

DOI 10.25588/CSPU.2020.156.3.004

УДК 33.06

ББК 65.291

**Е. А. Гнатышина<sup>1</sup>, Н. В. Уварина<sup>2</sup>, Ю. В. Лысенко<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>ORCID № 0000-0002-6540-3535

Профессор, доктор педагогических наук, директор  
Профессионально-педагогического института, профессор кафедры экономики,  
управления и права, Южно-Уральский государственный  
гуманитарно-педагогический университет, г. Челябинск, Российская Федерация.  
*E-mail: mopr@cspu.ru*

<sup>2</sup>ORCID № 0000-0002-1490-3303

Профессор, доктор педагогических наук, заместитель директора  
Профессионально-педагогического института, профессор кафедры экономики,  
управления и права, Южно-Уральский государственный  
гуманитарно-педагогический университет, г. Челябинск, Российская Федерация.  
*E-mail: unv@cspu.ru*

<sup>3</sup>ORCID № 0000-0002-8173-4174

Профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики,  
управления и права ППИ, Южно-Уральский государственный  
гуманитарно-педагогический университет, г. Челябинск, Российская Федерация.  
*E-mail: lysenkoyuv@cspu.ru*

## **ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ АГЛОМЕРАЦИЯ: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

### **Аннотация**

*Введение.* В современных условиях своевременное выявление факторов, воздействующих на финансовые результаты и эффективность проектно-ориентированной агломерации, сосредоточено на концепции, включающей в себя принцип эффективного использования собственного капитала, его рентабельность; принцип эффективного использования управленческих инноваций; принцип сбалансированности специализированных групп заинтересованных лиц для обеспечения поэтапной, последующей разработки управленческих решений, способствующих улучшению качества деятельности, повышению рентабельности.

*Материалы и методы.* Проводился как вертикальный, так и горизонтальный анализ, а также оценка деловой активности, длительности операционного и финансового циклов, финансовой

устойчивости компании и факторный анализ рентабельности капитала. Рассматривались факторы, которые влияют на оптимизацию левериджа, а также проводилась индикаторная оценка эффективности производственной деятельности по группе индикаторов: оценка оборачиваемости оборотных активов, оценка рентабельности, SWOT-анализ и выявление рисков снижения эффективности деятельности.

*Результаты.* Разработана концепция индикаторной оценки эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации по группам индикаторов.

*Обсуждение.* Подчёркиваются преимущества применения индикаторных показателей по повышению эффективности деятельности.

Разработка алгоритма мониторинга эффективности деятельности и разработки управленческих решений. Завершающим этапом формирования эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации является проведение мониторинга индикаторов эффективности, в качестве которых выступают показатели рентабельности.

Расширение дилерской сети проектно-ориентированной агломерации спектра ее услуг. По результатам проведенного исследования анализа эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации полученные результаты показали проблему низкой рентабельности деятельности. Причиной этого стала неэффективная ценовая политика, занижение цены для участия в государственных контрактах и высокая доля переменных затрат в составе себестоимости. Решить эти проблемы возможно с помощью введения специализированных групп заинтересованных лиц — деятельность дилерских центров, которые продают дорожную технику не только по государственным контрактам, но и для бизнеса.

*Заключение.* Цель исследования достигнута: разработаны практические рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации. Предложенные рекомендации ориентированы на расширение дилерских услуг и изменение ценовой политики проектно-ориентированной агломерации на плановый период.

**Ключевые слова:** эффективность; проектно-ориентированная агломерация; управленческое решение; мониторинг индикаторов эффективности; ценовая политика; группы заинтересованных лиц; оценка эффективности.

**Основные положения:**

– разработана модель индикаторной оценки эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации и универсальный алгоритм ее применения;

– в основу предложенной в работе методологии положена модель индикаторной эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации, построенная по основным принципам концепции;

– предлагаемая методология приводит к индикаторам рентабельности для повышения эффективности деятельности.

**1 Введение (Introduction)**

В современных условиях на финансовое состояние и финансовые результаты деятельности (включая сферу производства транспортных средств, сферы транспортных услуг) оказывают влияние как макроэкономические факторы (социально-экономическая ситуация и условия в стране, состояние действующего законодательства, инфляция и неустойчивость рубля, экономические санкции), так и микроэкономические (достаточность капитала, обеспеченность квалифицированными кадрами, надежные поставщики, стабильность спроса на реализуемую продукцию, эффективный менеджмент, стабильный объем продаж), что обостряет проблему эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации. Своевременное выявление факторов, воздействующих на финансовые результаты и эффективность в целом, и последующая разработка управленческих решений способствуют улучшению качества деятельности проектно-ориентированной агломерации, повышению рентабельности. В связи с чем следует отметить актуальность и значимость темы исследования.

Цель исследования — разработать практические рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации.

Объект исследования — деятельность проектно-ориентированной агломерации.

Предмет исследования – экономические отношения в ходе формирования показателей эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по расширению дилерских услуг и изменению ценовой политики на примере торгово-производственной компании, которые могут быть применены в проектно-ориентированной компании.

Информационной основой исследования послужили данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах торгово-производственной компании за 2017–2019 гг., методические материалы Федеральной налоговой службы РФ в части оценки уровня рентабельности, осуществляющих производство и продажу автомобилей и запасных частей, материалы Банка России в части уровня инфляции за 2019 год.

Разработан алгоритм мониторинга эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации и своевременного принятия управленческих решений, предложено и экономически обосновано расширение дилерской сети и спектра ее услуг.

