строй-Инновация» использует «Битрикс24» в качестве системы CRM. Она предоставляет возможности по управлению взаимоотношениями с клиентами, ведению базы данных контактов и истории взаимодействий, а также контролю выполнения обязательств перед поставщиками и заказчиками.

Несмотря на отсутствие собственного веб-сайта, компания эффективно использует рекламные возможности в справочниках Яндекс, 2ГИС и Google. Это позволяет увеличивать её узнаваемость, привлекать клиентов и оперативно отвечать на их запросы через популярные платформы.

Таким образом, набор используемых программных решений обеспечивает комплексный подход к управлению бизнесом и поддерживает высокий уровень оперативной эффективности компании.

Логическим итогом данного анализа будет матрица SWOT (таблица 10).

Таблица 10 – Матрица SWOT ООО «Амур-Строй-Инновация»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
- Активное использование «1С:Бухгалтерия» для автоматизации бухгалтерского учета и управления финансами	- Отсутствие собственного сайта ограничивает потенциал цифрового присутствия и возможностей маркетинга
- Система «Электронное облако» упрощает документооборот и повышает эффективность работы с документами	- Волатильность чистой прибыли и рентабельности
- Использование «Битрикс24» в CRM для лучшего управления взаимоотношениями с клиентами	- Сильные колебания в рентабельности активов и собственного капитала
- Поддержка роста собственного капитала, свидетельствующая об устойчивости	- Зависимость от внешних рекламных площадок, таких как справочники Яндекс и 2ГИС
Возможности	Угрозы
- Расширение клиентской базы через активное использование CRM и рекламу на доступных платформах	- Рост цен на строительные материалы, влияющий на себестоимость и, соответственно, на прибыльность
- Инвестирование в инновационные технологии для улучшения эффективности и расширения услуг	- Неопределённость в стабильности экономической среды, влияющая на потребительский спрос
- Оптимизация затрат и повышение рентабельности за счёт эффективного управления ресурсами	- Потенциальная зависимость от кредиторов из-за активного использования займов для роста
- Возможность участия в государственных и региональных программах строительства и развития инфраструктуры	- Снижение спроса на недвижимость в регионе может привести к несдаче в срок строящихся объектов

Из приведенной таблицы анализа можно сделать вывод, что у ООО «Амур-Строй-Инновация» есть как угрозы для дальнейшего развития так и

возможности. Сильные стороны ООО «Амур-Строй-Инновация» - это использование современных IT-решений в целях автоматизации ключевых процессов: бухгалтерский учет, управление документооборотом и взаимодействие с клиентами. Так же в числе положительных факторов можно отметить рост основных фондов компании.

У компании так же есть и слабые стороны. Например, компания не имеет собственного веб-сайта, что отражается на спросе и имидже отрицательно. Еще одним недостатком является снижение рентабельности активов компании, что указывает на снижение финансовой стабильности.

Следует заключить, что для ООО «Амур-Строй-Инновация» есть хорошие возможности для роста. В первую очередь это решение стратегически важных недостатков – снижение затрат, повышение конкурентоспособности, повышение рентабельности активов.

2.4 Анализ текущей конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»

Для оценки перспектив развития ООО «Амур-Строй-Инновация» построим конкурентную карту отрасли (таблица 11).

Таблица 11 – Рыночные доли предприятий-конкурентов ООО «Амур-Строй-Инновация» в 2023 году

Предприятие	Объем продаж, м. кв. (Qi)	Средняя цена товара, тыс. руб. (Pi)	Выручка предприятия, тыс. руб. (Bi)	Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции, (DiQ)	Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (DiB)
Престиж-Строй	3612	17	61,4	0,0966	0,1061
Север Плюс	6308	12	75,7	0,1687	0,1309
Амур-Строй-Инновация	3253	15	48,8	0,0870	0,0844
Амур Бетон	5961	18	107,3	0,1594	0,1855
Престижный Дом	5594	16	89,5	0,1496	0,1547
Амур-Сити	6853	15	102,8	0,1833	0,1777
Благовещенскстрой	5813	16	93	0,1554	0,1608
Итого	37394	-	578,5	1,0	1,0000

Для определения среднего размера выручки от реализации жилых и нежилых помещений взяты средние цены данной фирмы. Цена реализации отли-

чается т.к. одна фирма больше строит не жилых помещений (склады, гаражи, ангары, магазины), и их стоимость дешевле, другая фирма специализируется на строительстве жилых зданий (коттеджи, летние домики, таунхаусы и т.д.

Определим ценовой сегмент каждой фирмы по формуле:

$$\text{Соотношение рыночных долей} = \frac{D_i^Q}{D_i^B}.$$

Таблица 12 – Определение ценового сегмента ООО «Амур-Строй-Инновация» в 2023 год

Предприятие	Отношение рыночных долей предприятия (D_i^Q / D_i^B)	Ценовой сегмент рынка
1	0,9	дешевый
2	1,3	дорогой
3	1,0	дорогой
4	0,9	дешевый
5	1,0	средний
6	1,0	средний
7	1,0	средний

Таким образом, можно заключить, что большинство предприятий относится к среднему сегменту рынка, т.к. их коэффициент равен 1, два предприятия относятся к дешёвому сегменту – это ООО «Престиж-Строй», ООО «Амур Бетон». К дорогому сегменту относится только ООО «Север плюс» (коэффициент $1,3 > 1$).

Средняя рыночная доля по совокупности предприятий (DCP) определяется по формуле средней арифметической простой [61, с. 206]:

$$DCP = \frac{\sum D_i^B}{n} = 0,1429 \text{ или } 14,19 \ %.$$

Таким образом, предприятия, значения рыночной доли которых меньше среднего значения ООО «Престиж-Строй», ООО «Север Плюс», ООО «Амур-Строй-Инновация».

Таблица 13 – Распределение рыночных долей ООО «Амур-Строй-Инновация» в 2023 год

$Dc1 < DCP$	$DCP = 0,1429$	$Dc2 \geq DCP$
предприятия 1, 2, 3	-	предприятия 4,5,6,7

Рассчитаем среднее значение каждой рыночной доли в каждом секторе

$$D_{cp1} = (0,1061+0,10309+0,0844)/3 = 0,1071.$$

$$D_{cp2} = (0,1855+0,1547+0,1777+0,1608) / 4 = 0,1697.$$

Для первого сектора величина рыночной доли составляет 3,9 %, для второго 4 %.

Рассчитаем среднеквадратичные отклонения для каждого из секторов.

$$\begin{aligned}\sigma_1 &= \sqrt{\frac{1}{K_1} * \sum (D_{c1} - D_{cp1})^2} = \\ &= \sqrt{\frac{(0,1061 - 0,1071)^2 + (0,10309 - 0,1071)^2 + (0,0844 - 0,1071)^2}{3}} = 0,019.\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sigma_2 &= \sqrt{\frac{(0,1855 - 0,1697)^2 + (0,1547 - 0,1697)^2 + (0,1777 - 0,1697)^2 + (0,1608 - 0,1697)^2}{4}} = \\ &= 0,01243.\end{aligned}$$

Таким образом, среднеквадратичное отклонения для первой рыночной доли составило $\sigma_1 = 0,019$, $\sigma_2 = 0,0124$.

Для определения рыночных границ однородной группы применим закон вариации средних величин.

$$\overline{D}_{cp} + *3 \sigma_2; D_{max}$$

$$\overline{D}_{cp}; \overline{D}_{cp} + 3 \sigma_2$$

$$\overline{D}_{cp} - *3 \sigma_1; \overline{D}_{cp}$$

$$\overline{D}_{min}; \overline{D}_{cp} - 3 \sigma_1$$

Получим:

Промежуточные границы:

$$1. 0,1429 + 3*0,01243 = 0,1429 + 0,0373 = 0,1863.$$

$$2. 0,1429 - 3*0,019 = 0,1429 - 0,057 = 0,0859.$$

Таблица 14 – Распределение предприятий по величине рыночной доли в 2023 году

Формула	Граница классификационных групп	Характеристика	Предприятия
$DCP + *3 \sigma_2; D_{max}$	0,1863; 0,1855	Лидер рынка	4
$DCP; DCP + *3 \sigma_2$	0,1855; 0,1429	Предприятие с сильной конкурентной позицией	5, 6, 7

$DCP - *3 \sigma_1; DCP$	1429; 0,0859	Предприятие со слабой конкурентной позицией	1, 2
$D_{min} ; DCP - *3 \sigma_1$	0,0859; 0,0854	Аутсайдер	3

Коэффициент вариации совокупностей:

$$V_1 = \frac{0,019}{0,1071} * 100 = 17,74.$$

$$V_2 = \frac{0,0124}{0,1697} * 100 = 7,3.$$

Коэффициент вариации меньше 33 %, следовательно совокупность предприятий по первому и третьему сектору является однородной.

Таким образом, лидером рынка является ООО «Амур-Бетон», а аутсайдером ООО «Амур-Строй-Инновации».

Далее рассчитаем темпы прироста рыночной доли. Для этого произведем все необходимые расчёты для 2023 года (таблица 15).

Таблица 15 – Объем ресурсов (оборотных активов) предприятий-конкурентов, имеющих место на рынке недвижимости в 2024 году

Предприятие	Объем продаж, м. кв. (Qi)	Средняя цена товара, тыс. руб. (Pi)	Выручка предприятия, тыс. руб. (Bi)	Рыночная доля предприятия по количеству реализованной продукции, (DiQ)	Рыночная доля предприятия по общей стоимости реализованной продукции (DiB)
1.Престиж-Строй	4,27	16	68,3	0,0951	0,1022
2.Север Плюс	7,43	12	89,2	0,1657	0,1335
3.Амур-Строй-Инновация	5,13	14	71,8	0,1143	0,1075
4. Амур Бетон	6,02	17	102,4	0,1343	0,1532
5. Престижный Дом	6,11	15	91,6	0,1361	0,1371
6. Амур-Сити	9,55	15	143,2	0,2128	0,2143
7. Благовещенскстрой	6,36	16	101,7	0,1417	0,1522
Итого	44,86	-	668,20	1	1

$$DCP = (0,1022 + 0,1335 + 0,1075 + 0,1532 + 0,1371 + 0,2143 + 0,1522) / 7 = 0,1429.$$

Распределение рыночной доли изменилось. У четырех предприятий рыночная доля менее 0,1429, у трех более. Вычислим дисперсию по каждой группе.

$$D_{cp1} = (0,1022 + 0,1335 + 0,1075 + 0,1371) / 4 = 0,1601.$$

$$D_{cp2} = (0,1532 + 0,2143 + 0,1522) / 4 = 0,1299.$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{(0,1022-0,1601)^2 + (0,1335-0,1601)^2 + (0,1075-0,1601)^2 + (0,1371-0,1601)^2}{4}} = 0,043.$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{(0,1532-0,1697)^2 + (0,1547-0,1697)^2 + (0,1777-0,1697)^2 + (0,1777-0,1697)^2}{3}} = 0,052$$

Промежуточные границы:

$$1. 0,1429 + 3 \cdot 0,052 = 0,1429 + 0,156 = 0,299.$$

$$2. 0,1429 - 3 \cdot 0,043 = 0,1429 - 0,129 = 0,0142.$$

Коэффициент вариации совокупностей [65, с. 113]:

$$V_1 = \frac{0,043}{0,1601} \cdot 100 = 26,9 \, \%$$

$$V_2 = \frac{0,0142}{0,052} \cdot 100 = 27,30.$$

Коэффициент вариации в первой совокупности 26,9, во второй 27,3. Коэффициент в обоих случаях менее 33, следовательно совокупность однородная.

Распределим предприятия по величине доли в 2024 году.

Таблица 16 – Распределение предприятий по величине рыночной доли в 2024 году

Формула	Граница классификационных групп	Характеристика	Предприятия
$DCP + 3 \cdot \sigma_2; D_{\max}$	0,2990; 0,2143	Лидер рынка	6. Амур-Сити
$DCP; DCP + 3 \cdot \sigma_2$	0,2143; 0,1429	Предприятие с сильной конкурентной позицией	4. Амур-Бетон 7. Благовещенск строй
$DCP - 3 \cdot \sigma_1; DCP$	0,1429; 0,1022	Предприятие со слабой конкурентной позицией	1. Престиж-Строй 2. Север Плюс 5. Престижный Дом 3. Амур-Строй-Инновация
$D_{\min}; DCP - 3 \cdot \sigma_1$	0,1022; 0,01421	Аутсайдер	

Таким образом, лидером рынка в 2024 году является ООО «Амур-Сити». ООО Амур-Строй-Инновации» улучшили свои позиции на один пункт.

Рассчитаем темпы прироста рыночной доли предприятий: $T_{\text{пр}} = \frac{D_i^t - D_i^{t_0}}{D_i^{t_0}};$

Результаты расчета представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Темпы роста рыночной доли предприятий 2023 – 2024 гг.

