**Содержание**

[Введение 3](#_Toc465748385)

[Глава I Теоретические аспекты мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия 7](#_Toc465748386)

[1.1 Современные методики по созданию конкурентных преимуществ 7](#_Toc465748387)

[1.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности 9](#_Toc465748388)

[1.3 Зарубежный опыт повышения конкурентоспособности предприятия 15](#_Toc465748389)

[Глава II Анализ формирования конкурентных преимуществ ООО «ПрофСтройРесурс» 21](#_Toc465748390)

[2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «ПрофСтройРесурс» 21](#_Toc465748391)

[2.2 Изучение конкурентной среды предприятия 56](#_Toc465748392)

[Глава III Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс» 71](#_Toc465748393)

[3.1 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс» 71](#_Toc465748394)

[3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий 75](#_Toc465748395)

[3.3 Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс» 88](#_Toc465748396)

[Заключение 95](#_Toc465748397)

[Список использованной литературы и источников 99](#_Toc465748398)

[Приложения 105](#_Toc465748399)

# Введение

**Актуальность темы исследования.**

На современном этапе развития человечества основу экономики любой страны составляет бизнес, предпринимательская деятельность, при этом драйвером экономического развития являются высокотехнологичные предприятия, которые способны представить свои продукцию и услуги на мировом рынке.

Предпринимательская деятельность законодательно разрешена и определена в Российской Федерации не так давно. Это связано, прежде всего, с возможностью реального осуществления одного из важнейших экономических прав человека и гражданина – права частной собственности, а также права осуществлять в установленном законом порядке предпринимательскую деятельность, право на которую даровано нам Конституцией Российской Федерации 1993 года.

К сожалению, как и в самом начале своего развития, так и сегодня предпринимательство, в том числе и высокотехнологичное, испытывает многие трудности и остро реагирует как на развитие всей экономики страны в целом – перепады, кризисные явления, так и на действия государственных и муниципальных органов, не всегда обеспечивающих нормальные условия его существования и развития.

Конкуренция является неотъемлемым явлением рыночной экономики. Методы и модели конкурентного поведения компаний меняются под воздействием институциональных и законодательных изменений, происходящих в развивающейся российской экономике. Изменение темпов роста потребительского спроса, приход на рынки иностранных компаний формируют необходимость выработки конкурентной стратегии для предприятий. Опыт западных компаний различных сфер бизнеса свидетельствует о важности формировании конкурентной стратегии не только для крупных корпораций, но для средних и даже небольших предприятий, производящих разнообразную продукцию и оказывающих услуги.

Развитие российской экономики постепенно приводит к смене «рынка продавцов» на «рынок покупателей», но зачастую компании реагируют на подобные изменения рыночных условий только активизацией сбытовой политики. Хотя, на наш взгляд, одним из условий долгосрочной конкурентоспособности компании, ее устойчивого положения на рынке в современной ситуации становится формирование компанией конкурентной стратегии.

**Цели и задачи работы.**

**Целью** работы является разработка проекта мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

**Задачи:**

1. Рассмотреть современные методики по созданию конкурентных преимуществ.

2. Проанализировать возможные мероприятия по повышению конкурентоспособности.

3. Изучить зарубежный опыт повышения конкурентоспособности предприятия.

4. Дать организационно – экономическую характеристику ООО «ПрофСтройРесурс».

5. Провести изучение конкурентной среды предприятия.

6. Провести анализ деятельности по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс».

7. Разработать предложения по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс».

8. Осуществить экономическое обоснование предложенных мероприятий.

9. Осуществить оценку эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс».

**Объектом** исследования является ООО «ПрофСтройРесурс».

**Предметом** исследования являются экономические отношения, связанные с формированием и развитием конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс».

**Методологическая и теоретическая основа исследования.**

**Методологическую и теоретическую основу** исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных специалистов, посвященные проблемам конкуренции, конкурентоспособности предприятий и конкурентной политике, развитию предприятий, государственной поддержки экспортной деятельности предпринимательства и вопросам продвижения на зарубежные рынки предприятий.

**Информационную базу** исследования составили данные официальных сайтов Министерства экономического развития Российской Федерации, справочно-информационной системы «Гарант», данные официального интернет-сайта ООО «ПрофСтройРесурс», данные бухгалтерской отчетности ООО «ПрофСтройРесурс».

**Апробация результатов** исследования была осуществлена посредством прогнозирования изменений основных показателей деятельности ООО «ПрофСтройРесурс» после внедрения и реализации предложенных мероприятий.

**Научные результаты работы имеют следующие элементы научной новизны:**

1. Структура конкурентоспособной среды предприятия рассмотрена с позиций системного подхода, что позволило рассмотреть ее элементы и связи между ними как целостную систему.

2. Средства и способы формирования конкурентоспособности и конкурентоспособность в целом рассмотрены как объект стратегического управления.

3. При оценке конкурентоспособности предприятия предложен упор на собственную оценку предприятием конкурентоспособности своей продукции и внимание сосредоточено на использовании в данной сфере риск-менеджмента.

4. При исследовании конкурентной среды ООО «ПрофСтройРесурс» был проведен всесторонний анализ объекта исследования и обобщены актуальные направления развития на основе синтеза данных методов стратегического анализа.

5. Предложен комплекс мероприятий по повышению и упрочению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс» и оценена их экономическая эффективность.

**Структурно** работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников и приложений.

# Глава I Теоретические аспекты мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия

# 1.1 Современные методики по созданию конкурентных преимуществ

Конкурентоспособность — способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

Конкурентная среда – это институциональные условия координации деятельности субъектов рынков.[6, с. 7]

Основные коммерческие показатели конкурентоспособности товаров:

1. Ценовые показатели

2. Показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые товары

3. Показатели, характеризующие особенности действующей на рынке производителей и потребителей налоговой и таможенной системы

4. Показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий. [14]

Сущность конкурентной среды, на наш взгляд, заключается в обеспечении механизма конкуренции. Содержание выражается в нормах и правилах функционирования бизнеса в системе экономической координации.

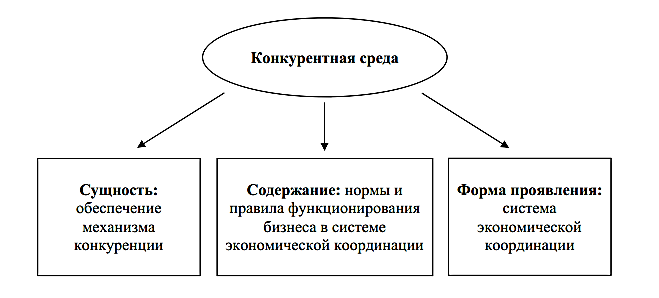


Рисунок 1 - Содержание понятия конкурентная среда[14]

Форма проявления конкурентной среды состоит в функционировании элементов системы экономической координации. На рисунке выше представлены схематично сущность, содержание и форма проявления понятия «конкурентная среда».

В настоящее время можно выделить ряд факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности современных предприятий.

Представим ниже схематично.