## **2 Материалы и методы (Materials and methods)**

В процессе выбора оптимального источника финансирования оценивались как количественные, так и качественные показатели доступности ресурсов, а также проводился качественный и количественный анализ каналов финансирования, который использовался для расчета степени их надежности. Проводилась индикаторная оценка эффективности деятельности по критерию минимизации уровня рисков предпринимательской деятельности.

**Разработка алгоритма мониторинга эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации и разработки управленческих решений.** Завершающим этапом формирования эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации является проведение мониторинга индикаторов эффективности, в качестве которых выступают показатели рентабельности.

Цель мониторинга — создать условия и возможности для реализации эффективной деятельности.

Задачи мониторинга: наблюдение за всеми бизнес-процессами; выявление каких-либо изменений и факторов, на них повлиявших; предупреждение отрицательных последствий; общая оценка текущего состояния.

Роль мониторинга — ранняя диагностика и своевременное предотвращение негативных ситуаций в деятельности.

В качестве индикаторов, характеризующих эффективность деятельности проектно-ориентированной агломерации, выбираются следующие показатели, представленные в таблице. Подходы разных авторов достаточно ограниченно раскрывают оценку эффективности, отсутствует системный подход. Кроме того, помимо показателей рентабельности, применяемых в общей мировой практике проведения анализа финансового состояния предприятия, в рамках оценки эффективности деятельности внимание следует уделять деловой активности, длительности операционного и финансового циклов, финансовой устойчивости. Высокая оборачиваемость активов, средств в расчетах предопределяет финансовые результаты, способствует их повышению при высокой скорости оборотного капитала. Оценка обеспеченности собственными оборотными средствами и присутствия в структуре источников финансирования долгосрочных обязательств также благоприятно влияет на финансовые результаты деятельности и эффективность его работы (Таблица 1).

**Таблица 1 — Индикаторы оценки эффективности проектно-ориентированной агломерации**

**Table 1 — Indicators for assessing the effectiveness of a project-oriented agglomeration**

Таблица 1

Table 1

Группа индикаторов	Цель анализа	Состав коэффициентов
1. Оценка оборачиваемости оборотных активов	Определить скорость обращения оборотного капитала и средств в расчетах для поиска эффективных управленческих решений.	Коэффициенты оборачиваемости: оборотных активов, запасов, кредиторской и дебиторской задолженностей, денежных средств Длительность операционного цикла Длительность финансового цикла
2. Оценка рентабельности	Определить уровень рентабельности в комплексе с анализом затрат в составе себестоимости (переменных, постоянных) для поиска необходимых управленческих решений.	Рентабельность продаж Рентабельность продукции (издержек) Оценка структуры себестоимости
3. SWOT-анализ и выявление рисков снижения эффективности деятельности	Определить возможности оптимизации затрат, роста выручки, прибыли от продаж.	Сильные стороны по итогам анализа эффективности деятельности Слабые стороны Возможности предприятия в части повышения финансовых результатов

В соответствии с Приложением № 4 к Приказу Федеральной налоговой службы России от 30.05.2007 г. № ММ-3-06/333 определен уровень рентабельности предприятий и организаций по видам деятельности. В 2019 году рентабельность продукции в сфере производства автотранспортных средств, в которой функционирует проектно-ориентированная агломерация, составляла 3,2 %.

Данный уровень может быть нормативным значением для индикатора рентабельности продаж.

Так как уровень рентабельности продаж по результатам расчетов для проектно-ориентированной агломерации составил 0,094 % по итогам 2019 года, то норматив 3,2 % будет вполне допустим. Именно данного уровня показателя следует придерживаться проектно-ориентированной агломерации для планирования ценообразования на плановый период и в последующие годы.

Нормативное значение для рентабельности продукции может быть на уровне 1,5 % на планируемый период, с последующим повышением (или 50 % от норматива рентабельности продаж).

Именно эти параметры заложены в основу разработки алгоритма проведения оценки эффективности деятельности проектно-ориентированной компании и разработки управленческих решений в части увеличения объемов продаж и изменения ценовой политики.

**Расширение дилерской сети проектно-ориентированной агломерации и спектра ее услуг.** По результатам проведенного исследования анализа эффективности деятельности полученные результаты показали проблему низкой рентабельности. Причиной снижения показателя рентабельности явилась неэффективная ценовая политика, занижение цены для участия в государственных контрактах, и высокая доля переменных затрат в составе себестоимости. Решить эти проблемы возможно с помощью деятельности дилерских центров, которые продают дорожную технику не только по государственным контрактам, но и для бизнеса, представляя интересы любых групп заинтересованных лиц. Кроме того, через дилерские центры осуществляется сервисное обслуживание и продажа запасных частей.

В настоящее время дилерская сеть компаний, взаимодействующих с проектно-ориентированной агломерацией, представлена компаниями, осуществляющими продажу выпускаемых заводом автомобилей — 25 компаний на территории России и 26 компаний на территории стран СНГ (Армения, Азербайджан, Грузия, Украина, Беларусь, Казахстан, Таджикистан).

На территории России 98 компаний осуществляют продажу запасных частей и 99 компаний занимаются сервисным обслуживанием. На территории стран СНГ продажу запасных частей осуществляют девять компаний разных стран (Белорусь, Украина, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан). Сервисным обслуживанием занимаются 99 компаний на территории России и 2 компании в странах СНГ (Таджикистан, Армения).

Из 25 компаний на территории России, осуществляющих продажу дорожной техники, только девять компаний занимаются продажей запасных частей, что можно расценивать как упущение экономической выгоды. Поэтому следует развивать такое направление именно в этих компаниях.