Предприятие	2023 г.	2024 г.	$T_p, \%$	$T_{\text{пр}}$
-------------	---------	---------	-----------	-----------------

1.Престиж-Строй	0,1061	0,1022	-3,695	0,963
2.Север Плюс	0,1309	0,1335	2,015	1,02
3.Амур-Строй-Инновация	0,0844	0,1075	27,380	1,27
4. Амур Бетон	0,1855	0,1532	-17,378	0,83
5. Престижный Дом	0,1547	0,1371	-11,393	0,89
6. Амур-Сити	0,1777	0,2143	20,600	1,2
7. Благовещенскстрой	0,1608	0,1522	-5,325	0,95

Таким образом, можно заключить, что минимальное значение темпа прироста доли ($T_{\text{пр min}}$) составляет -17,378 %. Максимальное значение темпа прироста доли ($T_{\text{пр max}}$) равно 27,38 %.

Средний темп прироста рыночной доли ($T_{\text{ср пр}}$):

$$T_{\text{ср пр}} = \sqrt[7]{0,96 * 1,02 * 1,27 * 0,83 * 0,89 * 1,2 * 0,95} * 100 = 100,646.$$

$$100,646 - 100 = 0,646 \text{ \%}.$$

Средний темп прироста составил 0,646 %.

Распределим предприятия по группам, в соответствии с темпами прироста рыночной доли (таблица 18).

Таблица 18 – Распределение предприятия по темпу роста рыночной доли ООО «Амур-Строй-Инновация» в 2024 году

$T_{\text{Спр 1}} < T_{\text{ср пр}}$	$T_{\text{ср пр}} = 0,646 \text{ \%}$	$T_{\text{Спр 2}} > T_{\text{ср пр}}$
предприятия 1, 4, 5, 7	-	предприятия 2, 3, 6

В первой группе 4 предприятия, темп роста которых менее среднего темпа роста по рынку: 1. Престиж-Строй, 4. Амур Бетон, 5. Престижный Дом, 7. Благовещенскстрой. На предприятиях 2. Север Плюс, 3. Амур-Строй-Инновация, 6. Амур-Сити темп роста рыночной доли больше среднего значения.

По росту рыночной доли ООО «Амур-Строй Инновация» находится в числе лидеров.

Средний темп роста первого сектора:

$$Tr_1 = \sqrt[4]{0,963 * 0,886 * 0,826 * 0,947} * 100 = 90,21 \text{ \%}.$$

Средний темп прироста:

$$T_{\text{пр1}} = 90,21 - 100 = -9,78 \text{ \%}.$$

Показатели второго сектора:

$$Tr_2 = \sqrt[3]{1,02 * 1,27 * 1,2 * 100} = 115,84 \%$$

$$T_{pr2} = 115,84 - 100 = 15,84 \%$$

Среднее снижение рыночной доли первого сектора составило 9,78 %, рост рыночной доли второго сектора составил 15,84 %.

Далее рассчитаем среднеквадратичные отклонения.

$$\sigma_{T1} = \sqrt{\frac{(-3,695 - (-9,78))^2 + (-17,378 - (-9,78))^2 + (-11,393 - (-9,78))^2 + (-5,325 - (-9,78))^2}{4}} = 3,29.$$

$$\sigma_{T2} = \sqrt{\frac{(0,015 - 15,84)^2 + (27,38 - 15,84)^2 + (20,6 - 15,84)^2}{3}} = 7,03.$$

Определим однородность совокупностей:

$$V_{T1} = \frac{3,29}{-9,78} * 100 = -33,6 \%$$

$$V_{T2} = \frac{7,03}{15,84} * 100 = 44,38 \%$$

Совокупность предприятий по темпу прироста рыночной доли > 33 %, следовательно по первому и второму секторам неоднородна.

- нижняя граница: $T_{pr \min} = -17,39 \%$;

- верхняя граница: $T_{pr \max} = 27,38 \%$;

- промежуточная граница 1: $\bar{T}_{pr \text{ ср}} - \frac{3 * \sigma_{T1}}{\sqrt{n}} = 0,646 - ((3 * 3,29) / \sqrt{4}) = 0,646 - 9,78 / 2 = -4,254.$

- промежуточная граница 2: $\bar{T}_{pr \text{ ср}} + \frac{3 * \sigma_{T2}}{\sqrt{n}} = 0,646 + ((3 * 7,03) / \sqrt{3}) = 0,646 + 21,09 / 1,73 = 0,646 + 12,19 = 12,84.$

Таблица 19 – Распределение предприятий по темпу прироста рыночной доли

Формула	Граница классификационных групп, %	Характеристика	Предприятия
$\bar{T}_{pr \text{ ср}} + \frac{3 * \sigma_{T2}}{\sqrt{n}}; \bar{T}_{pr \max}$	27,38; 12,84	Предприятие с быстро растущей конкурентной	3. Амур-Строй-Инновация 6. Амур-Сити
$\bar{T}_{pr \max}; \bar{T}_{pr \text{ ср}}$	12,84 ; 0,646	Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией	2. Север-Плюс
$\bar{T}_{pr \text{ ср}}; \bar{T}_{pr \text{ ср}} - \frac{3 * \sigma_{T1}}{\sqrt{n}}$	0,646 ; -4,25	Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией	1. Престиж-Строй

$\bar{T}_{\text{пр ср}} - \frac{3 \cdot \sigma_{T1}}{\sqrt{n}}; T_{\text{пр min}}$	-4,25 ; -17,38	Предприятие с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4. Амур Бетон 5. Престижный Дом 7. Благовещенскстрой
--	----------------	---	--

Таким образом, несмотря на то, что результаты деятельности ООО «Амур-Строй-Инновация» не самые высокие, по темпу роста в доле реализации на рынке строительных услуг и товаров, оно является лидером.

Далее можно построить конкурентную карту рынка (таблица 20).

Таблица 20 – Конкурентная карта рынка строительных организаций г. Благовещенска 2024 г.

Рыночная доля D_i		Лидеры рынка	Фирмы с сильной конкурентной позицией	Фирмы со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Темп прироста рыночной доли $T_{\text{при}}$		0,2990; 0,2143	0,2143; 0,1429	0,1429; 0,1022	0,1022; 0,01421
Фирмы с быстро растущей (быстро улучшающейся) конкурентной позицией	27,38; 12,84	6. Амур-Сити	х	3. Амур-Строй-Инновация	х
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией	12,84; 0,646	х	х	2. Север-Плюс	х
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией	0,646; -4,25	х	х	1. Престиж-Строй	х
Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	-4,25 ; -17,38	х	4. Амур Бетон 7. Благовещенск-строй	5. Престижный Дом	х

Основным лидером в конкурентной карте рынка является ООО «Амур-Сити». Это предприятие имеет наибольшую долю рынка и лидирует в темпе роста выручки. Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией ООО «Амур Бетон» и ООО «Благовещенскстрой». ООО «Престижный дом» имеет слабую конкурентную позицию и низкий рост рынка. Фирма ООО «Амур-Строй Инновация» имеет низкую конкурентную позицию, но при этом доля рынка стремительно растет.

Таблица 21 – Рейтинговая оценка конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»

Показатели	ООО «Амур-Сити»		ООО «Амур-Строй-Инновация»		ООО "Север Плюс"	
	эксперты	ср. зн	эксперты	ср. зн	эксперты	ср. зн

	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Ассортимент недвижимости (частные дома, коттеджи, площадь квартир)	4	5	4	4,3	4	5	4	4,3	4	3	3	3,3
Наличие предложения для различных ценовых сегментов	3	4	5	4,0	3	4	3	3,3	5	5	4	4,7
(эконом жилье, элитная недвижимость)												
Возможность выбора индивидуального проекта планировки	3	2	3	2,7	2	2	1	1,7	3	2	2	2,3
Наличие финансовых резервов для завершения строительных работ	4	5	5	4,7	4	3	4	3,7	5	5	5	5,0

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Варианты рассрочки (банковская, залоговая, от организации)	4	3	4	3,7	5	5	5	5,0	3	3	3	3,0
Низкие процентные ставки по рассрочке, наличие беспроцентного периода	5	4	4	4,3	3	5	5	4,3	2	2	1	1,7
Выполнение сроков сдачи объекта	5	4	5	4,7	5	4	4	4,3	5	4	4	4,3
Качество строительных материалов	4	3	4	3,7	5	4	3	4,0	3	5	4	4,0
Качество выполнения отделочных работ	4	5	3	4,0	3	5	3	3,7	4	5	5	4,7
Итого				36,0				34,3				33,0

В качестве экспертов были выбраны как работники предприятия, так и крупные заказчики (рисунок 9).

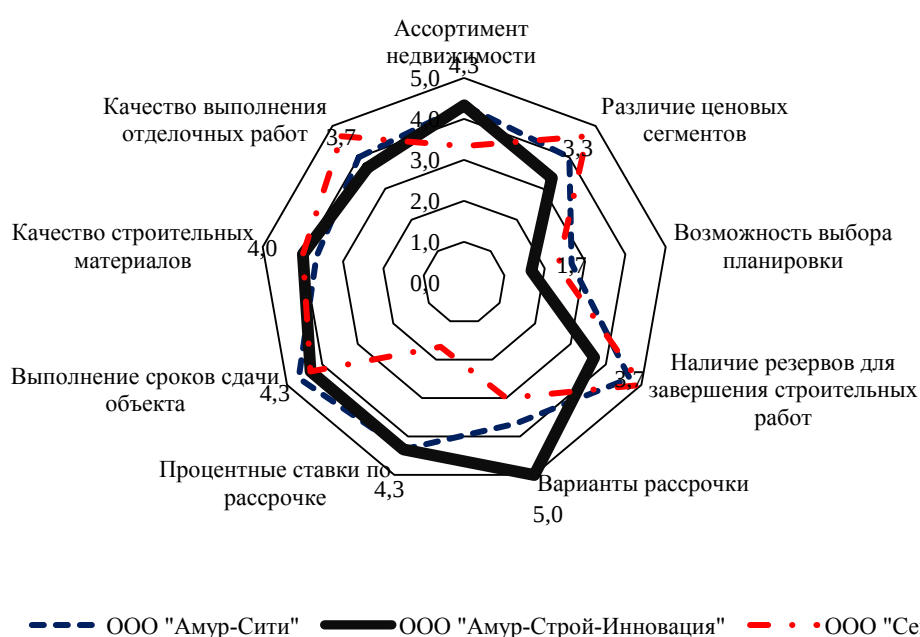


Рисунок 9 – Конкурентные преимущества ООО «Амур Строй Инновация»

Явным конкурентным преимуществом компании, является наличие различных видов строительных работ (постройка как жилых, так и нежилых помещений), клиентоориентированность на финансовые возможности покупателя. Также ООО «Амур Строй Инновация» может принимать оплату различными видами, как наличным, так и безналичным расчетом.

Далее произведем анализ используя маркетинговый инструмент «5 сил Портера» (таблица 22).

Таблица 22– Матрица «5 сил М. Портера»

Силы	Влияние	Возможность
Покупатели	1. Желание снизить цены благодаря оптовым коллективным закупкам	1. Предоставление индивидуальных скидок для крупных и постоянных покупателей
	2. Предпочтение к сотрудничеству компаниями, предлагающими гибкие условия платежей	2. Формирование гибких систем рассрочки и финансирования
	3. Повышение требований к качеству услуг и срокам их выполнения	3. Внедрение, поддержание стандартов качества
Поставщики	1. Рост цен на строительные материалы	1. Заключение долгосрочных контрактов на поставки
	2. Возможность изменения условий договоров и доступность материалов	2. Планирование поставок и дополнительных логистических цепочек, создание стратегического запаса
	3. Ограничение количества поставщиков специализированных материалов	3. введение комплексной проверки и оценка риска новых поставщиков
Новые конкуренты	1. Вход на рынок через инновационные предложения	1. Внедрение в производство новых технологий
	2. Конкурирование в рамках ценовой войны	2. Постоянная работа над оптимизацией затрат
Действующие конкуренты	1. Своевременная адаптация к изменяющимся условиям рынка	1. Проведение мониторинга и анализа конкурентной среды
Товары-заменители	1. Развитие альтернативных строительных технологий	1. Инвестиции в инновационные технологии в сфере строительства
	2. Снижение спроса на материалы и традиционные методы строительства	2. Адаптация к новым технологиям и методам строительства

Анализ данной матрицы может свидетельствовать о том, что на компанию ООО «Амур-Строй Инновация» влияют сразу несколько различных факторов со стороны внешней среды. Наибольшее влияние оказывают поставщики и потребители. Но для любых негативных воздействий компания может найти

альтернативное решение.

На компанию оказывают воздействие потребители, которые хотят получить услуги за меньшую стоимость и высокого качества. Это и рождает здоровую конкуренцию в отрасли. Благодаря такому запросу компании готовы все больше внедрять в свое производство инновационные технологии и материалы, выстраивать гибкие графики платежей [68, с. 47].

Оценка влияния представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Матрица «5 сил М. Портера» ООО «Амур-Строй Инновация» (оценка влияния)

Силы	Оценка наличия	Негативное влияние	Возможность парирования	Влияние
Покупатели	12	4	3	13
Поставщики	10	4	3	11
Новые конкуренты	8	2	3	7
Действующие конкуренты	9	2	1	10
Товары-заменители	6	2	2	6

Матрица «5 сил М. Портера» (оценка влияния) указывает на то, что новые игроки на рынке проявляют влияние умеренно. Высокие пороги входа в данную отрасль мешают развиваться повышенной конкуренции.