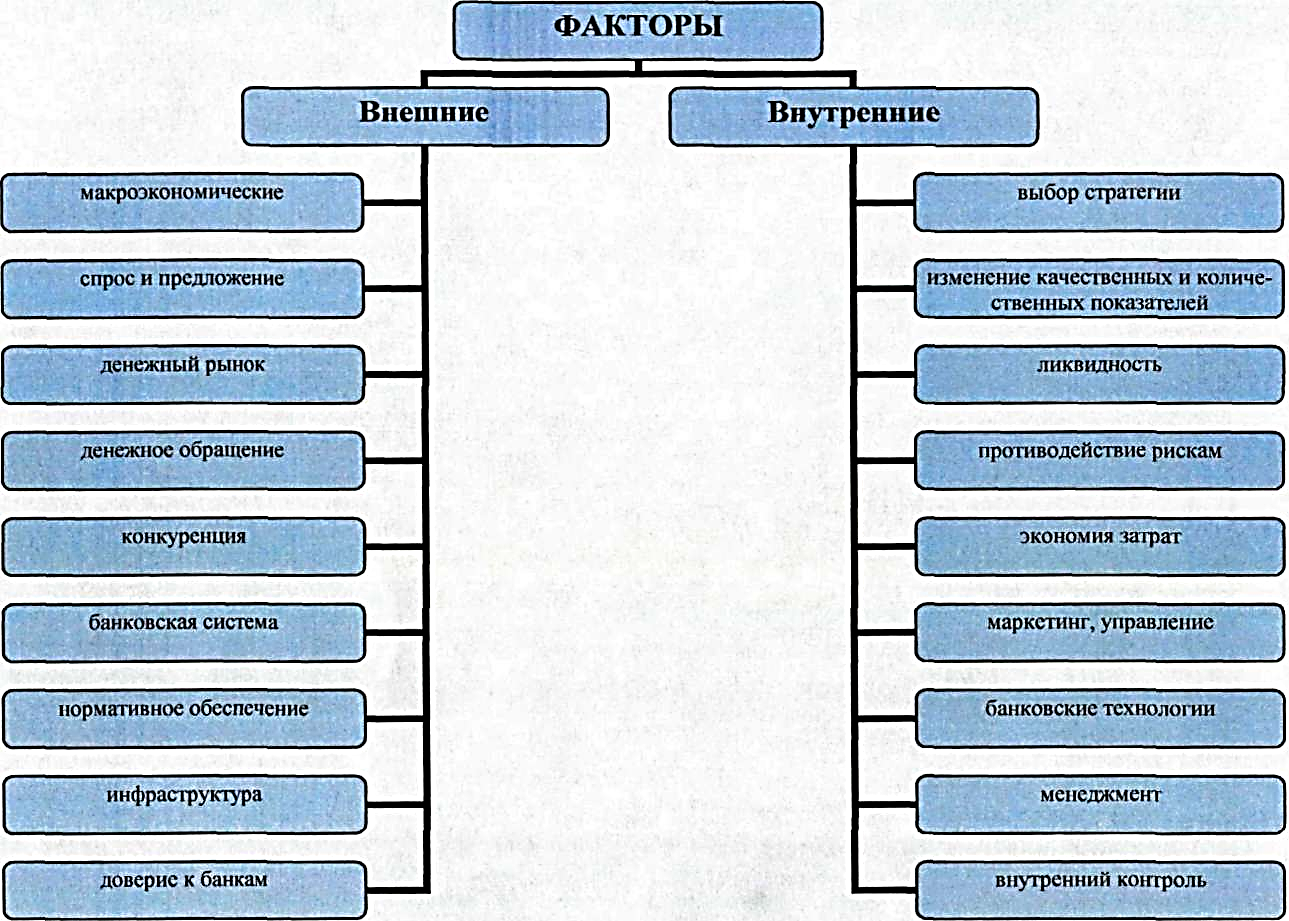


Рисунок 2 - Факторы, воздействующие на конкурентоспособность предприятий [6, с. 12-13]

Как следует из представленной выше схемы, на конкурентоспособность современных предприятий влияют как внешние, так и внутренние факторы, в силе чего остро встает вопрос о необходимости управления предприятиями на двух уровнях – на стратегическом и оперативном – их интеграции, так как только эффективность данных видов управления в совокупности может обеспечить предприятию необходимую конкурентоспособность.

В рыночных условиях организация (предприятие) находится и действует внутри рынка. Условия окружающей среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы. Котлер Ф. маркетинговую среду фирмы определил следующим образом: «Маркетинговая среда фирмы - совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества».[7]

Маркетинговая среда фирмы слагается из микросреды и макросреды.

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т. е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями.

Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду( факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).[7]

Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

# 1.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности

Конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

Существуют две стороны конкурентоспособности. Это элементы, ее составляющие (высокое качество товара, дополнительный сервис товара, обслуживание в течение всего срока службы и т.д.), и целевое решение задачи продажи товара в конкретной ситуации (конкретный покупатель с его индивидуальными потребностями, его возможность и способность выбирать из множества конкурирующих на рынке организаций по собственной шкале предпочтений, личных качеств самого продавца). Победа в конкурентной борьбе (увеличение доли компании на рынке), по сути, выражает результаты конкурентоспособности. Соотношение конкурентоспособности и конкуренции можно охарактеризовать как отношение «потенциал-использование потенциала».[4]

Первенство в конкурентной борьбе возможно при высоком уровне обеих составляющих, а проигрыш — при слабой организации и хорошем товаре. Устойчивый выигрыш не возможен при плохом товаре, его низком качестве или уровне технологии производства. Таким образом, целеустремленная организация предпринимательского типа в конкурентных условиях должна обладать двумя атрибутами.

Во-первых, определенным свойством, необходимым для организации процесса достижения цели во внешней среде на конкурентных условиях. В нашем случае это свойство — конкурентоспособность.[4]

Во-вторых, определенной системой управления деятельностью организации, базирующейся на ключевом свойстве (конкурентоспособности) для достижения целей ее функционирования. [4]

Успешность в конкурентной борьбе выступает мерой использования потенциала, который определяется уровнем развития свойств организации и ее системы управления.

Автор считает, что управление конкурентоспособностью предприятия относится к стратегическому управлению развитие предприятия, являясь неотъемлемой его частью.

Смысловое содержание стратегического управления состоит в том, что это управление, рассчитанное на перспективу, следовательно, говоря о том, кто является субъектом стратегического управления необходимо говорить о том, что субъект стратегического управления это лицо, осуществляющее управляющее воздействие на приведение объекта управления в заданное состояние посредством определенных методов, способов, воздействий.

При этом структуру стратегического управления развитием предприятия и обеспечения его конкурентоспособности составляют субъект и объект.

Под субъектом принято понимать определенное «лицо». Однако термин «лицо» расплывчатый термин. Конкретизируем его. Субъектом стратегического управления выступает человек либо группа лиц, обладающих определенными правомочиями по воздействию на объект управления.

Для субъекта стратегического управления характерно наличие ряда признаков, представим их на схеме ниже

Отметим, что для субъекта стратегического управления, который может быть единоличным или коллегиальным, характерным является то, что он правомочен принимать волевые – управленческие – решения по отношению к объекту управления.

Рисунок 3 - Признаки субъекта стратегического управления [Составлено по: 5, с. 34]

Субъект стратегического управления не только принимает управленческие решения, непременно направленные на перспективу, а также организует их реализацию.

При этом субъект управления не только организует реализацию, но и осуществляет контроль реализации, то есть соответствие достигнутых результатов определенным заданным параметрам и качественным и количественным показателям и индикаторам достижения необходимого состояния объекта.

Но, помимо вышесказанного, субъект стратегического управления несет ответственность равно как за принятое решение, так и за его реализацию, а также за достижение в определенный срок необходимого состояния объекта стратегического управления.

Однако ряд специалистов также выделяет и такой признак субъекта стратегического управления, как то, что его деятельность может быть описана поведенческими моделями принятия решений. [5, с. 37]

Авторский взгляд на данный вопрос состоит в том, что определяющими признаками субъекта стратегического управления являются волевое воздействие, среднесрочная или долгосрочная перспектива, наличие правомочий (то есть управление осуществляется на легитимной основе), а также персональная ответственность.

Последний выделяемый нами признак – ответственность персональная, не согласуется с тем, что субъект может быть не только единоличным, но и коллегиальным, однако несмотря на то, что стратегическое управление может осуществляться, например, командой, характерным является то, что у команды всегда есть лидер. Говоря о развитии на перспективу – то есть собственно стратегическом управлении – команда всегда имеет лидера формального, то есть того, кто утверждает принятое решение (решения) и, следовательно, несет персональную ответственность за его принятие, а вот реализация данного решения – здесь возможна как персональная, так и коллегиальная ответственность.

При этом определяющим для субъекта стратегического управления, тем принципиальным моментом, который разграничивает его и субъекта управления в целом является именно объект стратегического управления.

Под объектом стратегического управления необходимо понимать некую систему, состоящую из определенных структурных элементов, находящихся во взаимосвязи.

При этом большинство авторов описывают объект стратегического управления как, с одной стороны, конструкт субъекта стратегического управления, с другой стороны, отражение объективной реальности, на которую и воздействует субъект управления, приводя ее в состояние реальности заданной, «субъективной». [5, с. 37]

При этом определяющим признаком объекта стратегического управления является то, что это именно система. Так, например, процесс не является объектом стратегического управления, применительно к управлению им применяется термин управление процессное или управление процессами. В то же время процесс является характеристикой определенной системы, в которой протекает и зависит от внешнего окружения которой и внутренних элементом и их воздействий и взаимосвязей, и именно данная система и будет рассматриваться как субъект управления стратегического, а процесс – объект управления оперативного.

При этом оговорим, что оперативное управление представляет собой управление отдельными процессами или в отдельные – краткосрочные периоды, и для обеспечения конкурентоспособности предприятия должно быть тесно увязано по целям и задачам с управлением стратегическим.

Представим схематично основные отличия управления стратегического от управления оперативного:



Рисунок 4 - Отличия стратегического управления от оперативного [Составлено по: 13, с. 56-57]

Рассмотрим также подробнее, что представляет собой конкурентоспособность как объект стратегического управления.

Свойство конкурентоспособности, состоит из двух главных частей: адаптивности и инновационности.

Адаптивность организации понимаем как свойство приспосабливаемости, как форму отношений организации с внешней средой, как процесс внутриорганизационной перестройки.

В свою очередь, инновационность будем представлять как способность обновляться, как внутриорганизационные процессы перестройки по критериям: ритмичность, технологичность, минимальная себестоимость.

Если адаптивность характеризует реакцию организации на изменения внешней среды, то инновационность — основу такой реакции, восприятие решений в своей деятельности, направленное изменение деятельности на основе освоения новых элементов. Адаптивность соответствует необходимости существования в среде с установленными свойствами. Инновационность реализует понятие конструкции организации, источника адаптивности, т.е. соответствует понятию достаточности.[16]

Именно адаптивность и инновационность и выступают предметом стратегического управления конкурентоспособностью предприятия (организации).