Список компаний, являющихся официальными дилерами проектно-ориентированной агломерации, представлен в таблице (Таблица 2).

**Таблица 2 — Список официальных дилеров проектно-ориентированной агломерации, осуществляющих продажу запасных частей и сервисное обслуживание проданных автомобилей**

**Table 2 — List of official dealers of project-oriented agglomeration engaged in the sale of spare parts and after-sales service of vehicles**

Наименование организации	Местонахождение	Вид деятельности		
		Продажа авто	Продажа запасных частей	Сервисное обслуживание
ООО ПФК «Спецтехкомплект»	г. Якутск	+	+	–
АО «Техсервис-Благовещенск»	г. Благовещенск	+	+	+
ООО «Интерспецтранс»	г. Сургут	+	–	–
ООО «Карьерные машины»	г. Иркутск	+	+	+



Продолжение таблицы 2

Continuation of table 2

Наименование организации	Местонахождение	Вид деятельности		
		Продажа авто	Продажа запасных частей	Сервисное обслуживание
ООО ПКФ «Омский авто-центр»	г. Омск	+	+	-
ООО ПКФ 2Спецтехкомплект»	г. Екатеринбург	+	+	-
ООО «Ресурсы Урала»	г. Новый Уренгой	+	-	-
ООО «ТК УЗСТ»	г. Челябинск	+	-	-
ООО «Урал СТ»	г. Усинск	+	-	-
ООО «УралАЗ-Югра»	г. Сургут	+	-	+
ООО «Автомобильная компания Самара»	г. Самара	+	+	+
ООО «Автоцентр Автоград	г. Калининград	+	+	-
ООО «Автоцентр Газ – Лидер»	п. Зоринский, Саратовский район	+	-	-
ООО «Автоэкспресс-Плюс»	г. Вологда	+	+	+
ООО «Группа компаний Вертикаль»	г. Санкт-Петербург	+	+	+
ООО «Красвой Уралавто-центр»	г. Красноярск	+	+	+
ООО «Орион-Моторс»	г. Красноярск	+	+	-
ООО «Сибтранстехсервис»	г. Кемерово	+	-	+
ООО «СпецМаш»	г. Набережные Челны	+	-	-
ООО «Техмашинвест»	г. Хабаровск	+	+	+
ООО «Техсервис – Хабаровск»	г. Хабаровск	+	-	-
ООО «Техсервис МСК»	г. Ивантеевка, Московская область	+	-	-

А. Гнатышина, Н. В. Уварина, Ю. В. Лысенко

Продолжение таблицы 2  
Continuation of table 2

Наименование организации	Местонахождение	Вид деятельности		
		Продажа авто	Продажа запасных частей	Сервисное обслуживание
ООО «Тюменнеф-теспецтранс»	г. Тюмень	+	–	+
ООО «ЯрКамп»	п. Щедрино, Ярославский район	+	–	+
ООО «ПКФ АтлантАвто»	г. Тюмень	+	–	–
Примечание: + — организация занимается данным видом деятельности – — организация не занимается данным видом деятельности				

Из списка этих компаний, лишь 12 компаний осуществляют продажу запасных частей и лишь 11 компаний осуществляют сервисное обслуживание. При этом только 7 компаний из списка осуществляют весь комплекс услуг (автодилерство – продажа авто, продажа запасных частей и сервисное обслуживание):

- АО «Техсервис-Благовещенск» (г. Благовещенск);
- ООО «Карьерные машины» (г. Иркутск);
- ООО «Автомобильная компания Самара» (г. Самара);
- ООО «Автоэкспресс-Плюс» (г. Вологда);
- ООО «Группа компаний Вертикаль» (г. Санкт-Петербург);
- ООО «Краевой Уралавтоцентр» (г. Красноярск);
- ООО «Техмашинвест» (г. Хабаровск).

Таким образом, необходимо задействовать имеющийся потенциал официальных дилеров проектно-ориентированной агломерации и расширить спектр оказываемых ими услуг в части продажи запасных частей.

В таблице представлена структура выручки проектно-ориентированной агломерации в 2017–2019 гг. в разрезе видов деятельности (включая деятельность официальных дилеров) (Таблица 3).

Таблица 3 — Структура доходов проектно-ориентированной агломерации

Table 3 — Project-oriented agglomeration revenue structure

Наименование показателя	2017 год		2018 год		2019 год	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Выручка, в том числе:	279 186 000	100	74 229 000	100	228 136 000	100
продажа автомобилей заводом-изготовителем	54 553 000	19,54	7 534 000	10,15	34 334 000	15,05
продажа автомобилей через официальных дилеров	109 273 000	39,14	27 160 000	36,59	86 441 000	37,89
продажа запасных частей	58 992 000	21,13	21 207 000	28,57	46 699 000	20,47
материально-техническое обеспечение сервисных центров	56 368 000	20,19	18 327 000	24,69	60 661 000	26,59

Графически структуру выручки проектно-ориентированной агломерации по видам получаемых доходов от основной деятельности в 2017–2019 гг. можно увидеть на рисунке 1.