Наибольшее положительное влияние оказывают покупатели, которые своим запросом помогают компании развиваться. Влияние поставщиков тоже больше положительное, чем отрицательное. Запрос на материалы постоянно меняется, появляются новые строительные материалы, поэтому поставщикам выгодны стабильные надежные партнеры [54, с. 30].

На основании комплексного анализа экономического и конкурентного положения компании видно, что показатели демонстрируют положительную динамику за счёт эффективного использования ресурсов и клиентоориентированного подхода к выполнению заказов. Увеличение рыночной доли подтверждают успешность текущей стратегии компании даже в условиях усиленной конкуренции и неблагоприятной экономической среды [55, с. 99].

Несмотря на эти достижения, строительная отрасль в 2024 году сталкивается с значительными вызовами, такими как повышение цен на строительные материалы и нарушение логистических цепочек, что увеличивает себестоимость и сокращает маржинальность. В таких условиях у компании есть возможность расширить линейку своей продукции. Введение в производственный процесс собственных строительных материалов, таких как бетон, может стать стратегически обоснованным шагом.

Производство бетона не только снизит зависимость от внешних поставщиков и потенциально уменьшит себестоимость проектов, но и станет дополнительным источником дохода, что положительно скажется на общей рентабельности. Кроме того, для дальнейшего укрепления конкурентных позиций и увеличения присутствия на рынке необходимо создание собственного веб-сайта. Это позволит компании расширить охват аудитории, обеспечить более эффективное взаимодействие с клиентами и увеличит прозрачность предлагаемых услуг [57, с. 30].

Веб-сайт будет служить не только платформой для информационной поддержки клиентов, но и средством для продвижения новых продуктов и услуг, в том числе производственных возможностей бетонного завода. Современные цифровые решения способны значительно повысить видимость компании, увеличить число привлеченных клиентов и укрепить доверие на рынке, что в совокупности способствует устойчивому росту компании в условиях конкурентного давления [56, с. 49].

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АМУР-СТРОЙ-ИННОВАЦИЯ»

3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»

Рассмотрим основные проблемы деятельности компании ООО «Амур-Строй-Инновация», которые вытекают из анализа проведенного во второй главе данной работы. Можно выделить несколько экономических проблем, с которыми сталкивается предприятие.

1) Несмотря на положительный абсолютный рост прибыли от продаж, темп её прироста значительно замедлился к 2024 году. Это может означать, что у предприятия есть ряд с трудностей в удержании прибыльности.

2) Хотя наблюдается существенный прирост за указанный срок, темпы её роста в последние годы замедлились. Это указывает на возможные трудности в области контроля затрат, которые воздействуют на чистую прибыль.

3) Значительный рост краткосрочных заемных средств указывает на возрастающую зависимость предприятия от внешних источников финансирования, что может представлять финансовые риски. Параллельная высокая задолженность по кредитам может свидетельствовать о проблемах с ликвидностью, что требует особого внимания в стратегии управления долгами.

Общий анализ проблем представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Основные проблемы в деятельности ООО «Амур-Строй-Инновация» в 2024 году

Формулировка проблемы			Возможность применения проектного подхода для решения
Проблема	Причина	Следствие	
Увеличение затрат на производство	Рост цен на сырье и материалы приводит к увеличению себестоимости	Затраты растут быстрее, чем увеличивается выручка	+
Высокая конкуренция снижает маржинальность	Маржа снижается при одновременном увеличении объема продаж	Продажи растут, а прибыль снижается	+
Увеличение краткосрочных обязательств	Увеличение долговых обязательств из-за сокращения собственного капитала	Долги растут, несмотря на улучшение рыночных показателей	+

По итогу общего анализа было выявлено, что организация имеет возможность решить любую из перечисленных проблем. Для каждой из них можно спланировать проектное решение, которое улучшит работу организации и повысит ее конкурентоспособность. Далее в работе будут приведены факторы воздействия внешней и внутренней среды на решение проблем с применением проектного подхода в таблице 25.

Таблица 25 – Воздействие внешней и внутренней среды на решение проблем ООО «Амур-Строй-Инновация» с применением проектного подхода

Проблема	Движущие силы, способствующие решению проблемы	Сдерживающие силы
Увеличение затрат на производство	- внедрение новых технологий; - оптимизация бизнес-процессов; - расширение ассортимента продукции.	- рост производственных затрат; - ошибки в управлении; - снижение объема продаж.
Высокая конкуренция снижает маржинальность	- формирование уникального торгового предложения; - улучшение сервиса и качества обслуживания клиентов; - развитие лояльности существующих клиентов.	- высокая плотность конкурентов на рынке; - ограниченные ресурсы для маркетинга и рекламы; - изменяющееся поведение потребителей.
Увеличение краткосрочных обязательств	- использование кредитных средств для модернизации оборудования; - внедрение новых технологий - оптимизация бизнес-процессов	- дефицит собственных средств; - рост производственных затрат; - ошибки в управлении.

Снижение затрат на производство – важный фактор работы каждого предприятия, для этого необходимо воспользоваться более дешёвыми материалами или внедрить инновационные методы работы, что потребует дополнительных затрат. Увеличение краткосрочных обязательств, тоже является важным фактором, но не первостепенным.

Приоритетной проблемой, при решении которой будут решены и остальные две является снижение конкурентоспособности предприятия.

Высокая конкуренция в отрасли выступает приоритетной проблемой потому что, конкуренция влияет на способность компании поддерживать и увеличивать свои рыночные позиции. Из-за высокой конкуренции на рынке у предприятия возникают сложности не только в привлечении новых клиентов, но и в удержании текущих. Ограниченность ресурсов ведет к необходимости разра-

ботки уникальных торговых предложений и совершенствованию сервиса, чтобы завоевать доверие потребителей [61, с. 19].

Так же конкуренция может служить катализатором изменения потребительских предпочтений. Таким образом, высокая конкуренция ставит предприятие в положение, когда для сохранения и укрепления позиций необходимо одновременно совершенствовать внутренние процессы и активно адаптироваться к изменениям внешней среды. Это делает решение данной проблемы приоритетом.

Базовыми вариантами решения приоритетной проблемы являются [60, с. 205]:

- 1) Разработка проекта застройки жилого комплекса в сельской местности.
- 2) Инвестиции покупку нового оборудования и новых строительных технологий.
- 3) Строительство бетонного завода.

В таблице 26 представлен процесс выбора приоритетно решения методом взвешенных критериев.

Таблица 26 – Выбор приемлемого варианта проектного решения низкой конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»

Критерии оценки	Вес	Оценка					
		Разработка ЖК с сельской местности		Инвестиции в машины и оборудование		Строительство бетонного завода	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Целевой рынок	0,4	3	1,2	4	1,6	5	2,0
Затраты	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Время	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Риски	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Итого	1	13	3,3	12	3,2	15	4,2

Из таблицы 6 следует, что реализация предложенных проектных решений связана с анализом их потенциала и рисков, а также ожидаемой эффективности. Рассмотрим подробнее каждую оценку:

При разработке проекта по застройке ЖК в сельской местности требуются значительные денежные вложения (3 балла), но не придется вкладывать зна-

чительные денежные средства в исследование рынка (4 балла), На разработку проекта потребуется некоторое время (3 балла), риск, что жилая площадь в сельской местности не будет пользоваться сверхпопулярностью 50/50 (3 балла).

Инвестиций в машины и оборудование предполагает затраты времени на выбор наиболее подходящего решения, в связи с тем, что окупаемость новых технологий не менее 5 лет. Процесс усугубляется отсутствием специалистов нужного уровня для поднастройки технологических процессов (придется все осваивать самим) - (2 балла). Велики риски, что новые технологии не успевают достигнуть пика популярности устаревают морально (3 балла).

Внедрения нового продукта, такого, как промышленный бетон – ориентированного на тот-же рынок: Продукт знакомый, рынок знакомый, как ориентироваться и продвигать не возникает проблем (5 баллов). Затраты можно включить в себестоимость продукции и снизить налоговую базу (4 балла). Время на реализацию таких проектов 6-12 месяцев – средний показатель. Окупаемость 1-3 году. Достаточно быстро для компании среднего размера (4 балла).

Риски в данном случае велики, т.к. данное решение легкорезализуемо и может быть популярным для строительных организаций, тогда рынок быстро заполнится аналогичным предложением (2 балла).

Таким образом, выбрано строительство бетонного завода. Для этого необходимо увеличение объема производства и выпуск новых товаров. Для строительной отрасли новым продуктом могут быть: кирпич, панели, бетон. В нашем случае предпочтительней бетон из-за доступности производных, близости поставщиков и простоты реализации. Так же для ООО «Амур-Строй-Инновации» данное решение поможет снизить себестоимость, которая также является важным показателем и слабым местом компании.

Для организации производства бетона в Амурской области предприятию необходимы ресурсы, прежде всего земельные. Местом реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности является г. Благовещенск, Амурская область. В рамках Федерального закона от 01.05.2016 № 119-ФЗ «Об особенностях предоставления гражданам земельных участков, находящихся в гос-

ударственной или муниципальной собственности и расположенных на территориях субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округ», каждый гражданин Российской Федерации имеет право на бесплатное получение земельного участка – Дальневосточный гектар, в безвозмездное пользование сроком на 5 лет. После оформления участка, его можно выкупить по кадастровой стоимости [64, с. 55].

Так же следует заметить, что в городе Благовещенске сложились благоприятные условия для реализации товарного бетона. Благодаря интенсивному строительству, в городе все большие фирмы по производству бетона работают на крупные строительные компании и частным клиентам, мелким строительным фирмам бетон просто негде брать. Бетон, который малые строительные фирмы готовят в целях собственного потребления, без организации полноценной линии – низкого качества и сильно снижает качество полученных строительных материалов и работ.

Строительный бетон используется для заливки фундамента, изготовления бетонных и железобетонных блоков и конструкций. Особенность данного вида продукта заключается в том, что он должен быть доставлен к месту работ не более чем за 3 часа после его изготовления, он не складывается и не может быть накоплен на месте работ. Приготовленный бетон должен быть выработан сразу после его доставки на место производства.

3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»

Размеры отрасли товарного бетона в г. Благовещенске можно рассмотреть по следующим данным:

- оборот товарного бетона в Благовещенске варьируется от 50 до 200 тыс. тонн в год. При этом выпуск более 55 % производится крупными компаниями, следовательно объем рынка товарного бетона конкурентной среды составляет 81 тыс. тонн в год.

- при средней цене около 4 000 - 5 000 рублей за тонну бетона, оборот может составлять 200 000 - 1 000 000 тыс. рублей в год.

Количество крупных и малых компаний в Благовещенске составляет около 50-70 единиц, включая как крупные, так и мелкие фирмы.

Цель проекта: Расширение деятельности путем организации производства новых видов продукции. На базе существующей компании будет организовано производство товарного бетона.

Целевая аудитория – это группа людей, у которых есть потребность в продукте или услуге и возможность его купить. Членов такой группы объединяют по возрасту, полу, месту проживания, профессии, личным предпочтениям и другим признакам [7, с. 121].

Целевой сегмент: Из общего количества компаний, около 20-25 могут являться целевым сегментом для производителей бетона.

Настоящий Проект рассматривает создание производства товарного бетона на производительностью 10 000 м³ в год:

- бетон марки М250 – 3 600 м³ в год;
- бетон марки М350 – 6 400 м³ в год.

В создаваемом производстве предлагаются следующие решения по применяемому оборудованию, зданиям, сооружениям и сетям [46, С. 206]:

- завод будет включать в себя пять подразделений: помещение для складирования цемента, склад для хранения заполнителей, производственная котельная, блок административно-бытовой, помещения для вспомогательной службы;
- строительство всех помещений планируется с нуля;
- стоимость коммуникаций – вода, свет, водоотведение – включены в стоимость строительных работ;
- линия по производству бетона полностью автоматизирована, для смены марки изготавливаемого бетона требуется только простая замена модулей;
- требуется приобретение автомобиля КАМАЗ для монтажа бетоносмесителя и доставки готовой продукции к месту потребления - заказчику.

Благоприятный строительный период для производства бетона с мая по октябрь. В зимние месяцы производство будет приостановлено.

Для предприятия, производящего 10,000 (± 150) тонн товарного бетона в год, эффективная система сбыта должна охватывать все этапы от производства до клиента и учитывать особенности рынка. Вот несколько ключевых элементов системы сбыта, которые помогут обеспечить успешную реализацию:

Прямые продажи: Установление прямых продаж строительным компаниям и крупным подрядчикам, которые осуществляют массовые закупки бетона. Это позволит поддерживать тесные отношения с клиентами и обеспечивать устойчивый спрос. И т.к. компания действующая, предприятие просто произведет рассылку электронной почтой всем строительным компаниям с коммерческим предложением.

Интернет-платформа: Разработка и поддержка онлайн-платформы для заказа бетона. Это упростит процесс оформления заказов для клиентов и позволит быстро обрабатывать их запросы. Для модернизации существующего сайта будет использован ИИ, который пропишет код для внедрения нового окна продаж для нового товара.