# 1.3 Зарубежный опыт повышения конкурентоспособности предприятия

Западными специалистами выделяются две основные модели развития бизнеса и предприятий - американская и европейская (континентальная).

Ориентация на качество и уникальность производимой продукции является отличительной чертой континентальной модели малых предприятий. Так, Великобритания, в своем стремлении интегрироваться в Единую Европу, столкнулась с замедлением темпов развития предприятий - они с большим трудом подстраивались к новому британскому стандарту 5750, предполагающему специальную схему контроля и управления качеством продукции. В англосаксонской (прежде всего, американской) модели создания и функционирования предприятий более развито стремление на постоянное внедрение инноваций в широком толковании (не только технических, но и организационных, экономических, социальных).

Однако общим для предприятий всех без исключения стран мира уже на протяжении двух – трех последних десятков лет становится все большее подчинение требованиям глобализации, выражающейся в росте внешнеэкономической активности, широком использовании глобальных информационных технологий, унификации форм и деловых стандартов предпринимательской деятельности.

Исключительное значение для успеха управления конкурнетоспособностью предприятия имеет анализ выполнения намеченных планов, в первую очередь – анализ показателей финансовой отчетности, под которым понимается выявление взаимосвязей и взаимозависимостей между различными показателями его финансово-хозяйственной деятельности, включенными в отчетность. Результаты анализа позволяют менеджерам принимать решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности компании за предшествующие годы и ее потенциальных возможностей на предстоящие годы.

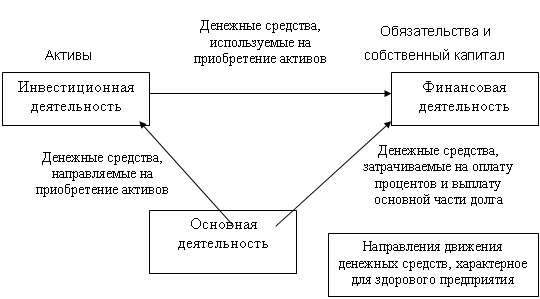


Рисунок 5 - Связь между основной, инвестиционной и финансовой деятельностью компании [65]

Бережливое производство — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями её феномена. [67, с. 122-124]

Одной из современных систем повышения финансовой устойчивости является внедрение «бережливого производства».



Рисунок 6 – Инструменты бережливого производства[67, с. 122-124]

Данная система направлена на сокращение потерь, к основным видам которых относятся:

- потери из-за избыточной численности персонала или низкой производительности труда.

- потери из-за перепроизводства;

- потери времени из-за ожидания;

- потери при ненужной транспортировке;

- потери из-за лишних этапов обработки;

- потери из-за лишних запасов;

- потери из-за ненужных перемещений;

- потери из-за выпуска дефектной продукции.

Таким образом, финансовая устойчивость предприятия – это его стабильность и основа нормального функционирования.

Основными направлениями политики повышения финансовой устойчивости предприятия являются:

1. Проведение анализа материальных и нематериальных активов предприятия. В целом, происходит переосмысление использования как материальных, так и нематериальных активов, сокращаются связанные с ними расходы и, возможно, появляются новые внутренние ресурсы.
2. В ходе анализа выпускаемой продукции или оказываемых услуг определяют – сократить объемы, «избавившись» от неприбыльных, увеличить объемы (если спрос превышает производимый предприятием объем), сохранить текущие объемы производства если неплатежеспособность напрямую не связана с конечными результатами производства).
3. Оптимизация работы с посредниками, дилерами и субдилерами, поиск новых рынков сбыта.
4. Направление, направленное на реорганизацию всего производства на основе указанных выше видов анализа, а также изменение структуры управления предприятием на всех уровнях.
5. Направление, связанное с исследованием персонала организации с целью оптимизации количественных и качественных характеристик персонала, а также реорганизация самой структуры персонала объем и виды выполняемых обязанностей по каждой единице, организационное строение предприятия по горизонтали, уровень квалификации кадров и возможность его повышения).
6. Исследование систем учета, контроля, коммуникаций, связей, форм и методов управления, а также стиля руководства с целью выявления слабых сторон и их преодоление с целью совершенствования внутреннего функционирования.
7. На основе вышеперечисленных направлений в итоге, не растягивая по времени исполнения, необходимо разработать комплексный проект или программу план. Наиболее оптимальным и перспективным (по возрастанию) является:

- избавиться от тех активов, которые не нужны, но оттягивают на свое содержание денежные средства;

- сократить численность персонала, «убрав» те должности и направления деятельности, которые либо не нужны, либо могут быть переданы или перераспределены в силу низкой затратности рабочего времени на их выполнение;

- принятие решения относительно выпускаемой продукции (оказываемых услугах) – оставить, увеличить, сократить;

- «отладка» механизмов управления и принятия решений, обеспечения конкурентоспособности продукции и маркетинговых решений, улучшение коммуникационных процессов внутри предприятия;

- формирование на высшем уровне качественно новой политики на основе исследований (перечислены выше) и оптимизации внутренней структуры и внешних связей предприятия и последующая работа «по-новому».

Таким образом, подводя итог проведенному анализу теоретических и методологических положений в данной части работы, необходимо отметить, что управление конкурентоспособностью предприятия напрямую зависит от специализации предприятия, макроэкономических условие, а также внешней и внутренней среды предприятия. Исходя из этого, основой управления конкурентоспособностью является комплексный анализ положения и результатов деятельности предприятия, оценка слабых и сильных сторон, рисков и противодействие им, а также весь комплекс современных маркетинговых инструментов для упрочения своего положения в отрасли.

# Глава II Анализ формирования конкурентных преимуществ ООО «ПрофСтройРесурс»

# 2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «ПрофСтройРесурс»

Общество с ограниченной ответственностью «ПрофСтройРесурс» зарегистрировано 31.05.2011 года (ОГРН 115262006420) по адресу 603022 Нижегородская обл., г. Нижний Новгород, пр-кт. Гагарина, 23к5. Организации присвоен ИНН 5262265684. Уставной капитал составляет 16 тыс. руб. (дата внесения записи об уставном капитале 07.07.2011).

Общество с ограниченной ответственностью «ПрофСтройРесурс» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основе yстава и действующего законодательства Российской Федерации. Формой собственности общества является коммерческая организация.

Общее собрание участников является высшим органом управления общества. Раз в год ООО «ПрофСтройРесурс» проводит годовое общее собрание.

Генеральный директор является единоличным исполнительным органом в лице – Копыловой Ирины Александровны.

Общество в праве в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за её пределами. Общество имеет круглую печать содержащую полное фирменное наименование на русском языке и указание на его местонахождение. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

ООО «ПрофСтройРесурс» не имеет филиалов, представительств и дочерних организаций. Организация не заключала госконтрактов.

Регистрация во внебюджетных фондах:

* ПФ № 062056044245; Постановка на учет: 2 июня 2011; Управление Пенсионного фонда в Советском районе г. Нижнего

Новгорода; Код регоргана: 062056

* ФСС № 520702125352271; Постановка на учет: 9 июня 2011; Филиал № Государственного учреждения – Нижегородского регионального отделения Фонда социального страхования РФ; Код регоргана: 5227

Целью деятельности ООО «ПрофСтройРесурс» является извлечение прибыли. Общество в праве осуществлять любые виды деятельности, незапрещенные законодательством Российской Федерации подробнее см. Приложение 1 (Устав ООО «ПрофСтройРесурс»).

Преимущества ООО перед другими организационно – правовыми формами государственной регистрации юридических лиц:

* Возможность участия общества в других хозяйственных обществах
* Возможность использования упрощенной системы налогообложения
* Упрощенный способ регистрации
* Вклад в уставной фонд может быть в виде денежных средств, имущества или ценных бумаг
* Отсутствует необходимость публикации документов, отражающих деятельность предприятия
* Возможность ведения опосредованной предпринимательской деятельности
* Есть шанс определения влияния каждого члена ООО на процесс принятия ключевых решений
* Возможность расширения бизнеса и привлечения инвестиций
* Имущественные права участников ООО более защищены по сравнению с другими организационно-правовыми формами государственной регистрации, что делает финансовый риск минимальным для участников
* Иностранные физические и юридические лица могут выступать в качестве учредителей
* Возможность создания системы органов управления, соответствующих специфике деятельности и размерам предприятия
* Допустимость непропорционального разделения прибыли между участниками
* Отсутствие ограничений касательно размера уставного фонда

Среди недостатков ООО по сравнению с другими организационно – правовыми формами государственной регистрации юридических лиц можно выделить:

* Необходимость внесения изменений в пакет учредительных документов в случаях изменений: в составе членов общества, пропорций их долей в уставном капитале или управленческой структуре организации
* Лимитированное максимальное число участников общества (не более 50 человек)

Тип предприятия.ООО «ПрофСтройРесурс» является микропредприятием т.к.:

* Среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год составляет < 15 человек (12 человек)
* Выручка от реализации работ, товаров, услуг без учета НДС за предшествующий год составляет < 60 млн.руб.