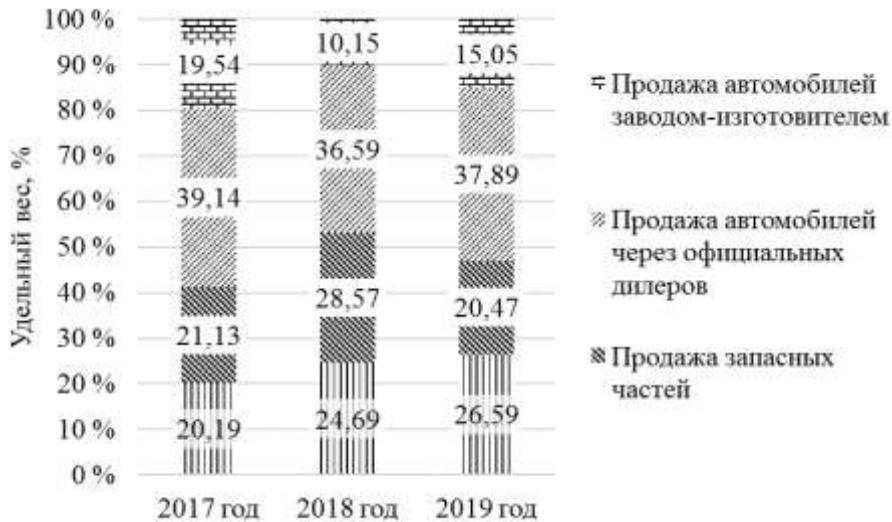


Рисунок 1 — Структура доходов от основной деятельности проектно-ориентированной агломерации в 2017–2019 гг.  
 Figure 1 — The income structure from the main activities of the project-oriented agglomeration in 2017–2019

### 3 Результаты (Results)

По результатам оценки очевидно, что развитая и удовлетворительно разветвленная дилерская сеть занимает наибольшую долю в объеме продаж проектно-ориентированной агломерации и в общем объеме выручки в 2017–2019 гг. При этом доля собственных продаж автомобилей заводом-изготовителем снизилась с 19,54 % в 2017 году до 10,15 % в 2018 году, немного повысилась в 2019 году до 15,05 %.

Продажа автомобилей через официальных дилеров занимает самую высокую долю — 39,14% в 2017 году со снижением до 36,59 % в 2018 году и небольшим ростом до 37,89 % в 2019 году.

Продажи запасных частей за период 2017–2018 гг. значительно выросли: с 21,13 % до 28,57 % соответственно, но с понижением доли в 2019 году до 20,47 %. Причиной этому стал рост доли мате-

риально-технического обеспечения сервисных центров с 24,69 % до 26,59 % за период 2018–2019 гг.

Если проектно-ориентированная агломерация заключит с официальными дилерами, которые осуществляют только продажу автомобилей и ограничены только этим видом деятельности, договор на продажу запасных частей к продаваемым автомобилям, то это обеспечит прирост дополнительных доходов. Кроме того, для изменения ценовой политики предприятия необходимо повышение цены на все виды выпускаемых автомобилей как минимум на уровень инфляции, которая по непродовольственным товарам по стране по итогам 2019 года составила 4,1 %. Такое изменение цены позволит проектно-ориентированной агломерации повысить уровень рентабельности деятельности.

Итак, основные предложения для повышения эффективности проектно-ориентированной агломерации на плановый период, сводятся к следующим мероприятиям:

1) необходимо заключить договор с 13 компаниями – официальными дилерами (из списка 25 компаний, которые осуществляют только продажу автомобилей) на продажу запасных частей, что обеспечит минимальный прирост выручки на уровне 13 %. Данный показатель был определен следующим образом:

– доход от продажи запасных частей в среднем за 2019 год по всем компаниям составил 46 669 000 руб. Это количество делится на 98 компаний, которые осуществляют продажу запасных частей завода-изготовителя проектно-ориентированной агломерации, получится среднее значение 4 765 200 руб. (доходность, которую приносит одна компания-дилер только по продаже запасных частей);

– дополнительный доход от заключения договоров проектно-ориентированной агломерации с 13 компаниями-дилерами, занимающимися только продажей автомобилей, на продажу запасных частей обеспечит дополнительный доход в среднем на уровне 6 194 820 руб. ( $= 476\,520 \times 13$ ) (Таблица 4);

– таким образом, прирост выручки от продажи запасных частей составит 13,27 % (или выручка от продажи запасных частей по

всем компаниям за 2019 год 46 699 000 руб. плюс выручка 13-ти компаний в сумме 6 194 820 руб. по дополнительно организованным видам деятельности официальных дилеров (46 699 000 руб.  $\times$  100 = 113,27%);

2) необходимо повысить цену производимых автомобилей, а следовательно, и выручку минимум на 4,1 % в связи с установленным уровнем инфляции в стране по итогам 2019 года по непродовольственным товарам на данном уровне — 4,1 %. На этот уровень увеличатся материальные затраты на производство автомобилей и запасных частей. Тем не менее, этот прирост цены производимых автомобилей позволит повысить уровень прибыли и рентабельности деятельности проектно-ориентированной агломерации:

– прирост выручки в плане составит 4,1 % или 9 354 000 руб. (228 136 000 руб.  $\times$  1,041);

– прирост себестоимости в части материальных затрат составит 4,1 % (3 008 000 руб.);

– плановая прибыль от продаж составит 6 559 000 руб. против 214 000 руб. 2019 года.

Общее изменение выручки от двух мероприятий составит прирост в 6,82 %, прирост себестоимости — 3,45 %. Также повысится чистая прибыль с 227 000 руб. по итогам 2019 года до 6 310 330 руб. в плановом периоде. Результаты экономического обоснования расчетов по изложенным мероприятиям представим в таблице (Таблица 4).