Логистическая инфраструктура: Наличие собственных транспортных средств (миксеры, самосвалы) облегчает доставку товарного бетона к месту его потребления. Автопарк у компании уже имеется.

Сервис и гарантия качества: Предоставление гарантии качества на продукцию и услуг по техническому консультированию, если это необходимо, помогут укрепить доверие и репутацию на рынке.

Основным видом рекламы будет оплата услуг Яндекс и Гугл карт в картографическом сервисе. В данный момент для рекламы нового вида услуг или товаров для компании достаточно установит точку на картографическом сервисе и сделать ссылку на сайт компании, где этот товар можно заказать. Расходы на маркетинговые коммуникации и рекламу представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Затраты на маркетинговые мероприятия

Вид рекламы	Период, тыс. руб.								Итого
	5	6	7	8	9	10	11	12	
Реклама в картографических сервисах	0	23,44	23,44	23,44	23,44	11,72	-	-	105,48
ИТОГО	-	23,44	23,44	23,44	23,44	11,72	-	-	105,48

Реклама в картографических сервисах будет осуществляться в период работы завода. Реализация товарного бетона осуществляется 8 месяцев в году, из-за климатических особенностей местности. В холодное время года строительные работы в Амурской области не ведутся. Таким образом в первый год реализации проекта затраты на продвижение продукта составят 105,48 тыс. руб.

Начало продаж запланировано на июнь месяц 2025 года. В первый год реализации проекта завод будет производить бетон 30 % от максимальной мощности, во второй год 70 %, и только на третьем году реализации производственные мощности будут загружены на 100 %. Подробный план продаж представлен в приложении А. В таблице 28 представлена общая версия производства и реализации продукции.

Таблица 28 – Предварительный план продаж проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Наименование	Показатели	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Товарный бетон М250	Объем продаж в натуральном выражении, тонн	694,29	1999,65	3599,37
	Цена 1 тонны, тыс. руб.	3,814	3,814	3,814
	Выручка от реализации	2648,02	7626,66	13727,99
Товарный бетон М350	Объем продаж в натуральном выражении, тонн	1234,31	4673,90	6543,46
	Цена 1 единицы, тыс. руб.	6,4	6,4	6,4
	Выручка от реализации	7899,55	29912,97	41878,16
ИТОГО		10547,57	37539,63	55606,15

Таким образом, в первый год реализации проекта предприятие получит выручку в размере 10,5 млн. руб. в 2026 году объем производства вырастет до 6,7 тыс. тонн и объемом выручки 37,5 млн. руб. При работе в полную мощность в 2027 году предприятие заработает 55,6 млн. руб.

Планируется взять безвозмездно в пользование гектар земли в районе п. Чигири и построить нежилые производственные помещения (таблица 27).

Общая стоимость работ по строительству новых объектов недвижимости составит 13 350 тыс. руб. На данную сумму увеличатся основные фонды компании. Рабочие машины и оборудование – непосредственно линия по производ-

ству бетона имеет рыночную стоимость 2 040 тыс. руб.

Проектом и заложены в сумму капитальных вложений (таблица 29, 30).

Таблица 29 – Производственные площади проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Наименование	Общее количество, м ²	Обеспечение	Готовность	Затраты на строительство, тыс. руб.
				2026 г.
Производственные площади и помещения	4000	собственность	нет	12850
Котельная	500	собственность	нет	500

Общая площадь производственных помещений составит 4500 м². Большую часть будут занимать производственные помещения. Строительство не большой котельной обойдется предприятию в 500 тыс. руб.

Стоимость автомобиля КАМАЗ, которым будет осуществляется доставка продукта представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Машины, оборудование, транспортные средства проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Наименование	Количество	Цена, тыс. руб.
Линия по производству бетона	1	2 040
Бетоносмеситель на базе автомобиля КАМАЗ 3307	1	3000
Итого		5 040

Бетон является одним из самых востребованных строительных материалов, использующийся при ремонтно-строительных работах. Этот материал используют все: от маленьких частных хозяйств до крупных промышленных предприятий. Производственный план включает в себя расчет затрат необходим для создания продукта, оплате труда. Затраты на производство продукта (таблица 31).

Таблица 31 – Затраты на производство проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Наименование	Норма расходования	Цена за ед. измерен., руб.	Стоимость, руб.
Отопление, Ккал/ч	200	12	2400

Освещение, Квт	300	3,5	1050
Топливо, л	720	76,93	55389,6

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4
Расходы на ремонт (запасные части), руб.	1	15000	15000
Транспортный налог, руб.	1	2550	2550
Итого			76390

Для организации производственных процессов в месяц постоянные расходы составят 73,4 тыс. руб. Данные расходы не зависят от объема выпуска продукции.

Потребность в персонале и фонд оплаты труда представлена в таблице 32. Таблица 32 – Потребность проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на з/п, руб.
Оператор цехового оборудования	2	60000	960000	288000
Водитель	2	50000	800000	240000
Грузчик	3	50000	1200000	360000
итого	7	160000	2960000	888000

Заработная плата сотрудникам будет установлена в пределах средней заработной платы для данного вида деятельности по городу, общая ставка взносов на социальное страхование с 2023 года единая - 30 %. Работа завода будет производиться 8 месяцев в год. Найм сотрудников происходит по срочному договору (сезонная работа). Затраты на заработную плату в год составят 2,96 млн. руб., начисления на заработную плату и выплаты в страховые фонды – 0,89 млн. руб. Общие расходы по персоналу составят 3,85 млн. руб.

Таким образом, производственная себестоимость проекта составит (таблица 33).

В 2025 году переменные расходы будут учтены только на 5 месяцев работы завода и составят в целом 5,4 млн. руб. или 2,8 тыс. руб. на тонну продукции. В последующие годы предприятию необходимо вносить плату за отопление и освещение помещения, производственный расход воды, продлевать обя-

зательную страховку ОСАГО на КАМАЗ, производить текущий ремонт техники и оборудования.

Таблица 33 – Калькуляция себестоимости проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Показатели	Затраты					
	2025 г.		2026 г.		2027 г.	
	на единицу	всего	на единицу	всего	на единицу	всего
1. Сырье и материалы	1,02	1969,00	0,62	4134,90	0,58	5907,00
2. Затраты на з/п	959,25	1850000,00	461,28	3078400,00	315,65	3201536,00
3. Отчисления с з/п	287,77	555000,00	138,39	923520,00	94,69	960460,80
4. Амортизация	1362,21	2627142,86	393,66	2627142,86	259,01	2627142,86
5. Прочее (затраты на рекламу и постоянные затраты)	198,10	382053,48	91,63	611492,20	60,31	611672,86
Полная себестоимость	2808,35	5416165,33	1085,58	7244689,95	730,24	7406719,52

Таблица 33 показывает, что каждый год себестоимость проекта снижается, это связано с ростом выпуска продукции и постепенным выходом на полные мощности. Повышение стоимости продукции на ближайшие 2-3 года не планируется.

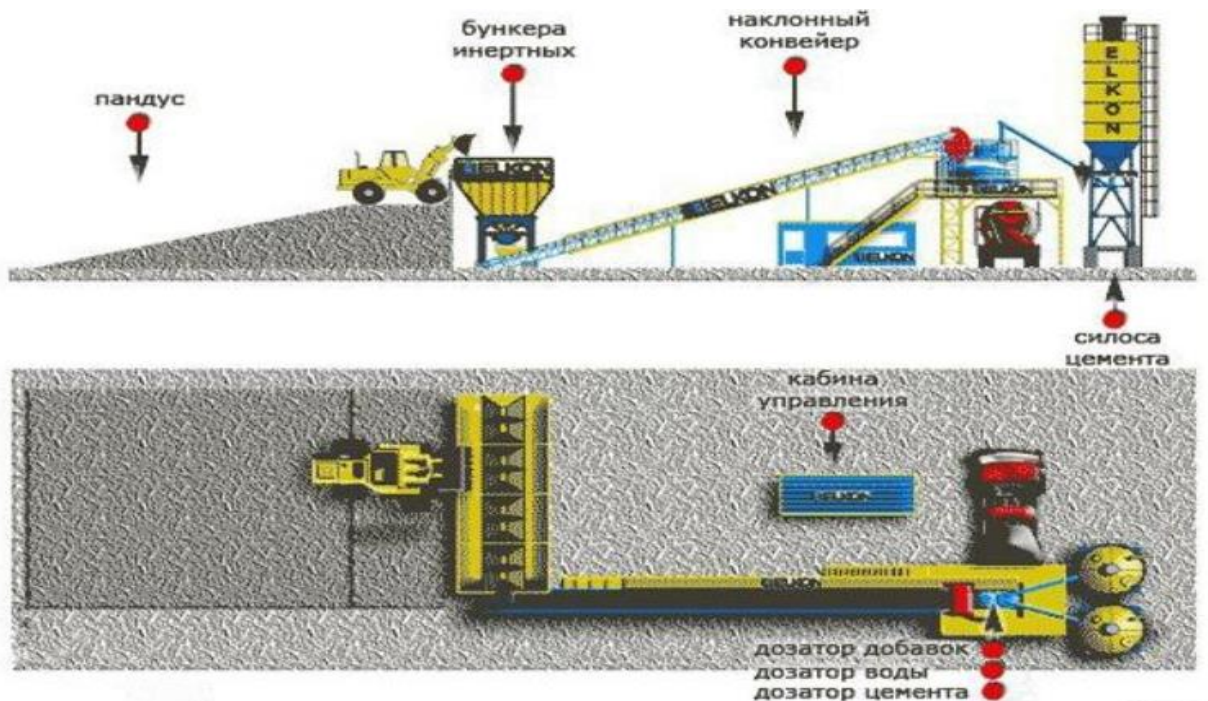


Рисунок 10 – Технология производства бетона

Сам производственный процесс будет осуществляться на полностью автоматизированной линии, подразумевающей легкую смену модулей, что будет

способствовать быстрой переналадке завода на производства бетона другой марки.

3.3 Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амур-Строй-Инновация»

Для строительства бетонного завода г. Благовещенске будет разработана команда управления и текущей проект (таблица 34) [10, с. 24].

Таблица 34 – Команда управления и ведущие специалисты проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Должность	Задачи	функции	ответственность
1	2	3	4
Генеральный директор	Задачи: - Разработка и утверждение стратегического плана проекта. - Принятие ключевых решений по финансированию и управлению проектом. - Поддержание связей ключевыми партнерами и заинтересованными сторонами. Функции: Ответственность:	- Контроль за выполнением бизнес-плана в соответствии с намеченными целями. - Руководство процессом привлечения инвестиций и обеспечения финансирования проекта. - Представление интересов компании на переговорах и в отношениях с государственными органами.	- Достижение стратегических целей проекта. - Финансовые результаты и обеспечение прибыльности. - Репутация и долгосрочное развитие компании.
Заведующий производством	- Организация и оптимизация производственного процесса на заводе. - Обеспечение соблюдения стандартов качества продукции. - Управление запасами сырья и готовой продукции.	- Проектирование и наладка производственной линии. - Контроль за техническим обслуживанием и ремонтом оборудования. - Анализ производственной эффективности и внедрение улучшений.	- Бесперебойная работа производства и выполнение плана по выпуску продукции. - Соблюдение сроков и качества производимой продукции. - Оптимизация производственных издержек.
Главный бухгалтер	- Организация и контроль за финансовыми операциями предприятия. - Обеспечение соответствия финансовой отчетности установленным стандартам и нормам. - Контроль за ведением налоговой отчетности и минимизация налоговых рисков.	- Ведение бухгалтерского учета и составление финансовой отчетности. - Управление бюджетом проекта и контроль затрат. - Консультации по финансовым вопросам и участие в стратегическом планировании.	- Обеспечение финансовой прозрачности и достоверности отчетных данных. - Соблюдение налогового законодательства и эффективное управление налоговыми обязательствами. - Финансовая устойчивость и платежеспособность предприятия.

Проектная команда ООО «Амур-Строй-Инновация» демонстрирует высококачественную организацию благодаря четкому распределению ролей и обязанностей среди ключевых членов. Генеральный директор, заведующий производством и главный бухгалтер вносят свой уникальный вклад в общий успех, обеспечивая стратегическое руководство, производственную эффективность и финансовую устойчивость. Сосредоточенность на точном выполнении намеченных задач и высокопрофессиональные функции каждого из членов коллектива позволяют не только эффективно реализовать проект, но и заложить фундамент для долгосрочного развития компании в условиях рыночной конкуренции. Такой комплексный подход гарантирует, что проект будет соответствовать высоким стандартам качества и требуемым временным рамкам.

Правовое обеспечение бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» базируется на уставе ООО. В процессе оформления организационно-правовых документов создаваемого производства необходимо будет дополнить в деятельности предприятия и указать следующий код ОКВЭД:26.63 – «Производство товарного бетона». Для организации технологического процесса необходимо ознакомиться с нормами:

- ГОСТ 26633-91 – «Бетоны тяжелые и мелкозернистые. ТУ»;
- ГОСТ 27006-86 – «Бетоны. Правила подбора состава»;
- ГОСТ 10060.0-95 – «Методы определения морозостойкости»;
- ГОСТ 10181-2000 – «Смеси бетонные – методы испытаний»;
- ГОСТ 18105 – 86 – «Бетоны – правила контроля прочности».