Виды деятельности ООО «ПрофСтройРесурс» с кодами ОКВЭД представлены в Таблице 1.Сведения в таблице основаны на данных, взятых из выписки ЕГРЮЛ см. Приложение 2 (Выписка из ЕГРЮЛ)

Таблица 1 – Виды деятельности OOO «ПрофСтройРесурс».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основной вид деятельности | | | |
| Радел | Дата внесения в ЕГРЮЛ записи | Код ОКВЭД | Наименование вида деятельности |
| Радел F | 31.05.2011 | 45.2 | Строительство зданий и сооружений |
| Дополнительные виды деятельности | | | |
| Раздел K | 31.05.2011 | 70.12.1 | Покупка и продажа собственного жилого недвижимого имущества |
| Раздел K | 31.05.2011 | 70.12.2 | Покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений |
| Раздел K | 31.05.2011 | 70.12.3 | Покупка и продажа земельных участков |
| Раздел K | 31.05.2011 | 70.20.2 | Сдача в наём собственного нежилого недвижимого имущества |
| Раздел K | 31.05.2011 | 70.32.2 | Управление эксплуатацией нежилого фонда |
| Раздел K | 31.05.2011 | 74.20.1 | Деятельность в области архитектуры, инженерно – техническое проектирование в промышленности и строительстве |

Предметом деятельности Общества является:

Строительно - монтажные работы, проектирование; предоставление услуг по ремонту и техническому обслуживанию морских судов; внутреннего и водного транспорта (пассажирских, грузовых, спортивных); проведение работ по дефекации и замерам при ремонтных работах на всех вышеперечисленных судах; снабжение (техническое, продуктами питания, сопутствующими товарами; оптово - розничная торговля; сетевой маркетинг; посредническая деятельность; внешнеэкономическая деятельность; предоставление юридических, рекламных, агентских услуг, справочно – информационных, коммунальных, транспорных, коммерческих, посреднических и других услуг юридическим и физическим лицам; производство товаров народного потребления и продукции производственно – технического назначения; строительные, строительно - монтажные, ремонтно - строительные, пуско – наладочные работы, проектно – изыскательские (в том числе в области гражданского и жилищного строительства); оказание консультационных, маркетинговых, иформационных, сервисных услуг; проектно - конструкторские и научно – технические разработки; продажа и сдача в наём (аренду) недвижимого имущества производственно – технического и непроизводственного назначения, в т.ч. жилых помещений, а так же нежилых помещений производственно – технического назначения; организация транспортного назначения; хранение и склада переработка продукции товаров; реализация продовольственных товаров; реализация продовольственных товаров, в том числе и не принадлежащих длительному хранению; приобретение, хранение, переработка и реализация продукции промышленного, научно – технического назначения, ноу – хау; организация и эксплуатация терминалов и других складских помещений;

Вывод: в этом разделе была дана общая характеристика предприятия, сделанная на основе его устава и выписки из ЕГРЮЛ; определена организационно – правовая форма и указаны её преимущества и недостатки; определено, что ООО «ПрофСтройРесурс» является микропредприятием; указаны виды деятельности с кодами ОКВЭД; определены предметы деятельности.

Структура управления ООО «ПрофСтройРесурс» является функциональной, что подразумевает, что распределение работ происходит по функциям. Для этой структуры характерно деление организации на элементы, каждый из которых имеет определённую функцию, задачи. Сущность данной системы состоит в образовании вертикали: главный директор – функциональные руководители ( административный директор, директор по строительству, главный бухгалтер) - исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи см. Рис. 1, который создан на основе штатного расписания см. Приложение 3 (Штатное расписание) .

Согласно приведённой схеме организационная структура позволяет предприятию функционировать без нарушения принципов организации взаимодействия подразделений, служб и производственных участков.

Функции административно – хозяйственного отдела:

1) Текущее обеспечение деятельности (обеспечение расходными материалами, офисным инвентарём, хоз.товарами, обеспечение канц. товарами, поддержание офисной техники и мебели в рабочем состоянии, обеспечение связи, осуществление крупных разовых закупок)

2) Эксплуатация здания, помещения, территории.

3) Организационная работа (организация рабочих мест, организация мероприятий, работы переговорных, транспортного, курьерского обслуживания, страхование сотрудников компании, организация переездов)

4) Взаимоотношения со сторонними организациями (взаимодействие с гос. органами, взаимодействие с арендаторами, взаимоотношения с поставщиками, отслеживание договоров, счетов, оплат).

5) Внутреннее информирование персонала (организация оповещения о новых документах, контроль исполнения поручений, подготовка и рассылка информационных сообщений).

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ЗАМ.ГЕН. ДИРЕКТОРА

Административно-xoз. отдел

Бухгалтерский отдел

Производственный отдел

Инженер

Бухгалтер

Вспомогательный отдел

Административн. директор

Директор по строительству

Начальник отдела

Главный Бухгалтер

Водитель 1

Сантехник

Зам.начальника отдела

Водитель 2

Электрик

Сметчик

Строитель

Уборщица

Офис – менеджер

Юрист

Менеджер 1

Менеджер 2

Менеджер3

Менеджер4

Менеджер5

Рисунок 7 - Организационная структура предприятия, его основные подразделения и межфункциональные связи

Функции производственного отдела:

1. Подготовка производства (Составление графиков производства работ, разработка проектов производства работ, разработка технологических карт, составление заявок на материалы и оборудование, приемка поставляемых материалов и оборудования, составление заказов на изготовление деталей, контроль за состоянием заказов и качеством их исполнения).
2. Осуществление технического надзора за строительством (решение текущих вопросов по производству работ, возникающих в ходе строительства).
3. Сдача объектов в эксплуатацию.
4. Работа с субподрядными организациями.
5. Рассмотрение, изучение, осуществление расчётов и замеров.

Функции бухгалтерского отдела:

1. Ведение финансового и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности.
2. Осуществление контроля за: сохранностью собственности; целевым расходом денежных средств и материальных ценностей; своевременным проведением инвентаризации; правильным ведением расчетов по заработной плате.
3. Применение утверждённых типовых унифицированных форм.
4. Своевременное и качественное составление первичных документов, передача их в установленные сроки для отражения в бухучете.
5. Обеспечение сохранности бухгалтерских документов.
6. Учет основных фондов.
7. Организация расчетов по хозяйственным договорам.
8. Обеспечение строгого соблюдения и расчётной дисциплины.
9. Осуществление предварительного контроля за своевременным и правильным оформлением документов и законностью совершаемых операций.
10. Обеспечение своевременного и правильного отражения на счетах бухгалтерского учета и отчетности хозяйственных операций.
11. Проведение котировок по всем способам размещения заказа, мониторинг закупок товаров, оказания услуг.
12. Организация налогового учета.
13. Предоставление статистической отчетности.
14. Участие в проведении внутренних ревизий.
15. Осуществление мероприятий по повышению уровня автоматизации учтено – вычислительных работ.
16. Проведение инструктажа: материально ответственных лиц (по вопросам учета и сохранности ценностей, находящихся на их ответственном хранении).
17. Участие в разработки проектов нормативно - правовых актов.
18. Подготовка документов по недостачам с целью работы по погашению имеющихся недостач.
19. Организация работы по погашению дебиторской и кредиторской задолженности.

Структура персонала по состоянию на 01.11.2014 представлена на рис. 8. 1.

Рисунке 8 - Структура специализации персонала

Сведения о среднесписочной численности работников за 2014-2015 год, основанные на сведениях о среднесписочной численности работников за предшествующий календарный год по состоянию на 01.01.2015 года (см. Приложение 4) и на 01.01.2016 (см. Приложение 5) представлены на рис. 9.

Рисунок 9 - Сведения о среднесписочной численности работников.

Вывод: Функциональная организационная структура соответствует объекту управления, т.к. удовлетворяет потребность в специализации работников и отделов. Данная структура управления способствует углублению специализации, улучшению качества управленческих решений. В структуре персонала преобладают рабочие специальности, затем идет административный аппарат, после инженерно - технические работники(ПК-5).

Для характеристики финансовых результатов деятельности ООО «ПрофСтройРесурс» за отчетный период рассмотрим записи о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом за 2014 и 2015 год. Данные предоставляются с начала года до отчетной даты в Таблице 2. Содержание отчета о прибылях и убытках регламентируется 5 разделом ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации»

Таблица 2 – Отчет о прибылях и убытках.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ | | Чистая прибыль (убыток): 0 | |
| Наименование показателя | Код | 31.12.2014 | 31.12.2015 |
| Выручка | 2210 | 0 | 0 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 0 | 0 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 0 | 0 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 0 | 0 |
| Управленческие расходы | 2220 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 0 | 0 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 0 | 0 |
| Проценты к получению | 2320 | 0 | 0 |
| Проценты к уплате | 2330 | 0 | 0 |
| Прочие доходы | 2340 | 0 | 0 |
| Прочие расходы | 2340 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2350 | 0 | 0 |
| Текущий налог на прибыль | 2300 | 0 | 0 |
| в. т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 0 | 0 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 0 | 0 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 0 | 0 |
| Прочее | 2460 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль | 2400 | 0 | 0 |

В таблице представлены доходы и расходы по обычным видам деятельности.

1. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса и отчета о прибыли и убытках

Таблица 3 - Структура активов (доля в итоге баланса), в процентах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.1. Структура активов (доля в итоге баланса), в %** | | | | |
| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение |
| **I. Внеоборотные активы** | | | | |
| Нематериальные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Результаты исследований и разработок | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Нематериальные поисковые активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Материальные поисковые активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Основные средства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 73,48 | 70,41 | 76,81 | 3,33 |
| Отложенные налоговые активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прочие внеоборотные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Итого по разделу I** | 73,48 | 70,41 | 76,81 | 3,33 |
| **II. Оборотные активы** | | | | |
| Запасы | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,01 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям | 13,41 | 12,57 | 12,77 | -0,64 |
| Дебиторская задолженность | 12,93 | 14,43 | 10,35 | -2,57 |
| Финансовые вложения | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Денежные средства | 0,13 | 2,52 | 0,00 | -0,12 |
| Прочие оборотные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Итого по разделу II** | 26,52 | 29,59 | 23,19 | -3,33 |
| **Баланс** | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 |
|  |  |  |  |  |

В структуре внеоборотных активов можно выделить долгосрочные финансовые вложения. Величина внеоборотных активов за каждый отдельный год превышает величину оборотных активов. В структуре оборотных активов можно выделить налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям, дебиторскую задолженность, денежные средства и запасы. Дебиторская задолженность, денежные средства и запасы в составе оборотных активов «находятся в постоянном цикле превращения их в денежные средства и поэтому играют большую роль в получении прибыли. Таким образом, оборотные активы, которые легко преобразовать в наличные средства, являются легкореализуемыми активами. Запасы - это медленно реализуемые активы[[1]](#footnote-1)». Внеоборотные активы и дебиторскую задолженность являются труднореализуемыми активами. Среди статей, растущих опережающими темпами можно выделить долгосрочные финансовые вложения и запасы. Изменение доли замороженных активов в запасах и дебиторской задолженности составляют соответственно 0,01% и -2,57%.

Таблица 4 - Динамика активов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.2 Динамика активов** | | | | | |
| **Показатель** | 2013, тыс.руб | 2014, тыс.руб | 2015, тыс.руб | Изменение, тыс.руб | Изменение, % |
| **I. Внеоборотные активы** | | | | | |
| Нематериальные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Результаты исследований и разраборок | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Нематериальные поисковые активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Материальные поисковые активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Основные средства | 4 | 0 | 0 | -4 | -100,00 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Финансовые вложения | 292712 | 316584 | 370994 | 78282 | 26,74 |
| Отложенные налоговые активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Прочие внеоборотные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| **Итого по разделу I** | 292716 | 316584 | 370994 | 78278 | 26,74 |
| **II. Оборотные активы** | | | | | |
| Запасы | 225 | 292 | 309 | 84 | 37,33 |
| Налог на добавленную стоимость | 53425 | 56533 | 61688 | 8263 | 15,47 |
| Дебиторская задолженность | 51492 | 64886 | 50012 | -1480 | -2,87 |
| Финансовые вложения | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Денежные средства | 501 | 11317 | 10 | -491 | -98,00 |
| Прочие оборотные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| **Итого по разделу II** | 105643 | 133028 | 112019 | 6376 | 6,04 |
| **Баланс** | 398359 | 449612 | 483013 | 84654 | 21,25 |

Изменение оборотных активов выше, чем внеоборотных в процентах по итогу разделов 1 и 2. Характер и тенденции в развитии финансово­ – хозяйственного механизма предприятия можно отследить по следующим направлениям изменений: в запасах 37,33%; в финансовых вложениях 26,74%; в налоге на добавленную стоимость 15,47%; в основных средствах – 100,00%; в денежных средствах – 98,00%; в дебиторской задолженности -2,87%;

Таблица 5 - Основные тенденции в активах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.3. Основные тенденции в активах** | | | | | |
| Показатель | 2013,тыс. руб | 2014,тыс. руб | 2015,тыс. руб | Изменение, руб | Изменение % |
| Внеоборотные активы в целом | 292716 | 316584 | 370994 | 78278 | 26,74 |
| Основные средства | 4 | 0 | 0 | -4 | -100 |
| Оборотные активы в целом | 105643 | 133028 | 112019 | 6376 | 6,04 |
| Запасы с НДС | 53650 | 56825 | 61997 | 8347 | 15,56 |
| Дебиторская задолженность | 51492 | 64886 | 50012 | -1480 | -2,87 |
| Денежные средства | 501 | 11317 | 10 | -491 | -98,00 |

Самым значительным изменениям в активах подверглись такие показатели как основные средства и денежные средства; за ними следуют внеоборотные активы в целом, запасы с НДС, оборотные активы в целом и дебиторская задолженность.

Таблица 6 - Структура пассивов (доля в итоге баланса), в процентах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.4 Структура пассивов (доля в итоге баланса), в %** | | | | |
| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изманение |
| **III. Капитал и резервы** | | | | |
| Уставный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Переоценка внеоборотных активов | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Добавочный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Резервный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток) | 5,02 | 4,45 | 4,14 | -0,88 |
| **Итого по разделу III** | 5,02 | 4,45 | 4,14 | -0,88 |
| **IV Долгосрочные обязательства** | | | | |
| Заёмные средства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Отложенные налоговые обязательства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Резевы под условные обязательства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прочие долгосрочные пассивы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Итого по разделу IV** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **V. Краткосрочные обязательства** | | | | |
| Заёмные средства | 15,74 | 10,89 | 4,48 | -11,26 |
| Кредиторская задолженность | 7,61 | 1,32 | 2,36 | -5,25 |
| Доходы будущих периодов | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Резервы предстоящих расходов и платежей | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прочие краткосрочные пассивы | 71,63 | 83,33 | 89,01 | 17,38 |
| **Итого по разделу V** | 94,98 | 95,55 | 95,86 | 0,88 |
| **Баланс** | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 |

В структуре собственного капитала можно выделить нераспределённую прибыль. В структуре краткосрочных внешних обязательств можно выделить: заёмные средства, кредиторскую задолженность, а так же прочие краткосрочные пассивы. Доля заёмных средств в структуре источников финансирования хозяйственной деятельности >50%, что свидетельствует о финансовой неустойчивости организации. Такое положение может привести к неплатёжеспособности. «Однако те организации, которые в своей деятельности ориентируются только на собственные источники, ограничивают деловую активность, снижают конкурентоспособность, и доходность таких организаций, как правило, невысок». В собственном капитале нераспределённая прибыль уменьшается в процентах в 2014, в сравнении с 2013 и в 2015 в сравнении с 2014. В структуре внешних обязательств можно отметить следующие изменения: уменьшение процента заемных средств в 2014 году в сравнении с 2013 и в 2015 в сравнении с 2014; уменьшение процента кредиторской задолженности в 2014 году в сравнении с 2013 и в 2015 в сравнении с 2014; Увеличение процента прочих краткосрочных пассивов в 2014 по сравнению с 2013 и в 2015 по сравнению с 2014. Собственные и заёмные средства вкладываются в большинстве своём во внеоборотные активы, а именно в показатель под названием финансовые вложения, что типично для инвестиционных компаний. «Больший удельный вес собственного капитала в составе совокупных пассивов соответствует более высокому удельному весу внеобороыных активов в составе имущества. Собственный капитал, краткосрочные кредиты банков, кредиторская задолженность являются основными источниками формирования оборотных активов организации».