**Таблица 4 — Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций по изменению ценовой политики проектно-ориентированной агломерации и расширению услуг дилеров**

**Table 4 — Assessment of the economic efficiency of the proposed recommendations for changing the pricing policy of the project-oriented agglomeration and the expansion of dealer services**

Таблица 4  
Table 4

Наименование показателя	2019 год, руб.	Изменение за счет мероприятия, руб.	Плановый период, руб.	Темп роста, %
Мероприятие 1 — активизация деятельности 13 компаний-дилеров в рамках договоров продажи запасных частей				
Выручка от продажи запасных частей	46 699 000	6 194 820	52 894 260	113,27
Себестоимость проданных запасных частей	40 428 530	4 866 400	45 294 930	112,04
Прибыль от продаж	6 270 900	1 328 430	7 599 330	121,18
Мероприятие 2 — повышение стоимости (цены) выпускаемых автомобилей на уровень инфляции 2019 года в размере 4,1%				
Выручка	228 136 000	9 354 000	237 490 000	104,10
Себестоимость, в том числе:	227 922 000	3 008 000	230 930 000	101,32
– материальные затраты	73 368 000	3 008 000	76 376 000	104,10
Прибыль от продаж	214 000	–	6 559 000	3065,18
Итого экономическая эффективность по двум мероприятиям				
Выручка	228 136 000	–	243 684 400	106,82
Себестоимость	227 922 000	–	235 796 490	103,45
Прибыль от продаж	214 000	–	7 887 910	3685,94
Чистая прибыль	227 000	–	6 310 330	2108,36

Изменение финансовых результатов деятельности проектно-ориентированной агломерации по предлагаемому мероприятию 1 представлено на рисунке 2.

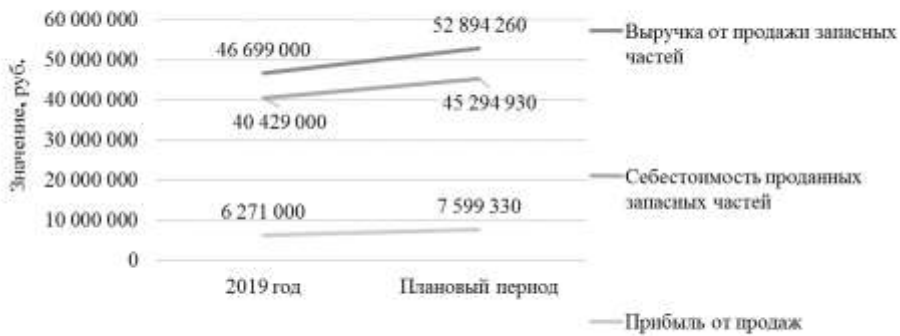


Рисунок 2 — Изменение выручки, себестоимости и прибыли проектно-ориентированной агломерации в плановом периоде по итогам мероприятия 1

Figure 2 — Change in revenue, cost and profit of project-oriented agglomeration in the planning period following the event 1

Таким образом, прирост выручки от продажи запасных частей составит 13,27 %, прирост себестоимости — 12,04 %, прирост прибыли от продаж — 21,18 %.

Графически изменение финансовых результатов проектно-ориентированной агломерации по предлагаемому мероприятию 2 представлено на рисунке 3.





Рисунок 3 — Изменение выручки, себестоимости и прибыли проектно-ориентированной агломерации в плановом периоде по итогам мероприятия 2

Figure 3 — Change in revenue, cost and profit of project-oriented agglomeration in the planning period according to the results of measure 2

Таким образом, общее изменение финансовых результатов проектно-ориентированной агломерации составит по выручке — прирост в 6,82 %, по себестоимости — 3,45 %, по прибыли от продаж — 358 5,94 %.

Графически изменение общих финансовых результатов по двум предлагаемым мероприятиям представлено на рисунке 4.