Строительство помещений будет производиться силами самой компании, которая уже более 10 лет занимается проектированием и строительством жилых и нежилых зданий и сооружений.

На начальном этапе необходимо получить разрешение на строительство, что включает в себя согласование проектной документации с государственными органами и получение всех необходимых лицензий и разрешений, регулируемых Градостроительным кодексом и другими нормативными актами.

Особое внимание следует уделить оформлению договорных отношений с

поставщиками сырья и материалов, которыми могут быть цемент, песок, гравий и другие компоненты. Договоры на поставку материалов обычно оформляются в виде договора поставки согласно Гражданскому кодексу России, который регулирует порядок заключения, изменения и исполнения договоров. Важными элементами такого договора являются предмет договора, количество и качество товара, цена и порядок расчетов, условия поставки и ответственность сторон.

Далее рассмотрим график реализации проекта. Цель календарного планирования – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта [18, С. 114].

Стратегический план проекта строительства бетонного завода мощностью 10 тыс. тонн в год ООО «Амур-Строй-Инновация» представлен в таблице 35. Таблица 35 – Стратегический план проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Работа	Дата начала работы	Дата окончания работы	Длительность, дней
1	2	3	4
Начало проекта	28.02.2025	01.06.2025	93
Стадия инициации проекта	28.02.2025	11.03.2025	11
И.1 Определение целей и задач проекта	28.02.2025	02.03.2025	2
И.1.1 Формулирование общей цели	28.02.2025	01.03.2025	1
И.1.2 Установление критериев успеха (KPI)	01.03.2025	02.03.2025	1
И.2 Исследование рынка и целевой аудитории	02.03.2025	05.03.2025	3
И.2.1 Изучение потребностей и предпочтений целевой аудитории	02.03.2025	03.03.2025	1
И.2.2 Анализ конкурентов и их рекламных стратегий	03.03.2025	05.03.2025	2
И.4 Определение размеров производства	05.03.2025	08.03.2025	3
И.5 Согласование и утверждение бизнес-плана	08.03.2025	11.03.2025	3
Стадия планирования проекта	11.03.2025	31.03.2025	20
П.1 Выбор земельного участка	11.03.2025	15.03.2025	4
П.2 Получение документов на земельный участок	15.03.2025	29.03.2025	14
П.3 Выбор поставщиков строительных материалов, заключение договоров	29.03.2025	31.03.2025	2
П.4 Определение сроков начала строительства	11.03.2025	12.03.2025	1
Планирование команды проекта	03.2025	03.2025	5
Назначение ответственных за	03.2025	03.2025	1

е направления			
Продолжение таблицы 35			
1	2	3	4
П.5.2 Определение ролей и обязанностей внутри команды	12.03.2025	13.03.2025	1
П.6 Утверждение сроков реализации проекта	11.03.2025	14.03.2025	3
П.7 Определение возможных рисков	14.03.2025	15.03.2025	1
П.8 Планирование ресурсов проекта	15.03.2025	18.03.2025	3
П.8.1 Определение общего бюджета строительства	15.03.2025	17.03.2025	2
П.8.2 Определение источников финансирования	17.03.2025	18.03.2025	1
Стадия реализации проекта	31.03.2025	27.05.2025	57
Р.1 Получение разрешения на строительство объекта	31.03.2025	07.04.2025	7
Р.2 Подготовка участка для строительства	07.04.2025	12.04.2025	5
Р.3 Получение и складирование строительных материалов	12.04.2025	15.04.2025	3
Р.4 Непосредственно строительство	15.04.2025	06.05.2025	21
Р.5 Получение и установка оборудования	06.05.2025	13.05.2025	7
Р.6 Получение и складирование запасов на производство	13.05.2025	20.05.2025	7
Р.7 тестирование и запуск оборудования	20.05.2025	24.05.2025	4
Р.8 Подбор специалистов	31.03.2025	14.04.2025	14
Р.8.1 Размещение объявления в СМИ на открытые вакансии	31.03.2025	05.04.2025	5
Р.8,2 Собеседование соискателей и оформление договоров	05.04.2025	10.04.2025	5
Р.9 Установление системы контроля над ходом проекта	31.03.2025	02.04.2025	2
Р.10 Постановка на баланс новых основных средств, зданий, сооружений	24.05.2025	27.05.2025	3
Р.11 Запуск рекламной компании	24.05.2025	25.05.2025	1
Стадия завершения проекта	27.05.2025	01.06.2025	5
3.1. Оценка результатов кампании	27.05.2025	29.05.2025	2
3.1.1 Сравнение фактических результатов с установленными KPI	27.05.2025	28.05.2025	1
3.1.2 Анализ производительности и калибровка производственных процессов	28.05.2025	29.05.2025	1
3.2 Подготовка отчетности	29.05.2025	31.05.2025	2
3.3 Закрытие проекта	31.05.2025	01.06.2025	1
Закрытие проекта	01.06.2025	01.06.2025	0

Диаграмма Ганта проекта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» представлена в приложении Б.

Таким образом, исходя из построенного выше календарного плана, можно сделать вывод о том, что все работы проекта начнутся 28 февраля 2025 года и

закончатся 1 июня 2025 года, при этом некоторые работы могут начаться до того, как закончатся предыдущие. Далее необходимо построить сетевой график реализации проекта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация».

В таблице 15 представлены все работы, необходимые для осуществления проекта по проведению рекламной кампании. Далее необходимо построить сетевой график реализации бизнес-плана. Сетевой график представлен в приложении В.

Сетевой график показал наличие критического и резервного пути. Критический путь реализации проекта: И.1 - И.2 - И.4 - И.5 - П.1 - П.2 - Р.1 - Р.2 - Р.4 - Р.5 - Р.6 - Р.7 - З.1 - З.3. Этот критический путь составляет 93 дня, что соответствует временному критерию завершения всего проекта. Любая задержка в задачах на этом пути приведет к удлинению срока выполнения всего проекта.

План финансовой деятельности составляется на 3 года (2025 г. – 2027 г.) и 1 год инвестиционного планирования (2025 г.). В таблице 36 произведен расчет общей потребности в инвестициях для реализации данного проекта.

Таблица 36 – Общая потребность в инвестициях проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Категории инвестиций	Период подготовки 2025 год, руб.	Итого, руб.
1. Основной капитал	18966,81	18966,81
1.1 Строительство здания	13350,00	13350,00
1.2 Оборудование	5040,00	5040,00
1.3 Прочие:	40,00	40,00
- сертификация	30,00	30,00
- страхование ОСАГО	10,00	10,00
2.оборотный капитал	536,81	536,81
2.1 Себестоимость продукции	2,81	2,81
2.2 Денежные средства	534,00	534,00
ИТОГО	18966,81	18966,81

В итоге понадобится 18966,81 тыс. руб. на строительство зданий и котельной и приобретение оборудования. В таблице 36 представлены источники финансирования проекта.

Строительства завода по производству бетона мощностью 10 тыс. тонн в

год требуется вложение денежных средств в размере 18966,81 тыс. руб. Данные средства имеются у ООО «Амур-Строй-Инновация» - дебиторская задолженность 2024 год 43 342 тыс. руб.

Таблица 37 – Источники финансирования проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Источники финансирования	Период подготовки 2025 год	Структура капитала, %
Собственный капитал, тыс. руб.	18966,81	100
Заемный капитал	-	-
ИТОГО	18966,81	100

Далее рассмотрен прогноз продаж бетона ООО «Амур-Строй-Инновация» (Приложение Г).

Следующим показана смета затрат для реализации бизнес-плана по строительству бетонного завода средней мощности, рассмотреть ее можно в приложении Д в период с 2025-2027 г. Исходя из данных текущие затраты будут составлять: в 2025 – 5 416 тыс. руб., в 2026 – 7 244,7 тыс. руб. и в 2027 затраты составят 7 406,7 тыс. руб.

Далее рассчитан бюджет прибылей/убытков, полностью его посмотреть в приложении Е. В 2025 году ООО «Амур-Строй-Инновация» будет иметь отрицательное сальдо, а с 2026 по 2027 год будет положительное сальдо, в котором чистая прибыль составит: в 2026 – 2 140,76 тыс. руб., в 2027 – 31 102,07 тыс. руб.

Налоговые отчисления представлены в приложении Ж. В 2025 году они составят 886 тыс. руб., в 2026 году – 4 804 тыс. руб. и 2027 – 7776 тыс. руб.

В последнем расчете представлен бюджет движения денежных средств, в нем можно увидеть, что в 2025 году показатель будет отрицательным, а за все остальные 2 года показатели будут положительными, принесут доход, и к концу 2027 году денежный поток составит 53 861,64 тыс. руб. (подробно можно рассмотреть в приложении З).

На основании данных бюджета движения денежных средств произведен расчет эффективности проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» в г. Благовещенске (все расчеты представлены в приложе-

нии И). [17, с. 224].

Расчеты будут проводится для анализа всех финансовых показателей бюджета прибыли и убытков данного проекта [24, С. 88].

Для расчета в качестве ставки дисконта принят средний темп инфляции за 2023 – 2025 гг. – 15,5 %. Все рассчитанные показатели эффективности проекта представлены в таблице 38.

Таблица 38 – Показатели эффективности проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), руб.	39 467,47
Период окупаемости (DPB)	1 год 7 мес.
Внутренняя норма прибыльности (IRR)	86 %
Рентабельность проекта (SRR)	143,47 %

Из данных, представленных в таблице 38, следует, что абсолютным результатом проекта в данном случае является показатель NPV равный 39 467,47 тыс. руб. Значение данного показателя больше 0, следовательно, строительство бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» будет эффективным, данный проект стоит реализовать.

Дисконтируемый срок окупаемости проекта произойдет в 2026 г. и срок окупаемости проекта составит всего 1 год и 7 месяцев.

Полученное значение IRR равно 86 % > 15,5 % (ставки дисконтирования), следовательно финансовый результат реализации проекта будет положительным. Проектное значение SRR равно 143,47 %, следовательно, проект является рентабельным, прибыль составит более 43 % от вложенных денежных средств. Таким образом, можно утверждать, что проект обладает высоким потенциалом для прибыли и его реализация может быть успешной [21, с. 193].

Расчёт чувствительности проекта представлен в таблице 39.

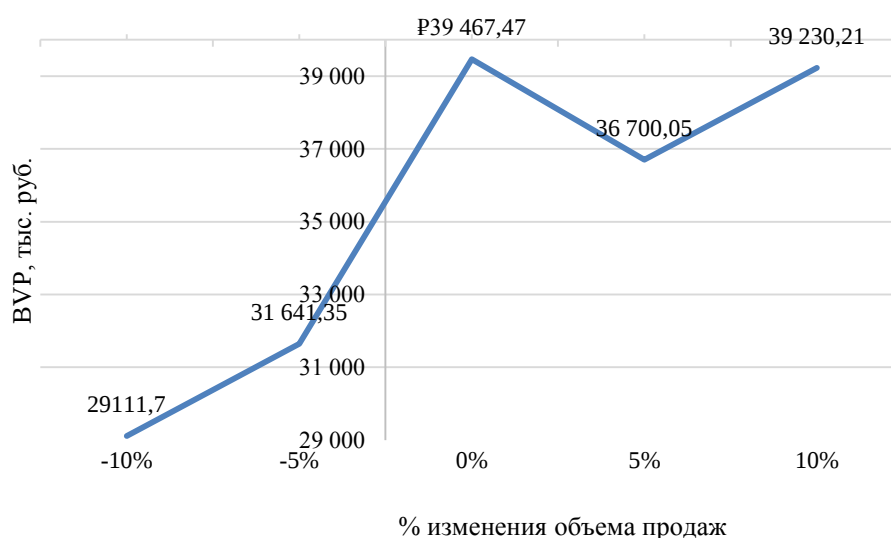
Таблица 39 – Расчёт чувствительности проекта (изменения NPV от изменения объема продаж) по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Изменение объема продаж	NPV	Изменение, %
-------------------------	-----	--------------

-10 %	29111,7	-
-5 %	31 641,35	108,69
0 %	39 467,47	124,73
5 %	36 700,05	92,99
10 %	39 230,21	106,89

Для анализа чувствительности оценивалось влияния такого фактора инвестиционного проекта, как объём продаж на ключевой показатель эффективности проекта (NPV) [8, С. 76].

По данным таблицы построена диаграмма изменения NPV от изменения



фактора, представленного на рисунке 11.

Рисунок 11 – Изменение NPV при изменении объема продаж проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

При снижении объема продаж более чем на 10 % доходы компании снизятся вдвое, следовательно, руководству компании следует хорошо проработать программу маркетинга, ответственно отнестись к качеству услуг и обслуживанию покупателя, чтобы избежать уменьшения объема реализации бетона.

Риски проекта следует рассматривать как некоторую совокупность непредвиденных событий, наступление которых способно оказать негативное воздействие на проект и препятствовать достижению целей проекта [23 с. 133].