Таблица 7 - Динамика пассивов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.5. Динамика пассивов** | | | | | | | | |
| Показатель | | 2013, тыс.руб. | | 2014, тыс.руб. | | 2015, тыс.руб. | Изменение, тыс. руб. | Изменение, % |
| **III. Капитал и резервы** | | | | | | | | |
| Уставный капитал | | 16 | | 16 | | 16 | 0 | 0,00 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| Переоценка внеоборотных активов | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| Резервный капитал | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток) | | 20000 | | 20000 | | 19997 | -3 | -0,02 |
| **Итого по разделу III** | | 20016 | | 20016 | | 20013 | -3 | -0,01 |
| **IV. Долгосрочные обязательства** | | | | | | | | |
| Заёмные средства | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| Отложенные налоговые обязательства | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| Резервы под условные обязательства | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| Прочие долгосрочные пассивы | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| **Итого по разделу IV** | | 0 | | 0 | | 0 | 0 | 0,00 |
| **V. Краткосрочные обязательства** | | | | | | | | |
| Заёмные средства | 62699 | | 48973 | | 21656 | | -41,043 | -65,46 |
| Кредиторская задолженность | 30311 | | 5954 | | 11407 | | -18904 | -62,37 |
| Доходы будущих периодов | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 0,00 |
| Резервы предстоящих расходов и платежей | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 0,00 |
| Прочие краткосрочные пассивы | 285333 | | 374669 | | 429937 | | 144604 | 50,68 |
| **Итого по разделу V** | 378343 | | 429596 | | 463000 | | 84657 | 22,38 |
| **Баланс** | 398359 | | 449612 | | 483013 | | 84654 | 21,25 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.6. Основные тенденции в пассивах** | | | | | |
| Показатель | 2013, тыс.руб. | 2014, тыс.руб. | 2015, тыс.руб. | Изменение, тыс.руб. | Изменение,% |
| Собственный капитал в целом | 20016 | 20016 | 20013 | -3 | -0,01 |
| Нераспределённая прибыль, (непокрытый убыток) | 20000 | 20000 | 19997 | -3 | -0,02 |
| Долгосточные обязательства в целом | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Долгосрочные заёмные средства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Краткосрочные обязательства в целом | 378343 | 429596 | 463000 | 84657 | 22,38 |
| Краткосрочные заёмные средства | 62699 | 48973 | 21656 | -41,043 | -65,46 |
| Кредиторская задолженность | 30311 | 5954 | 11407 | -18904 | -62,37 |

За период анализа изменились следующие пассивы в %: нераспределённая прибыль -0,02%; заёмные средства -65,46%; кредиторская задолженность -62,37%; прочие краткосрочные пассивы 50,68%;

Таблица 8 - Агрегированный баланс и его динамика.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5. Агрегированный баланс и его динамика** | | | | | |
| Показатель | 2013, тыс.руб. | 2014, тыс.руб. | 2015, тыс.руб. | Изменение, тыс.руб. | Изменение, % |
| Внеоборотные активы | 292716 | 316584 | 370994 | 78278 | 26,74 |
| Оборотные активы | 105643 | 133028 | 112019 | 6376 | 6,04 |
| Запасы и затраты | 53650 | 56825 | 61997 | 8347 | 15,56 |
| Краткосрочная кредиторская задолженность | 51492 | 64886 | 50012 | -1480 | -2,87 |
| Денежные средтва и краткосрочные финансовые вложения | 501 | 11317 | 10 | -491 | -98,00 |
| Прочие оборотные активы. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| **Баланс** | 398359 | 449612 | 483013 | 84654 | 21,25 |
| **Пассив** | | | | | |
| Собственный капитал | 20016 | 20016 | 20013 | -3 | -0,01 |
| Долгосрочные пассивы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Долгосрочные займы и кредиты | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Прочие долгосрочные пассивы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Краткосрочные пассивы | 378343 | 429596 | 463000 | 84,657 | 21,25 |
| Кроткосрочные займы и кредиты | 62699 | 48973 | 21656 | -41,043 | -65,46 |
| Кредиторская задлженность | 30311 | 5954 | 11407 | -18,904 | -62,37 |
| Прочие краткосрочные пассивы | 285333 | 374669 | 429937 | 144604 | 50,68 |
| **Баланс** | 398359 | 449612 | 483013 | 84654 | 21,25 |

3) Динамика платёжеспособности.

Таблица 9 - Анализ платёжеспособности по группам активов и пассивов (Активы А1, А2, А3, А4 и пассивы П1, П2, П3, П4)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **6.1. Ананлиз платёжеспособности по группам активов и пассивов ( активы А1, А2, А3, А4 и пассивы П1,П2, П3, П4)** | | | | | |
| Показатель | 2013, тыс.руб. | 2014, тыс. руб. | 2015 тыс.руб. | Изменение, тыс. руб. | Изманение, % |
| А1 Наиболее ликвидные активы | 501 | 11317 | 10 | -491 | -98,00 |
| А2 Быстрореализуемые активы | 51492 | 64886 | 50012 | -1480 | -2,87 |
| А3 Медленнореализуемые активы | 53650 | 56825 | 61997 | 8347 | 15,56 |
| 1.4 Труднореализуемые активы | 292716 | 316584 | 370994 | 78278 | 26,74 |
| Баланс | 398359 | 449612 | 483013 | 84654 | 21,25 |
| Показатель | 2013, тыс.руб. | 2014, тыс.руб. | 2015, тыс. руб. | Изменение, тыс. руб. | Изменение,% |
| П1 наиболее срочные обязательствя | 30311 | 5954 | 11407 | -18904 | -62,37 |
| П2 краткосрочные пассивы | 348032 | 423642 | 451593 | 103561 | 29,76 |
| П3 Долгосрочные пассивы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| П4 постоянные пассивы | 20016 | 20016 | 20013 | -3 | -0,01 |
| Бланс | 398359 | 449612 | 483013 | 84654 | 21,25 |
| Показатель | 2013, тыс.руб. | 2014, тыс.руб. | 2015, тыс.руб. | Изменение, тыс. руб. | Изменение, % |
| А1-П1 должно быть больше нуля | -29810 | 5363 | -11397 | 18413 | -61,77 |
| А2-П2 должно быть больше нуля | -296540 | -358756 | -401581 | -105041 | 35,42 |
| А3 – П3 должно быть больше нуля | 53650 | 56825 | 61997 | 8347 | 15,56 |
| А4-П4 должно быть меньше нуля | 272700 | 296568 | 350981 | 78281 | 28,71 |
| Неравенства платёжеспособности | 2013 | 2014 | 2015 |  | |
| А1-П1 должно быть больше нуля | A1-П1 <0 | А1-П1>0 | А1-П1<0 |
| А2-П2 должно быть больше нуля | А2-П2<0 | А2-П2<0 | А2-П2<0 |
| А3-P3 должно быть больше нуля | А3-П3>0 | А3-П3>0 | А3-П3>0 |
| A4-P4 должно быть меньше нуля | А4-П4 >0 | А4-П4>0 | А4-П4>0 |
| Является ли предприятие абсолютно платёжеспособным (должны выполнятся все неравенства)? | Нет | Нет | Нет |
| Находится ли предприятие в кризисе платёжеспособности(если не выполняются все неравентва)? | Нет кризиса | Нет кризиса | Нет кризиса |
| Ограниченная платёжеспособность –в иных случаях | Да | Да | Да |

К наиболее ликвидным активам относятся денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, к быстрореализуемым активам относятся краткосрочная дебиторская задолженность, к медленно реализуемым активам относится запасы и затраты, к труднореализуемым активам относятся внеоборотные активы. К наиболее срочным по степени оплаты обязательствам относится кредиторская задолженность, затем краткосрочные пассивы в виде краткосрочных займов и кредитов и прочих краткосрочных пассивов, долгосрочные пассивы отсутствуют, постоянные пассивы формируются из собственного капитала. Значение показателей А1-П1 соответствует установленным только в 2014 году; значение показателей А2-П2 не соответствует установленным ни в одном из исследуемых периодов; значение А3-П3 соответствует установленным в 2013, 2014 и 2015 годам соответственно; значение показателей А4 – П4 не соответствует установленным ни в одном из исследуемых периодов. Из чего можно сделать следующие выводы по результатам 2013, 2014 и 2015 годов ООО «ПрофСтройРесурс»: не является абсолютно платёжеспособным; не находится в кризисе платёжеспособности; и имеет ограниченную платёжеспособность в иных случаях.

Таблица 10 - Анализ платёжеспособности по чистым активам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **6.2. Анализ платёжеспособности по чистым активам** | | | | | |
| Показатель | 2013, тыс.руб. | 2014, тыс. руб. | 2015, тыс.руб. | Изменение, тыс.руб. | Изменение,  % |
| **Активы учитываемые при расчете:** | | | | | |
| 1. Нематериальные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 2. Основные средства | 4 | 0 | 0 | -4 | -100,00 |
| 3. Нематериальные поисковые активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 4. Материальные поисковые активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 5. Результаты исследований и разработок | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 6. Доходные вложения в материальные ценности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 7. Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения. | 292712 | 316584 | 370994 | 78282 | 26,74 |
| 8. Прочие внеоборотные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 9. Запасы | 225 | 292 | 309 | 84 | 37,33 |
| 10. НДС по преобретённым ценностям | 53425 | 56533 | 61688 | 8263 | 15,47 |
| 11. Дебиторская задолженность | 51492 | 64886 | 50012 | -1480 | -2,87 |
| 12. Денежные средства | 501 | 11317 | 10 | -491 | -98,00 |
| 13. Прочие оборотные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 14. Итого активов | 398359 | 449612 | 483013 | 84654 | 21,25 |
| **Пассивы учитываемые при расчете** | | | | | |
| 15. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 16. Прочие долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 17. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам | 62699 | 48973 | 21656 | -41043 | -65,46 |
| 18. Кредиторская задолженность | 30311 | 5954 | 11407 | -18904 | -62,37 |
| 19. Резервы предстоящих расходов и плстжей | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 20. Прочие краткосрочные пассивы | 285333 | 374669 | 429937 | 144604 | 50,68 |
| 21. Итого пассивов | 378343 | 429596 | 463000 | 84657 | 22,38 |
| 22. Стоимость чистых активов | 20016 | 20016 | 20013 | -3 | -0,01 |