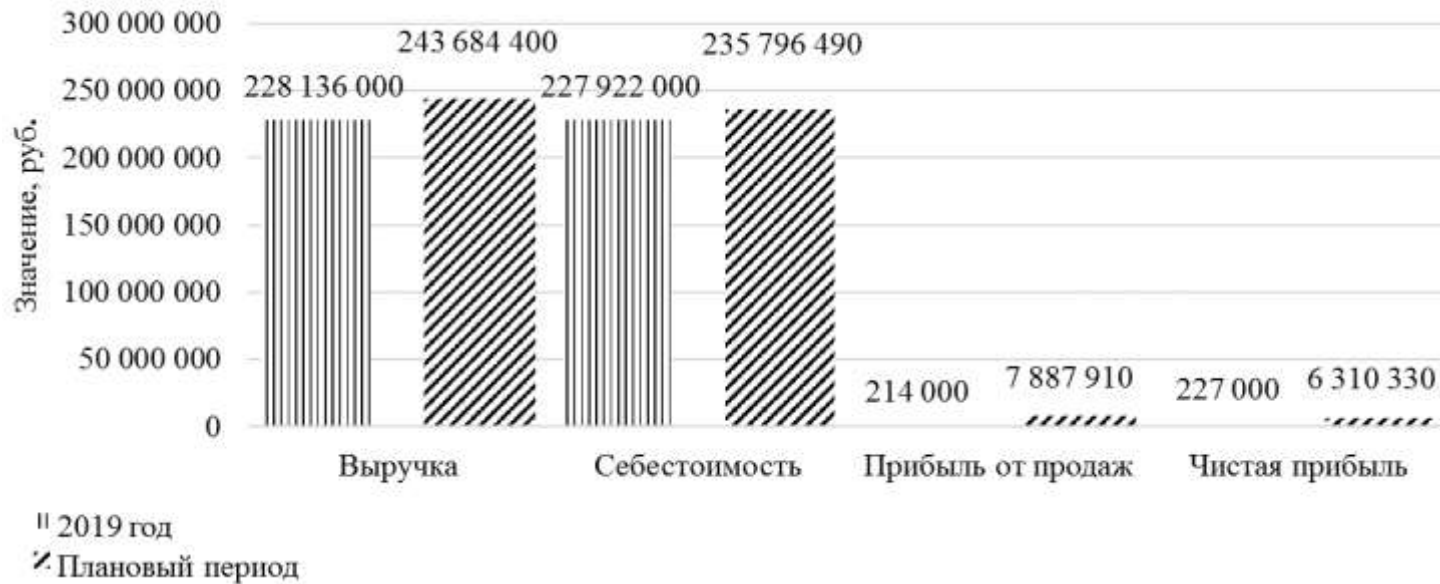


Рисунок 4 — Изменение выручки, себестоимости и прибыли проектно-ориентированной агломерации в плановом периоде по итогам мероприятий

Figure 4 — Change in revenue, cost and profit of project-oriented agglomeration in the planning period following the results of measures

Информационную основу оценки составили данные предыдущей таблицы. Далее представим результаты оценки изменения индикаторов, характеризующих эффективность проектно-ориентированной агломерации (Таблица 5).

**Таблица 5 — Повышение эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации в плановом периоде в результате мероприятий**

**Table 5 — Improving the efficiency of project-oriented agglomeration in the planning period as a result of activities**

Наименование показателя	Значение показателя		
	2019 год	Плановый период	Экономический эффект
Рентабельность продаж, %	0,09	3,24	3,14
Выручка, руб.	228 136 000	243 684 000	15 548 000
Прибыль от продаж, руб.	214 000	7 888 000	7 674 000
Рентабельность продукции (издержек), %	0,09	3,35	3,25
Себестоимость	227 922 000	235 796 000	7 874 000
Рентабельность активов, %	0,66	18,47	17,81
Чистая прибыль, руб.	227 000	6 310 000	6 083 000
Стоимость активов, руб.	34 159 000	34 159 000	0

Повышение эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации за счет предложенных мероприятий составит:

1) по показателю рентабельности продаж — рост с 0,09 % в 2019 году до 3,24 % в плановом периоде;

2) по показателю рентабельности продукции (издержек) — рост с 0,09 % в 2019 году до 3,35 % в плановом периоде.

Графически изменение рентабельности продукции и продаж проектно-ориентированной агломерации представлено на рисунке 5.

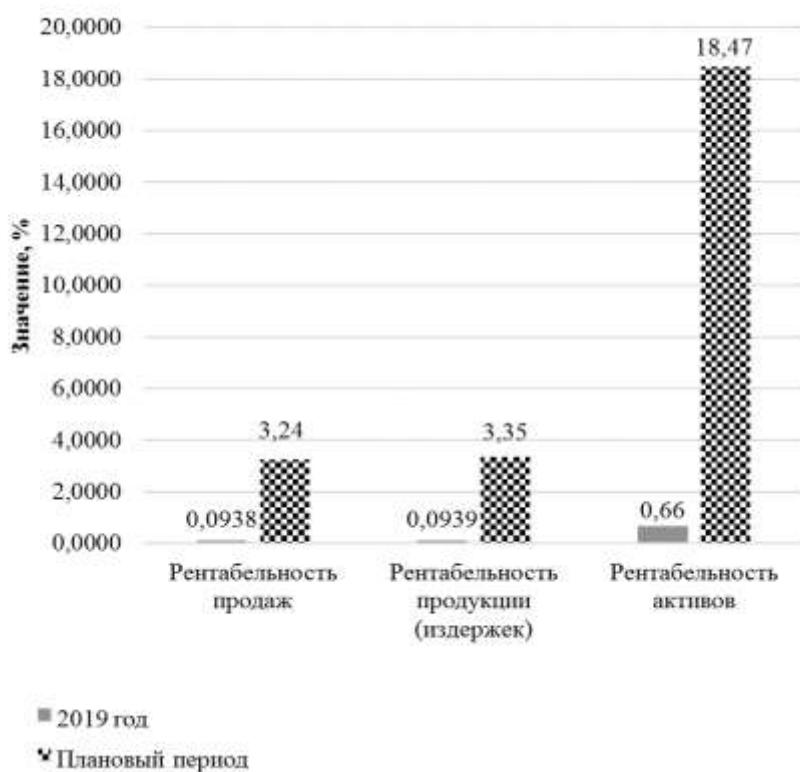


Рисунок 5 — Повышение эффективности проектно-ориентированной агломерации в плановом периоде  
 Figure 5 — Improving the efficiency of project-oriented agglomeration in the planning period

Таким образом, уровень рентабельности продаж с учетом мероприятий 1,2 увеличится с 0,09 % по данным 2019 года до 3,24 % в плановом периоде. Установленный норматив 3,2 % по рентабельности продукции (с учетом данных ФНС России) выполняется и даже незначительно перевыполняется. Уровень рентабельности продукции (издержек) также увеличится: с 0,09 % по данным 2019 года до 3,35 % в плановом периоде. Рентабельность активов при неизменной стоимости активов, но при росте чистой прибыли за счет мероприятий 1,2 увеличится с 0,66 % до 18,47 %. Данный рост достаточно высокий, но вполне может быть при изменении ценовой политики и расширения географии продаж запасных частей по официальным дилерам на территории России.