Управление риском – это процесс выявления всех типов рисков и уровень их неопределённости, принятия и реализация управленческих решений, позволяющих предотвратить или уменьшить отрицательные воздействия на процесс

и результаты проектной деятельности, случайных факторов одновременно обеспечивая высший уровень её эффективности [2, С. 122].

В любом проекте, в ходе реализации могут возникать различные риски, для данного проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» выделяются возможные риски проекта:

1) Фаза инициации:

- неправильное выявление приоритетной проблемы;
- неверный выбор проектного решения;
- некорректная постановка цели проекта.

2) Фаза планирования:

- неправильное планирование последовательности работ проекта;
- отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта.

3) Фаза реализации:

- увеличение срока реализации проекта;
- сложность в получении земельного участка, увеличение сроков оформления разрешительных документов;
- нехватка средств;
- сложность в выборе поставщиков строительных материалов.

4) Фаза заключения:

- расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими.

Все перечисленные выше риски являются потенциальными для проекта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» вне зависимости от степени их серьезности.

Для того, чтобы ранжировать риски, влияющие на реализацию проекта, используем метод экспертных оценок.

Эксперты ранжировали риски по степени важности, 1 ранг получил наиболее значимый фактор, 2 ранг – второй по значимости фактор и так далее. В приведенной ниже таблице 39 приведена оценка рисков.

Исходя из проведенной экспертной оценки рисков проекта, самым серьезным риском является неправильное выявление приоритетной проблемы, приведшей к снижению прибыли и увеличению себестоимости работ, услуг компании. Это можно оправдать тем фактом, что данный риск может стать проблемным и, следовательно, проект не будет реализован.

Таблица 39 – Экспертная оценка рисков проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Наименование риска	Ранг, R	Вес риска, W_i	Средняя оценка экспертов, V_i	Величина риска, X_i
1	2	3	4	5
- неправильное выявление приоритетной проблемы;	1	0,34	0,6	0,204
- неверный выбор проектного решения;	4	0,09	0,5	0,045
- некорректная постановка цели проекта.	5	0,07	0,4	0,028
- неправильное планирование последовательности работ проекта;	9	0,04	0,3	0,012
- отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта.	7	0,05	0,2	0,01
- увеличение срока реализации проекта;	8	0,04	0,35	0,014
- сложность в получении земельного участка, увеличение сроков оформления разрешительных документов;	2	0,17	0,4	0,068
- нехватка средств;	3	0,11	0,5	0,055
- сложность в выборе поставщиков строительных материалов.	10	0,03	0,2	0,006
- расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими.	6	0,06	0,6	0,036
Итого	-	1	-	0,478

Наиболее безопасный риск для проекта – сложность в выборе поставщиков. Данные о поставщика на данный момент расположены в свободном доступе, включая деловой рейтинг, финансовые результаты предприятия и отзывы клиентов. Также необходимо выявить величину риска в целом по проекту. (таблица 40).

Таблица 40 – Оценка величины риска по фазам проекта по строительству бе-

тонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Фазы проекта	Веса	Вероятность	Величина риска
Инициация	0,5	0,554	0,277
Планирования	0,09	0,24	0,022
Реализация	0,35	0,41	0,143
Завершения	0,06	0,6	0,036
Итого	1	-	0,478

Риск проекта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» в целом составит 48 %.

Для предотвращения потенциальных рисков были сформулированы меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект (таблица 41).

Таблица 41 – План управления рисками проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация»

Формулировка рисков проекта	Описание методов управления рисками проекта	Ответственные лица
- неправильное выявление приоритетной проблемы;	Проведение точного и глубокого анализа внешней и внутренней среды организации	Генеральный директор, Главный бухгалтер
- неверный выбор проектного решения;	Проработка альтернативных вариантов, расчет показателей эффективности	Генеральный директор, Главный бухгалтер
- некорректная постановка цели проекта.	Построение дерева целей и разработка главной цели по методике SMART.	Генеральный директор, Главный бухгалтер
- неправильное планирование последовательности работ проекта;	Составить календарный план проекта с помощью построения диаграммы Ганта и сетевого графика всех работ проекта.	Генеральный директор
- отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта.	Провести формирование команды проекта с помощью построения матрицы RACI.	Генеральный директор
- увеличение срока реализации проекта;	Провести точное описание всех работ проекта по стадиям жизненного цикла.	Генеральный директор
сложность в получении земельного участка, увеличение сроков оформления разрешительных документов;	Заранее определиться за помощью к юристу по земельному кодексу	Генеральный директор
- нехватка средств;	Проведение расчёта стоимости и распределение ресурсов проекта, корректное планирование бюджета	Генеральный директор, Главный бухгалтер
- сложность в выборе поставщиков строительных материалов.	Изучить рейтинг надежных поставщиков строительных материалов	Генеральный директор, Главный бухгалтер

- расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими	Проведение мероприятий по снижению рисков проекта	Генеральный директор, Главный бухгалтер
--	---	--

Применив все предложенные меры по сокращению отрицательных воздействия потенциальных рисков на проект строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» можно снизить риски до минимума, что позволит успешно завершить реализацию проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для эффективного функционирования собственного предприятия необходимо точнее знать свои потребности по всем ресурсам материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых. Бизнес – план является руководством к действию и исполнению.

Он используется для проверки идей, целей, для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования результатов деятельности. По мере реализации и изменения обстоятельств, план может уточняться путем корректировок соответствующих показателей.

Был составлен бизнес-план строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» в г. Благовещенске.

Цель проекта: Расширение деятельности путем организации производства новых видов продукции.

Период разработки и реализации проекта: 28.02.2025 г. - 31.12.2027 г. Для приобретения и установки оборудования понадобится 2 040 тыс. руб. Общая площадь, требуемая для организации производства – 1 гектар.

Для запуска производства понадобится 7 сотрудников. Затраты в месяц на оплату труда составят 1 490 тыс. руб. Также нужно учитывать, что данные месячные оклады могут меняться в связи с возможными премиями.

Строительства завода по производству бетона мощностью 10 тыс. тонн в год требуется вложение денежных средств в размере 18966,81 тыс. руб. Данные средства имеются у ООО «Амур-Строй-Инновация» - дебиторская задолженность 2024 год 43 342 тыс. руб.

Исходя из данных текущие затраты будут составлять: в 2025 – 5 416 тыс. руб., в 2026 – 7 244,7 тыс. руб. и в 2027 затраты составят 7 406,7 тыс. руб.

Налоговые отчисления представлены в приложении Ж. В 2025 году они составят 886 тыс. руб., в 2026 году – 4 804 тыс. руб. и 2027 – 7776 тыс. руб.

В последнем расчете представлен бюджет движения денежных средств, в нем можно увидеть, что в 2025 году показатель будет отрицательным, а за все

остальные 2 года показатели будут положительными, принесут доход, и к концу 2027 году денежный поток составит 53 861,64 тыс. руб.

Для расчета в качестве ставки дисконта принят средний темп инфляции за 2023 – 2025 гг. – 15,5 %.

Из данных, представленных в таблице 18, следует, что абсолютным результатом проекта в данном случае является показатель NPV равный 39 467,47 тыс. руб. Значение данного показателя больше 0, следовательно, строительство бетонного завода ООО «Амур-Строй-Инновация» будет эффективным, данный проект стоит реализовать.

Дисконтируемый срок окупаемости проекта произойдет в 2026 г. и срок окупаемости проекта составит всего 1 год и 7 месяцев.

Полученное значение IRR равно $86 \% > 15,5 \%$ (ставки дисконтирования), следовательно финансовый результат реализации проекта будет положительным. Проектное значение SRR равно 143,47 %, следовательно, проект является рентабельным, прибыль составит более 43 % от вложенных денежных средств.

Таким образом, можно утверждать, что проект обладает высоким потенциалом для прибыли и его реализация может быть успешной.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Александров, В.Н. Стратегическое управление в строительстве для повышения конкурентоспособности компании / В.Н. Александров // Строительная наука и технологии. - 2018. - №7. - С. 55-60.

2 Антонова, Л.В. Регулирование конкурентоспособности в строительной отрасли / Л.В. Антонова // Журнал экономических исследований. - 2017. - №7. - С. 203-209.

3 Барков, Ю.А. Качество как фактор конкурентных преимуществ в строительстве / Ю.А. Барков // Вестник строительных наук. - 2015. - №3. - С. 112-117.

4 Белов, М.Н. Механизмы повышения конкурентоспособности строительных предприятий / М.Н. Белов // Строительство и реконструкция. - 2016. - №2. - С. 58-63.

5 Беляев, М.О. Рост конкурентоспособности через интеграцию сотовых технологий / М.О. Беляев // Информационные технологии в строительстве. - 2016. - №9. - С. 66-70.

6 Божук, С. Г. Маркетинговые исследования: учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 304 с.

7 Васильев, Н.П. Экономика строительного предприятия / Н.П. Васильев. – СПб.: Питер, 2020. – 94 с.

8 Виды прибыли: зачем в них разбираться и как рассчитывать [электронный ресурс] // Сбер бизнес URL: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/vidy-pribyli-kak-raschityvat (дата обращения: 11.05.25).

9 Волкова, Н.О. Инновационные методы повышения конкурентоспособности в строительстве / Н.О. Волкова // Инновационные технологии. - 2016. - №5. - С. 64-69.

10 Волошин, Д.И. Ценовой механизм в перераспределительных процессах переходной экономики: автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. Экон. наук: 08.00.01. - М., 2001. - 25 с.

- 11 Воропаев, В.И. Управление проектами в России / Воропаев В.И. – М.: Аланс, 2022. – 225 с.
- 12 Глушков, А.И., Белова, Е.В. Анализ факторов конкурентоспособности строительных организаций в современных условиях / А.И. Глушков, Е.В. Белова // Экономика и управление. - 2021. - №12. - С. 200-205.
- 13 Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань. - М.: Феникс, 2023. - 320 с.
- 14 Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Фин-пресс», 2023. – 656 с.
- 15 Горин, В.Б. Инновационные технологии в строительной сфере / В.Б. Горин. – Уфа: БашГУ, 2017. – 130 с.
- 16 Грашина, М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 204 с.
- 17 Дитхелм, Г. Управление проектами / Г. Дитхелм. – В 2 т. Т. I: Пер. с нем. – СПб.: Изда-тельский дом «Бизнес-пресса», 2024. – 288 с.
- 18 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник. Для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2023. - 432 с.
- 19 Егорова, О.Д. Управление качеством в строительстве / О.Д. Егорова // Экономика и управление в строительстве. - 2019. - №1. - С. 50-55.
- 20 Заренков, В.А. Управление проектами: учеб. пособие. 2-е изд. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2022. – 312 с.
- 21 Захаров, Ф.И. Рынок строительных услуг: современные тенденции / Ф.И. Захаров // Экономика строительства. - 2018. - №1. - С. 23-29.
- 22 Захаров, Ю.Д. Проектирование заводов строительных материалов: технологические и экономические аспекты / Ю.Д. Захаров. – М.: Высшая школа, 2022. – 143 с.
- 23 Иванов, А.А. Управление строительными проектами / А.А. Иванов. – М.: Проспект, 2019. – 150 с.
- 24 Иванов, А.В., Петров, Д.С. Управление конкурентоспособностью в строительной отрасли / А.В. Иванов, Д.С. Петров // Научно-технические ведом-

мости. - 2022. - №8. - С. 80-85.

25 Комаров, Р.В. Адаптация строительных компаний к изменению условий на рынке / Р.В. Комаров // Вопросы экономики и права. - 2016. - №8. - С. 30-35.

26 Королёв, Е.С. Строительные материалы и изделия: учебник для вузов / Е.С. Королёв. – М.: Юрайт, 2022. – 157 с.

27 Крылов, Э.И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости / Э.И. Крылов. - М.: Маркетинг, 2022. – 647 с.

28 Кузнецов, В.С. Основы стратегического планирования для повышения конкурентоспособности строительных компаний / В.С. Кузнецов // Системы управления. - 2022. - №11. - С. 34-39.

29 Кузнецов, И.И. Управление строительным производством: учебное пособие / И.И. Кузнецов. – Екатеринбург: Уральский рабочий, 2020. – 98 с.

30 Кузнецова, Е.Г. Маркетинговые стратегии строительных организаций / Е.Г. Кузнецова // Управление и экономика в строительстве. - 2019. - №4. - С. 45-51.

31 Лапин, Г.Д. Инновации в управлении строительными проектами / Г.Д. Лапин. – Новосибирск: НГТУ, 2019. – 98 с.

32 Левин, А.М. Региональные особенности ведения строительного бизнеса / А.М. Левин // Журнал региональной экономики. - 2018. - №2. - С. 78-84.

33 Лукичёва, Т. А. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 386 с.

34 Любимова, Т.П. Бизнес - план: учебно - практическое пособие / Т. П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Т.А Грамотенко, Ю.А. Олейникова.-М.: « Издательство ПРИ-ОР», 2024.-96 с.

35 Максицов, М.М. Менеджмент: учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева. - М.: ЮНИТИ, 2024. – 343 с.