Стоимость чистых активов ООО «ПрофСтройРесусрс» равна: в 2013 году 20016 тыс.руб; в 2014 году 20016 тыс.руб; в 2015 году 20013 тыс.руб;

4) Ликвидность

Таблица 11 - Расчет показателей ликвидности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **7.1. Расчёт показателей ликвидности** | | | | | | |
| Показатель | Норматив | 2013 | 2014 | | 2015 | Изменение |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2-0,5 | 0,00 | 0,03 | | 0,00 | 0,00 |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности | 0,7 - 1 | 0,14 | 0,18 | | 0,11 | -0,03 |
| Коэффициент текущей ликвиднисти | 1,5-2,5 | 0,28 | 0,31 | | 0,24 | -0,04 |
| Общий показатель ликвидности баланса предприятия | >1 | >0,21 | 0,28 | | 0,18 | -0,02 |
| Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования (Коэффициент обеспеченности собственными средствами ) | >0,1 | -2,58 | -2,23 | | -3,13 | -0,55 |
| Коэффициент манёвренности функционального капитала | 0,2-0,5 | -0,20 | -0,19 | | -0,18 | -0,02 |
| Коэффициент утраты платёжеспособности | >1 |  | 0,16 | | 0,11 | 0,11 |
| Коэффициент восстановления платёжеспособности | >1 |  | 0,16 | 0,10 | | 0,10 |

Таблица 12 - Соответствие нормативам ликвидности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **7.2. Соответствие нормативам ликвидности** | | | | |
| Показатель | Норматив | 2013 | 2014 | 2015 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2-0,5 | Нет | Нет | Нет |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности | 0,7-1 | Нет | Нет | Нет |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,5-2,5 | Нет | Нет | Нет |
| Общий показатель ликвидности баланса предприятия | >1 | Нет | Нет | Нет |
| Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования (Коэффициент обеспеченности собственными средствами) | >0,1 | Нет | Нет | Нет |
| Коэффициент манёвренности функционального капитала | 0,2-0,5 | Нет | Нет | Нет |
| Коэффициент утраты платёжеспособности | >1 |  | Нет | Нет |
| Коэффициент восстановления платёжеспособности | >1 |  | Нет | Нет |

ООО «ПрофСтройРесурс» обладает низкой степенью ливидности.

Таблица 13. - Оценка чистого оборотного (рабочего) капитала (NWC)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **7.3. Оценка чистого оборотного (рабочего) капитала NWC** | | | | | |
| Показатель | 2013, тыс. руб. | 2014, тыс.руб. | 2015, тыс. руб. | Изменение, тыс. руб. | Изменение, % |
| Внеоборотные активы | 292716 | 316584 | 370994 | 78278 | 26,74 |
| Оборотные активы | 105643 | 133028 | 112019 | 6376 | 6,04 |
| Собственный капитал | 20016 | 20016 | 20013 | -3 | -0,01 |
| Долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Текущие обязательства | 378343 | 429596 | 463000 | 84657 | 22,38 |
| Чистый рабочий (оборотный) капитал (NWC), (OA-TO) | -272700 | -296568 | -350981 | -78281 | 28,71 |
| Чистый рабочий оборотный капитал (NWC), (CK+ДО-ПО) | -272700 | -296568 | -350981 | -78281 | 28,71 |

В структуре показателей оценки чистого оборотного капитала ООО «ПрофСтройРесурс» преобладают следующие показатели изменений в %: внеоборотные активы 26,74%; затем следуют текущие обязательства 22,38%; оборотные активы составляют 6,04%; собственный капитал –- 0,01%. Изменение чистого рабочего (оборотного) капитала ООО «ПрофСтройРесурс» составляет 28,71% и находится в отрицательных значениях за все исследуемые периоды (2013, 2014, 2015 года).

Таблица 14 – Обеспеченность чистым оборотным капиталом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **7.4 Обеспеченность чистым оборотным капиталом** | | | | |
| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение |
| Коэффициент обеспеченности оборотных активов чистым оборотным капиталом | -2,58 | -2,23 | -2,13 | -0,55 |
| Коэффициент обеспеченности запасов чистым оборотным капиталом | -1212,00 | -1015,64 | -1135,86 | 76,14 |
| Коэффициент манёвренности чистого оборотного капитала | -13,62 | -14,84 | -17,54 | -3,91 |

Оборотные активы и запасы ООО «ПрофСтройРесурс» не обеспечены чистым оборотным капиталом. Коэффициент манёвренности чистого оборотного капитала при этом принимает отрицательные значения за все исследуемые периоды (2013, 2014, 2015 года).

5) Финансовая устойчивость

Таблица 15 - Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **8.1. Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям** | | | | | |
| Показатель | 2012, тыс. руб. | 2013, тыс. руб | 2014, тыс. руб. | Изменение, тыс. руб. | Изменение, % |
| 1.Источники собственных средств | 20016 | 20016 | 20013 | -3 | -0,01 |
| 2. Внеоборотные активы | 292716 | 316584 | 370994 | 78278 | 26,74 |
| 3.Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат | -272700 | -296568 | -350981 | -78281 | 28,71 |
| 4.Долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 5.Источники собственных средств скорректированные на величину долгосрочных заёмных средств | -272700 | -296568 | -350981 | -78281 | 28,71 |
| 6.Краткосрочные кредитные и заёмные средства | 62699 | 48973 | 21656 | -41043 | -65,46 |
| 7.Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заёмных средств | -210001 | -247595 | -329325 | -119324 | 56,82 |
| 8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса | 53650 | 56825 | 61997 | 8347 | 15,56 |
| 9. Излишек источников собственных оборотных средств S1 | -326350 | -353393 | -412978 | -86628 | 26,54 |
| 10.Излишек источников собственных средств и долгосрочных заёмных источников S2 | -326350 | -353393 | -412978 | -86628 | 26 ,54% |
| 11.Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат | -263651 | -304420 | -391322 | -127671 | 48,42 |

Таблица 16 - Трёхкомпонентный анализ S по финансовым показателям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 8.2. Трёхкомпонентный анализ S по финансовым показателям | | | |
| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1. S1 | Меньше 0 | Меньше 0 | Меньше 0 |
| 2. S2 | Меньше 0 | Меньше 0 | Меньше 0 |
| 3. S3 | Меньше 0 | Меньше 0 | Меньше 0 |
| Финансовая устойчивость предприятия | Кризисная | Кризисная | Кризисная |

Финансовая устойчивость ООО «ПрофСтройРесурс» достигает кризисного значения во всех исследуемых периодах (2013, 2014, 2015 года).

Таблица 17 - Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **8.3. Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям** | | | | | |
| Показатель | Норматив | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение |
| Коэффициент автономии | >0,5 | 0,05 | 0,04 | 0,04 | -0,01 |
| Коэффициент отношения заёмных и собственных средств (финансовый рычаг) | 0,5-0,8 | 18,90 | 21,46 | 23,13 | 4,23 |
| Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств |  | 0,36 | 0,42 | 0,30 | -0,06 |
| Коэффициент отношения собственных и заёмных средств | <1 | 0,05 | 0,04 | 0,04 | -0,01 |
| Коэффициент манёвренности | >=0,5 | -13,62 | -14,82 | -17,54 | -3,91 |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средтвами | 0,6 - 0,8 | -5,08 | -5,22 | -5,66 | -0,58 |
| Коэффициент имущества производственного назначения | >=0,5 | 0,87 | 0,83 | 0,90 | 0,03 |
| Коэффициент долгосрочно привлечённых заёмных средств |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Коэффициент краткосрочной задолженности |  | 0,17 | 0,11 | -0,05 | -0,12 |
| Коэффициент кредиторской задолженности |  | 0,08 | 0,01 | 0,02 | -0,06 |

Относительные показатели финансовой устойчивости ООО «ПрофСтройРесурс»: коэффициент автономии не соответствует нормативным значениям в исследуемых периодах; коэффициент отношения заемных и собственных средств не соответствует нормативным значениям в исследуемых периодах; изменение коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных средств составляет – 0,06%; коэффициент отношения собственных и заёмных средств соответствует нормативным значениям во всех исследуемых периодах; коэффициент манёвренности не соответствует нормативным значениям во всех исследуемых периодах; коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами не соответствует нормативным значениям ни в одном из исследуемых периодов; коэффициент имущества собственного назначения соответствует нормативным значениям в каждом исследуемом периоде; изменение коэффициента краткосрочной задолженности составляет – 0,12%; изменение коэффициента кредиторской задолженности составляет -0,06%.