#### 4 Обсуждение (Discussion)

Основным результатом настоящей работы является повышение эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации по группам индикаторов. Предлагаемая методология приводит к индикаторам рентабельность компании на основе повышения эффективности проектно-ориентированной агломерации. В основу методологии положена модель индикаторной оценки эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации по группам индикаторов, построенная по основным принципам концепции. Эта модель представляет самостоятельный интерес и имеет преимущества в использовании рентабельности (доходности):

- активизация деятельности 13 компаний-дилеров в рамках договоров продажи запасных частей;
- увеличение стоимости (цены) выпускаемых автомобилей на уровень инфляции.

#### 5 Заключение (Conclusion)

В исследовании были разработаны следующие практические рекомендации, направленные на расширение деятельности специализированных заинтересованных лиц – дилерских центров и повышение цены выпускаемой продукции:

1) предложено заключить договоры с 13 компаниями — официальными дилерами (из списка 25 компаний, которые осуществляют только продажу автомобилей) на продажу запасных частей, что обеспечит минимальный прирост выручки на уровне 13 %;

2) необходимо повысить цену производимых автомобилей (а следовательно, выручку) минимум на 4,1 % в связи с установленным уровнем инфляции в стране по итогам 2019 года по непродовольственным товарам на данном уровне — 4,1 %. На этот уровень увеличатся материальные затраты на производство автомобилей и запасных частей. Тем не менее, этот прирост цены производимых автомобилей позволит повысить уровень прибыли и рентабельности проектно-ориентированной агломерации:

- прирост выручки в плане составит 4,1 %;
- прирост себестоимости в плане составит 1,32 %;

– прибыль от продаж в плане составит 6 559 000 руб. против 214 000 руб. 2019 года. Общее изменение выручки от двух мероприятий составит прирост в 6,82 %, прирост себестоимости — 3,45 %.

Проведение оценки эффективности предложенных рекомендаций показало следующее. Уровень рентабельности продаж с учетом мероприятий 1,2 повысится с 0,09 % по данным 2019 года до 3,24 % в плановом периоде. Установленный норматив 3,2 % по рентабельности продукции (с учетом данных ФНС России) будет выполнен. Уровень рентабельности продукции (издержек) также увеличится: с 0,09 % по данным 2019 года до 3,35 % в плановом периоде. Рентабельность активов при неизменной стоимости активов, но при росте чистой прибыли за счет мероприятий 1,2 повысится с 0,66 % до 18,47 %. Данный рост достаточно высокий, но вполне может быть при изменении ценовой политики и расширения географии продаж запасных частей по официальным дилерам на территории России.

Таким образом, цель исследования достигнута: разработаны практические рекомендации по повышению эффективности деятельности проектно-ориентированной агломерации.

Предложенные рекомендации по расширению дилерских услуг и изменению ценовой политики проектно-ориентированной агломерации на плановый период могут быть применены в деятельности.

### **Библиографический список**

1. Просвирина И. И., Проскурина В. В. Оптимизация капитала предприятия путем минимизации уровня финансовых рисков по данным бухгалтерской отчетности // Научно-аналитический экономический журнал. 2016. № 9 (10). С. 3.
2. Хабибуллина Л. Р., Янгиров А. В. Капитал предприятия и оптимизация его структуры // Научно-практические исследования. 2017. № 1 (1). С. 33–39.
3. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент // Финансы и статистика. 2015. № 32. С. 768.
4. Герасименко О. А., Молокова В. И. Структура капитала и возможности ее оптимизации // Инновационная наука. 2017. Т. 1. № 3. С. 154–157.
5. Губанова Е. В. Оптимизация структуры капитала организации // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2017. № 1. С. 19–24.
6. Губанова Е. В., Орловцева О. М. Многокритериальная оценка эффективности деятельности организации по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности // Манускрипт. 2016. С. 80.

7. Давыдова Л. В., Ильминская С. А. Особенности формирования структуры капитала предприятия // Финансы и кредит. 2015. № 47. С. 42–51.

8. Кириллов Ю. В., Назимко Е.Н. Решение многокритериальной задачи оптимизации структуры капитала // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 28 (331). С. 55–65.

9. Пиняева А. Е. Оптимизация структуры капитала предприятия // Политика, экономика и инновации. 2016. № 8 (10). С. 16.

10. Шохина Л. С., Брыкина О. В. Оптимизация структуры заемного капитала предприятия // Финансовый вестник. 2017. № 2 (37). С. 26–33.

**Ye. A. Gnatyshina<sup>1</sup>, N. V. Uvarina<sup>2</sup>, Yu. V. Lysenko<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>ORCID No. 0000-0002-6540-3535

Professor (Full), Doctor of Pedagogic Sciences, Director of the Professional Pedagogical Institute, Professor at the Department of Economics, Management and Law, South-Ural state Humanities-Pedagogical University, Chelyabinsk, Russia.

*E-mail: mopr@cspu.ru*

<sup>2</sup>ORCID No. 0000-0002-1490-3303

Professor (Full), Doctor of Pedagogic Sciences, Deputy Director of the Professional Pedagogical Institute, Professor at the Department of Economics, Management and Law, South-Ural state Humanities-Pedagogical University, Chelyabinsk, Russia.

*E-mail: unv@cspu.ru*

<sup>3</sup>ORCID No. 0000-0002-8173-4174

Professor (Full), Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Economics, Management and Law, South-Ural state Humanities-Pedagogical University, Chelyabinsk, Russia.