36 Маркетинговый анализ [электронный ресурс] // Carrot quest URL: <https://www.carrotquest.io/glossary/marketing-analysis/> (дата обращения: 11.05.25).

37 Маркетинговый анализ для производства: зачем нужен и что в него входит [электронный ресурс] // vc.ru URL: <https://vc.ru/marketing/324734-marketingovy-i-analiz-dlya-proizvodstva-zachem-nuzhen-i-cto-v-nego-vhodit> (дата обращения: 11.05.25).

38 Мартынов, И.С. Эффективность использования ресурсов в строительстве / И.С. Мартынов. – Ижевск: ИжГТУ, 2018. – 79 с.

39 Махнушина, В.Н., Шинкевич, А.Н. Современные виды и форма диверсификации [электронный ресурс] // Российское предпринимательство. - 2015. - №10. - С. 1459-1468.

40 Никифоров, М.А. Роль системы качества в повышении конкурентоспособности строительной фирмы / М.А. Никифоров // Менеджмент качества. – 2020. - №2. - С. 95-101.

41 Новиков, П.А. Диверсификация деятельности строительных компаний / П.А. Новиков. – Воронеж: ВГУ, 2017. – 120 с.

42 Организационная структура предприятия [электронный ресурс] // сравни URL: <https://www.sravni.ru/text/struktura-kompanii/> (дата обращения: 02.05.2025).

43 Орлова, Т.В. Основы планирования в строительстве / Т.В. Орлова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018. – 103 с.

44 Панин, Н.С. Финансовый анализ строительных организаций / Н.С. Панин. – Томск: Томский политехнический университет, 2018. – 67 с.

45 Петров, В.В. Конкурентоспособность строительных компаний / В.В. Петров. – Новосибирск: СибАК, 2018. – 112 с.

46 Петрова, Л.К. Инновационные технологии в производстве бетона / Л.К. Петрова. – Екатеринбург: Уральский университет, 2023. – 176 с.

47 Пихур, Н.Г., Сорокина, И.В. Стратегии повышения конкурентоспособности строительных компаний / Н.Г. Пихур, И.В. Сорокина // Экономика и предпринимательство. - 2023. - №4. - С. 50-55.

48 Поляков, В.Л. Влияние государственных закупок на строительный рынок / В.Л. Поляков // Государственные закупки. - 2019. - №10. - С. 11-16.

49 Поляков, В.Н. Бизнес-планирование в строительной отрасли: практика и методология / В.Н. Поляков. – М.: Инфра-М, 2023. – 125 с.

50 Попов В.М. Бизнес-планирование: учебник / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. - М., 2022. - 816 с.

51 Рыжков, С.В. Применение BIM-технологий в строительстве / С.В. Рыжков. – Тюмень: Тюменский государственный архитектурно-строительный университет, 2018. – 88 с.

52 Рябова, Н.А. Антикризисное управление в строительстве / Н.А. Рябова // Экономика и управление. - 2017. - №11. - С. 145-152.

53 Савина, А.И. Долгосрочные стратегии строительных организаций / А.И. Савина. – Челябинск: ЮУрГУ, 2015. – 102 с.

54 Сергеев, А.В. Снижение затрат в строительстве при помощи инновационных технологий / А.В. Сергеев // Эффективное предпринимательство. - 2019. - №4. - С. 29-34.

55 Сидоров, Л.П. Управление затратами в строительстве / Л.П. Сидоров. – Казань: ПолиТЕК, 2015. – 89 с.

56 Сидоров, П.Т. Производство строительных материалов: технологии и оборудование / П.Т. Сидоров. – СПб.: Питер, 2021. – 210 с.

57 Смирнов, А.В. Технология бетона и железобетона: учебник / А.В. Смирнов. – М.: Стройиздат, 2022. – 186 с.

58 Смирнов, И.К. Современные подходы к управлению строительно-монтажными работами / И.К. Смирнов // Экономика и бизнес. - 2017. - №12. - С. 123-129.

59 Смирнов, Ю.И. Развитие и внедрение инноваций как фактор повышения конкурентоспособности в строительстве / Ю.И. Смирнов // Инновационная деятельность. - 2021. - №9. - С. 143-148.

60 Соловьева, Е.В. Развитие транспортной инфраструктуры для строящихся объектов / Е.В. Соловьева. – Чебоксары: ЧГУ, 2017. – 122 с.

61 Соловьева, Л.М. Маркетинговые подходы к развитию конкурентных преимуществ строительных организаций / Л.М. Соловьева // Бизнес-решения. -

2021. - №6. - С. 18-23.

62 Тарасов, А.М. Планирование деятельности предприятий строительной индустрии / А.М. Тарасов. – М.: Дашков и К, 2021. – 87 с.

63 Трофимова, Е.И. Стратегическое планирование в строительстве / Е.И. Трофимова. – Минск: БГУИР, 2016. – 95 с.

64 Федоров, К.В. Логистические стратегии в строительных фирмах / К.В. Федоров // Логистика и управление цепями поставок. - 2019. - №6. - С. 90-95.

65 Федоров, П.В., Лукина, А.Г. Оптимизация бизнес-процессов в строительных компаниях для повышения их конкурентоспособности / П.В. Федоров, А.Г. Лукина // Журнал строительной экономики. - 2020. - №3. - С. 112-118.

66 Финансовые и материальные данные ООО «Амур-Строй-Инновация» // БФО [электронный ресурс] URL : <https://bo.nalog.ru/organizations-card/2833366> (дата обращения: 07.05.2025).

67 Фомин, Г.П. Экономика и организация строительного производства / Г.П. Фомин. – М.: Академия, 2023. – 134 с.

68 Шарапова, Д.К. Особенности конкурентной среды в строительной отрасли / Д.К. Шарапова. – Брянск: БГУ, 2016. – 110 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Производственный план проекта строительства бетонного завода ООО «Амур-
Строй -Инновация»

Таблица А.1 - Производственный план проекта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»

Виды работ	2025 г.							2026 г.					2027 г.	
	Объем выпуска с учетом коэф-та роста, тыс. руб.							Коэффи- циент роста	Объем выпуска с учетом коэф-та роста, тыс. руб.				Коэффиц- иент роста	Объем выпуска с учетом коэф-та
	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4		
1. товарный бетона М250	154,29	154,29	154,29	154,29	77,13	0	0	1,6	250,00	749,85	749,85	249,95	1,8	3599,37
2. товарный бетона М350	274,29	274,29	274,29	274,29	137,145	0	0	2,13	584,24	1752,71	1752,71	584,24	1,4	6543,46
В том числе объем реализации	428,58	428,58	428,58	428,58	214,275	0	0		834,24	2502,56	2502,56	834,19		10142,83
ИТОГО	428,58	428,58	428,58	428,58	214,275				834,24	2502,56	2502,56	834,19		10142,83

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй -
Инновация»

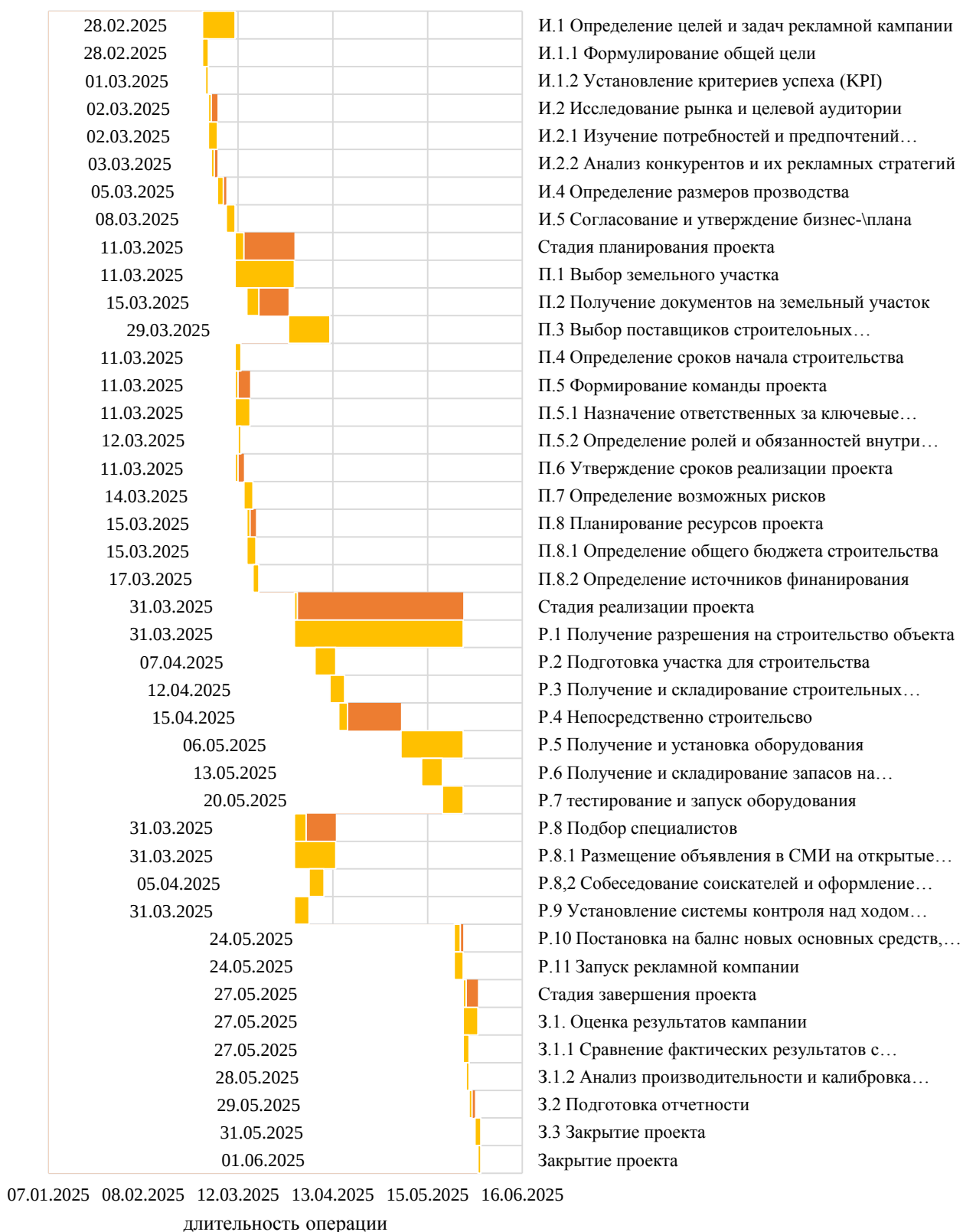


Рисунок Б.1 – Диаграмма Ганта строительства бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Сетевой график проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»

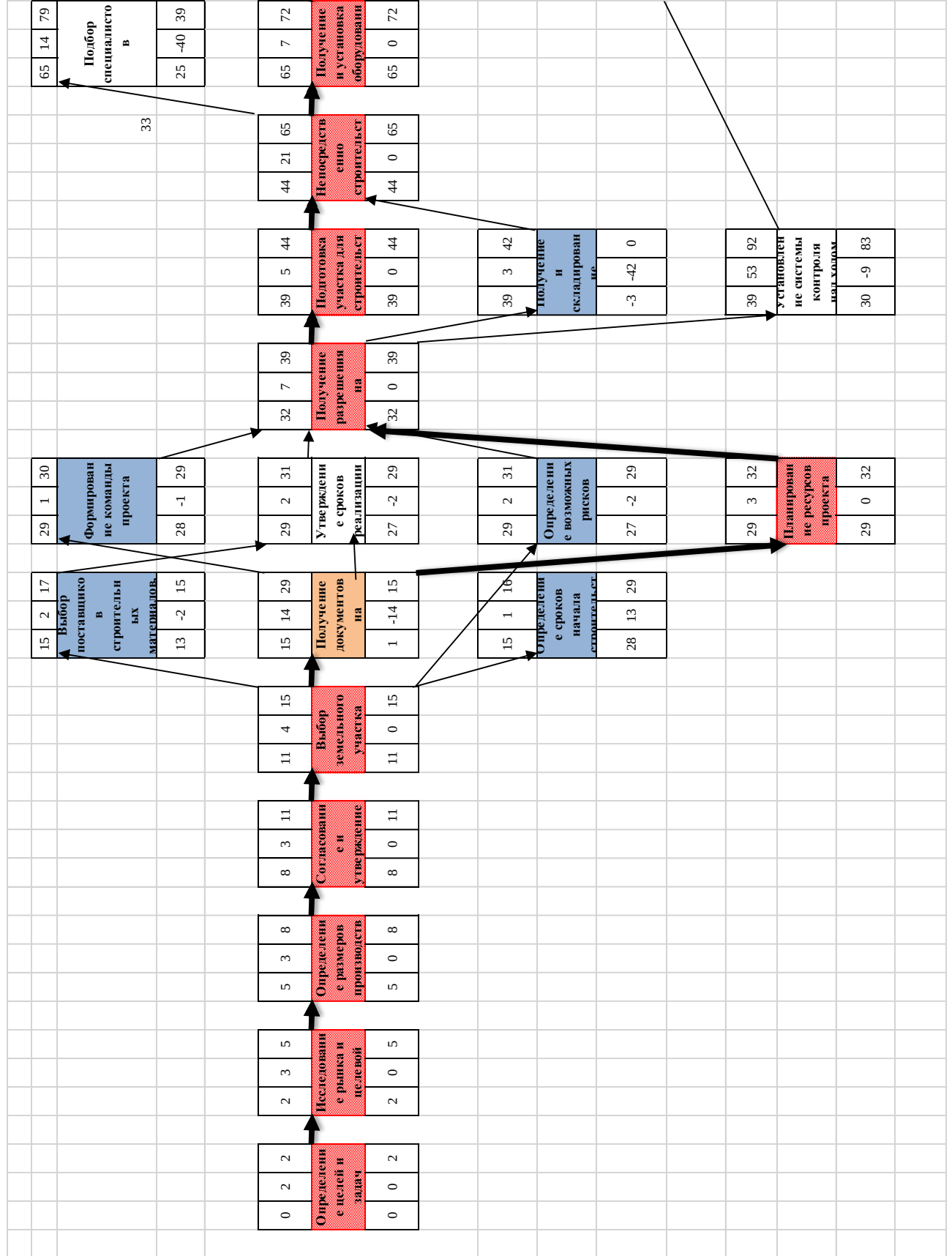


Рисунок В.1 – Сетевой график проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй - Инновация»