*E-mail: lysenkoyuv@cspu.ru*

## **DESIGN-ORIENTED AGGLOMERATION: IMPROVING EFFICIENCY**

### **Abstract**

*Introduction.* In modern conditions, the timely identification of factors affecting the financial results and the effectiveness of the project-oriented agglomeration as a whole, and the subsequent development of managerial decisions contribute to improving the quality of activities, increasing profitability.

*Materials and methods.* Both vertical and horizontal analysis was carried out, as well as an assessment of business activity, the duration of the operational and financial cycles, the financial

stability of the company and a factor analysis of return on equity. The factors that influence the optimization of leverage were considered, as well as an indicator assessment of the effectiveness of production activities was carried out for a group of indicators: an assessment of the turnover of current assets, an assessment of profitability, a SWOT analysis and identification of risks of a decrease in performance. In the process of choosing the optimal source of financing, both quantitative and qualitative indicators of resource availability were evaluated, and a qualitative and quantitative analysis of the financing channels was carried out, which was used to calculate the degree of their reliability. An indicator assessment of the effectiveness of production activities was carried out according to the criterion of minimizing the level of risks of entrepreneurial activity.

*Results.* The concept of indicator evaluation of the effectiveness of the project-oriented agglomeration for groups of indicators has been developed.

*Discussion.* The advantages of using indicator indicators to improve performance are emphasized.

Development of an algorithm for monitoring performance and development of management decisions. The final stage in the formation of the effectiveness of the project-oriented agglomeration is the monitoring of performance indicators, which are profitability indicators.

Expansion of the dealer network of the project-oriented agglomeration and the range of its services. According to the results of a study analyzing the effectiveness of the project-oriented agglomeration, the results showed the problem of low profitability. The reason for this was an ineffective pricing policy, an underestimation of the price for participation in government contracts, and a high share of variable costs in the cost of production. It is possible to solve these problems by introducing specialized groups of stakeholders — the activities of dealerships that sell road equipment not only under government contracts, but also for business.



*Conclusion.* The research goal has been achieved — practical recommendations have been developed aimed at improving the efficiency of the project-oriented agglomeration. Suggested recommendations for expanding dealer services and changing pricing policies for project-oriented agglomeration for the planning period.

**Keywords:** Efficiency; Project-oriented agglomeration; managerial decision; The monitoring of performance indicators; Pricing policy; The groups of stakeholders; Performance evaluation.

**Highlights:**

A model of indicator assessment of the effectiveness of the activity of a project-oriented agglomeration and a universal algorithm for its application have been developed;

The methodology proposed in the work is based on a model of the indicator efficiency of the activity of a project-oriented agglomeration, built according to the basic principles of the concept;

The proposed methodology leads to indicators of profitability to improve performance.

## References

1. Prosvirina I.I. & Proskurin V.V. (2016), *Optimizaciya kapitala predpriyatiya putem minimizacii urovnya finansovyh riskov po dannym buhgalterskoj otchetnosti* [Optimization of enterprise capital by minimizing the level of financial risk according to financial statements]. *Nauchno-analiticheskij ehkonomicheskij zhurnal*, 9 (10), 3. (In Russian).
2. Khabibullina L.R. & Yangirov A.V. (2017), *Kapital predpriyatiya i optimizaciya ego struktury* [Capital of the enterprise and optimization of its structure]. *Nauchno-prakticheskie issledovaniya*, 1 (1), 33–39. (In Russian).
3. Kovalev V.V. (2015), *Vvedenie v finansovyj menedzhment* [Introduction to financial management]. *Finansy i statistika*, 32, 768. (In Russian).
4. Gerasimenko OA & Molokova V.I. (2017), *Struktura kapitala i vozmozhnosti ee optimizacii* [Capital structure and the possibility of its optimization]. *Innovacionnaya nauka*, 3, 154–157. (In Russian).
5. Gubanova E.V. (2017) *Optimizaciya struktury kapitala organizacii* [Optimization of the organization's capital structure]. *Vestnik Voronezhskogo instituta ehkonomiki i social'nogo upravleniya*, 1, 19–24. (In Russian).
6. Gubanova E.V. & Orlovitseva O.M. (2016), *Mnogokriterial'naya ocenka ehffektivnosti deyatel'nosti organizacii po dannym buhgalterskoj (finansovoj) otchetnosti* [Multi-criteria evaluation of the effectiveness of the organization according to the accounting (financial) statements]. *Manuscript*, 80 p. (In Russian).

7. Davydova L.V. & Ilminkaya S.A. (2015), *Osobennosti formirovaniya struktury kapitala predpriyatiya* [Features of the formation of the capital structure of the enterprise]. *Finansy i kredit*, 47, 42–51. (In Russian).

8. Kirillov Yu.V. & Nazimko E.N. (2015), Reshenie mnogokriterial'noj zadachi optimizacii struktury kapitala [Solution of the multicriteria problem of capital structure optimization]. *Ehkonomicheskij analiz: teoriya i praktika*, 28 (331), 55–65. (In Russian).

9. Pinyaeva A.E. (2016), Optimizaciya struktury kapitala predpriyatiya [Optimization of the capital structure of the enterprise]. *Politics, economics and innovation. Politika, ehkonomika i innovacii*, 8 (10), 16. (In Russian).

10. Shokhina L.S., Brykina O.V. (2017), Optimizaciya struktury zaemnego kapitala predpriyatiya [Optimization of the structure of borrowed capital of an enterprise]. *Finansovyy vestnik*, 2 (37), 26–33. (In Russian).