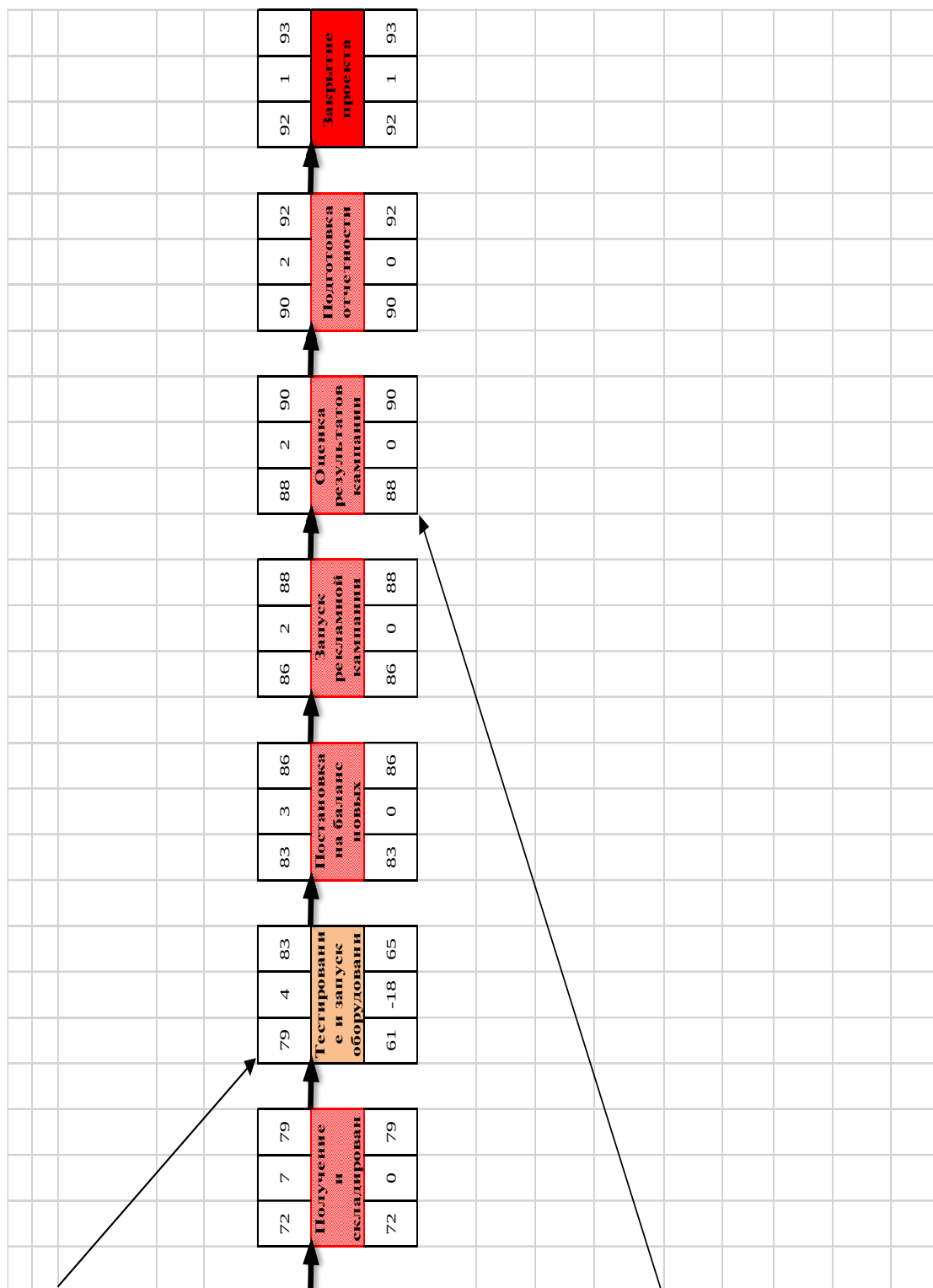


Рисунок В.1 – Сетевой график проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация» (продолжение)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Объем продаж проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»

Таблица Г.1 – Объем продаж проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»

Наименование	Показатели	Период																
		2025 г.												2024 г.				2025 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. товарный бетон М250	Объем	0	0	0	0	0	154,29	154,29	154,29	154,29	77,13	0	0	250,00	749,85	749,85	249,95	3599,37
	Цена 1	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,814	3,81
	Выручка	0	0	0	0	0	588,46	588,46	588,46	588,46	294,17	0	0	953,50	2859,93	2859,93	953,31	13727,99
2. товарный бетон М350	Объем	0	0	0	0	0	274,29	274,29	274,29	274,29	137,15	0	0	584,24	1752,71	1752,71	584,24	6543,46
	Цена 1	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,40
	Выручка	0	0	0	0	0	1755,46	1755,46	1755,46	1755,46	877,73	0	0	3739,12	11217,36	11217,36	3739,12	41878,16
ИТОГО		0	0	0	0	0	2343,92	2343,92	2343,92	2343,92	1171,90	0	0	4692,62	14077,29	14077,29	4692,43	55606,15

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Смета затрат проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»

Таблица Г.1 - Смета затрат проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»

Показатели	Период															
	2025 г.											2024				2025 г.
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	0,00	0,00	0,00	0,00	246,13	246,13	246,13	246,13	246,13	0,00	0,00	516,86	1550,59	1550,59	516,86	5907,00
Заработная плата	0,00	0,00	0,00	0,00	231250,00	231250,00	231250,00	231250,00	231250,00	0,00	0,00	384800,00	1154400,00	1154400,00	384800,00	3201536,00
Начисления на заработную плату	0,00	0,00	0,00	0,00	69375,00	69375,00	69375,00	69375,00	69375,00	0,00	0,00	115440,00	346320,00	346320,00	115440,00	960460,80
Амортизация	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	656785,71	656785,71	656785,71	656785,71	2627142,86
Прочие затраты	0,00	0,00	0,00	0,00	47756,68	47756,68	47756,68	47756,68	47756,68	0,00	0,00	76436,52	229309,57	229309,57	76436,52	611672,86
Полная себестоимость	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	567556,38	567556,38	567556,38	567556,38	567556,38	218928,57	218928,57	1233979,10	2388365,88	2388365,88	1233979,10	7406719,52
Функционально – административные издержки	0,00	0,00	0,00	0,00	300625,00	300625,00	300625,00	300625,00	300625,00	0,00	0,00	500240,00	1500720,00	1500720,00	500240,00	4161996,80
Финансовые издержки (% по кредитам)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Общие текущие издержки	218928,57	218928,57	218928,57	218928,57	266931,38	266931,38	266931,38	266931,38	266931,38	218928,57	218928,57	733739,10	887645,88	887645,88	733739,10	3244722,72

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Бюджет прибылей/убытков проекта по строительству бетонного завода ООО
«Амур-Строй-Инновация»

Таблица Е.1 – Бюджет прибылей/убытков проекта по строительству бетонного завода ООО «Амур-Строй-

Показатели		Период																
		2025 г.												2026 г.				2025 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Общие поступления, тыс.		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2343,92	2343,92	2343,92	2343,92	1171,90	0,00	0,00	4692,62	14077,29	14077,29	4692,43	55606,15
2. НДС, акциз, налог с		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	389,27	389,27	389,27	389,27	190,63	0,00	0,00	782,53	2347,50	2362,50	782,50	9321,84
НДС общ		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	397,27	397,27	397,27	397,27	198,63	0,00	0,00	795,36	2385,98	2385,98	795,33	9424,77
НДС уплач		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	0,00	0,00	12,83	38,48	23,48	12,83	102,93
3. Общие текущие затраты,		218,93	218,93	218,93	218,93	218,93	567,56	567,56	567,56	567,56	567,56	218,93	218,93	1233,98	2388,37	2388,37	1233,98	7406,72
4. Прибыль от реализации		-218,93	-218,93	-218,93	-218,93	-218,93	1387,09	1387,09	1387,09	1387,09	413,72	-218,93	-218,93	2676,11	9341,42	9326,42	2675,95	38877,59
7. Балансовая прибыль		-218,93	-218,93	-218,93	-218,93	-218,93	1387,09	1387,09	1387,09	1387,09	413,72	-218,93	-218,93	2676,11	9341,42	9326,42	2675,95	38877,59
8. Платежи в бюджет		0	0	-131	0	0	190	0	0	832	0	0	-5	535	1868	1865	535	7776
9. Чистая прибыль		-218,93	-218,93	-87,57	-218,93	-218,93	1197,24	1387,09	1387,09	554,84	413,72	-218,93	-214,10	2140,89	7473,14	7461,14	2140,76	31102,07
10. Чистая прибыль		-218,93	-437,86	-525,43	-744,36	-963,29	233,96	1621,04	3008,13	3562,97	3976,69	3757,76	3543,66	5684,54	13157,68	20618,81	22759,57	53861,64

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Налоговые отчисления проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -
Инновация»

Ставка	Единица измерения	Период															
		2025												2026			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
0,2	тыс. руб.	0	0	-131	0	0	190	0	0	832	0	0	-5	535	1868	1865	535
		0	0	-131	0	0	190	0	0	832	0	0	-5	535	1868	1865	535

Таблица Ж.1 – Налоговые отчисления проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Инновация»

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Бюджет движения денежных средств проекта бетонного завода ООО «Амур-
Строй -Инновация»

Показатели	Период																2027 г.
	2025 г.												2026 г.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ПРИТОК																	
1. Источники финансирования	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2. Общие поступления	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2343,92	2343,92	2343,92	2343,92	1171,90	0,00	0,00	4692,62	14077,29	14077,29	4692,43	
3. Итого приток	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2343,92	2343,92	2343,92	2343,92	1171,90	0,00	0,00	4692,62	14077,29	14077,29	4692,43	
ОТТОК																	
4. Инвестиции в проект	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
5. Функционально –	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,63	300,63	300,63	300,63	300,63	0,00	0,00	500,24	1500,72	1500,72	500,24	
6. Возврат кредита	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
7. Материальные издержки	218,93	218,93	218,93	218,93	218,93	266,93	266,93	266,93	266,93	266,93	218,93	218,93	733,74	887,65	887,65	733,74	
8. Платежи в бюджет (налоги)	0	0	-131	0	0	190	0	0	832	0	0	-5	535	1868	1865	535	
9. Итого отток	218,93	218,93	87,57	218,93	218,93	757,40	567,56	567,56	1399,81	567,56	218,93	214,10	1769,20	4256,65	4253,65	1769,17	
10. Превышение / дефицит денежных	-218,93	-218,93	-87,57	-218,93	-218,93	1586,52	1776,36	1776,36	944,11	604,35	-218,93	-214,10	2923,42	9820,64	9823,64	2923,26	
11. Кумулятивный денежный поток	-19184,02	-19402,95	-19490,52	-19709,45	-19928,38	-18341,86	-16565,50	-14789,14	-13845,03	-13240,68	-13459,61	-13673,71	-10750,29	-929,65	8893,99	11817,25	
Ставка дисконта, 15,5%																	
Дисконт	-13,27 Р	-13,27 Р	-5,31 Р	-13,27 Р	-13,27 Р	96,15 Р	107,66 Р	107,66 Р	57,22 Р	36,63 Р	-13,27 Р	-12,98 Р	177,18 Р	595,19 Р	595,37 Р	177,17 Р	
Дисконтированный поток	-19 170,75 Р	-19 389,68 Р	-19 485,21 Р	-19 696,18 Р	-19 915,11 Р	-18 438,01 Р	-16 673,16 Р	-14 896,80 Р	-13 902,25 Р	-13 277,31 Р	-13 446,34 Р	-13 660,74 Р	-10 927,47 Р	-1 524,84 Р	8 298,62 Р	11 640,08 Р	

Таблица К.1 - Бюджет движения денежных средств проекта бетонного завода ООО «Амур-Строй -Иновация»