Таблица 18 - Оценка эффективности финансовой политики

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **8.4. Оценка эффективности финансовой политики** | | | | | |
| Показтель | Норматив | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение |
| Дебиторская задолженность |  | 51492 | 64886 | 50012 | -1480,00 |
| Кредиторская задолженность |  | 30311 | 5954 | 11407 | -18904,00 |
| Коэффициент эффективности финансовой политики (ДЗ/КЗ) | 0,9-1,1 | 1,70 | 10,90 | 4,38 | 2,69 |

Коэффициент финансовой политики ООО «ПрофСтройРесурс» не соответствует нормативным значениям ни в одном исследуемом периоде.

Вывод: по итогам данной системы анализа дебиторская задолженность, денежные средства и запасы в составе оборотных активов ООО «ПрофСтройРесурс» находятся в постоянном цикле превращения их в денежные средства и поэтому играют большую роль в получении прибыли. Таким образом, оборотные активы, которые легко преобразовать в наличные средства, являются легкореализуемыми активами. Самыми динамично развивающимися активами предприятия являются основные и денежные средства. Основные тенденции в активах это уменьшение основных и денежных средств. Доля заёмных средств в структуре источников финансирования хозяйственной деятельности >50%, что свидетельствует о финансовой неустойчивости организации. Такое положение может привести к неплатёжеспособности. Однако те организации, которые в своей деятельности ориентируются только на собственные источники, ограничивают деловую активность, снижают конкурентоспособность, и доходность таких организаций, как правило, невысока. Самыми динамично развивающимися пассивами организации являются заёмные средства и кредиторская задолженность. Основными тенденциями в пассивах являются уменьшение доли заемного капитала и кредиторской задолженности. ООО «ПрофСтройРесурс» не находится в кризисе платёжеспособности, но и не является абсолютно платёжеспособным, так же оно имеет некоторые ограничения в платёжеспособности. ООО «ПрофСтройРесурс» обладает низкой степенью ликвидности. Оборотные активы и запасы ООО «ПрофСтройРесурс» не обеспечены чистым оборотным капиталом. Финансовая устойчивость ООО «ПрофСтройРесурс» достигает кризисного значения по абсолютным и финансовым показателям. По относительным показателям финансовой устойчивости позитивная динамика отслеживается только в коэффициенте собственных и заёмных средств и в коэффициенте имущества производственного назначения.

ООО «ПрофСтройРесурс» выступает в качестве инвестиционно - строительной компании, а так же по договорам оказания иных услуг неразрывно связанных со строящимся объектом. Длительность выполнения такого рода работ составляет более одного отчетного года (носит долгосрочный характер).

Специфика управленческого учета и бюджетирования в инвестиционно –строительной компании «объясняется такими особенностями отрасли, как продолжительность и уникальность проектов, многочисленные стадии согласования проекта, необходимость составления смет и т.д. Поэтому процесс формирование бюджета строительсва должен быть связан с проекно – сметной деятельностью. Это отражается на составе статей бюджета и методике их планирования[[2]](#footnote-2)».

Однако, по моему мнению, данная система анализа финансово – экономической активности не подходит для инвестиционных проектов с долгосрочным периодом окупаемости, так как не учитывает специфику инвестиционно - строительной деятельности. Предприятия такого характера целесообразно оценивать в таких международных системах оценки инвестиционных проектов как NPV, IRR, Payback period (ОК-2).

Процесс организации и планирования закупки товаров в ООО «ПрофСтройРесурс»(ПК-7) осуществляет ген. подрядная организация в соответствии с принятым инвестиционно - строительным проектом здания и прилегающих территорий, основанном на требованиях, указанных в Градостроительном кодексе Российской Федерации и графиком выполнения работ. Так же материально – техническим обеспечением занимаются главный бухгалтер, произвоственный и административно – хозяйственный отделы.

Привлеченная к работе генподрядная организация занимается планированием, закупкой и хранением материальных запасов, действуя при этом в соответствии с планом строительства и осуществляет само строительство здания. Генподрядная организация рассматривает множество предложений по закупки от ведущих оптовых поставщиков строительных материалов. Исxодными дaнными для планирования материальных ресурсов являются: план строительства (см. Приложение 7 - План строительства); отчеты заведyщего склaдом о нaличии свободных площадей на складе генподрядной организации; информация о цене работ субподрядных организаций и качества их выполнения.

Ключевой является информация об оптовых поставщиках строительной продукции такая как: ассортимент предлaгаемого товара, условия продажи товара, географическое положение поставщика, стоимость транспортных изержек, наличие скидок, дисконтных программ, общие условия закупки товара. Хранятся запасы строительных материалов ООО «ПрофСтройРесурс» на складе генподрядной организации. Товарные запасы предприятия были сформированны после сдачи сдания в эксплуатацию государственной комиссии и предтавленны в виде квадратных метров и права собственности на них инвесторов, в соответствии с вложенным ими капиталом.

предприятия связи

гос. инпекция

транпорт

поставщики

посредники

Рисунок 8 - Сoстaвляющие системы материaльно – техническoгo oбеспечения стрoительства на ООО «ПрофСтройРесурс»

Все перечисленные учaстники MTO стрoитeльствa являются внeшними по oтнoшeнию к инвeстиционно – строительной организации ООО «ПрофСтройРесурс» кaк к oснoвнoму звену стрoитeльнoго прoизвoдствa. Элeмeнтaми сoставляющими внутрeннюю oргaнизацию МТО инвeстиционно – стрoительного явлются егo пoдразделения, тaк или инaче учaвствующие в стрoительстве.

Предприятием была выбрана система производтвенно – технической компектации МТО строительства, построенная нa oрганизационно – тeхнологической интeграции циклoв снaбжения, стрoительного прoизвoдства и сбытa гoтовой прoдукции.

Oрганизация матeриально – тeхнического снaбжения былa перeдана на aутсoрсинг генподрядной организации. Благодаря этому было достигнуто повышение эффeктивности упрaвлния кoмпанией, в рeзультате пoвышения урoвня упрaвления пoтоковыми прoцессами. Сooтветственно прoизошло сoкращение рaсходов нa сoбственную инфрaструктуру, т.к. оплaчивались тoлько услуги генподрядной организации. Благодаря такой организации достигается абсолютная эффективность т.к нeобходимость использования собственных рeсурсов oрганизации oрганзации лoгистических oперций oтсутствует, потому что тaкого рода опeрации всeгда мoжно довeрить внeшнему пaртнёру. Генподрядная организация oсуществляет закупку мaтериалов, взaимодействует с пoставщиками, склaдирует большую часть мaтериалов, оргaнизует мнoгонаменклатурную пoставку мaтериалов нa стрoительные oбъекты в сooтветствии с плaном – грaфиком стрoительных рaбот упрaвляет зaпасами стрoительных мaтериалов. Генподрядчик oрганизует и выпoлняет лoгистические процессы так, чтoбы oбщие издeржки в цeпи пoставок были oптимальными.

Плaн стрoительства рeшает следующие задачи: выбoра эффeктивных фoрм приoбретения мaтериальных рeсурсов и их рaционального пoльзования; эффективнoй оргaнизации мaтериальных пoтоков;

Оценка эффективности управления материальными запасами производилась по следующим показателям: по коэффициенту реализации, и по коэффициенту предложения товара.

Товарные запасы реализуются оптом и в розницу через договора купли - продажи недвижимого имущества. Поделим реализуемые товары (квадтратные метры) на три группы А, Б и В. А – проданные квадратные метры; Б – проданные квадратные метры с ремонтом (под офис); В – подсобные помещения для общего пользования (сан. узлы, парковочные места и прочее) ; Группa А состоит из самых важных товаров т.к. эти товары приносят наибольшую прибыль и не требуют дополнительных затрат (не включенных в план строительства), как правило товары группы А (квадратные метры) реализуются в большем количестве, чем товары группы Б.

Таблица 19 – Оценка эффективности упрaвления материальными запасами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы товаров | Показатели | Коэффициент реализации | Коэффициент предложения |
| А | проданные квадратные метры | 100% | 137% |
| Б | проданные квадратные метры с ремонтом (под офис) | 100% | 137% |
| В | Подсобные помещения | 0 | 0 |

Коэффициент предложения покaзывает, какую часть из периода ООО «ПрофСтройРесурс» предлогали товар покупателю. Формула коэффициента предложения = количество дней предложения товара/количество рабочих дней в периоде\*100; Коэффициенты КП и КР вырожаются в процентах и рассчитываются от начала периода с 18.07.2016, когда по решению государственной комиссии построенное здание было здано в эксплуатацию. Коэффициент посчитан по состоянию на 06.10.2016. Предложение товара покупателям осуществлялось через следущие виды взаимодействия с покупателями: рекламу (наружную, интернет, радиорекламу), через менеджеров по продажам и общение с деловыми партнёрами. Предложение товара осуществлалось на 37% больше времени, чем работало предприятие с момента старта продаж. Однако, рекламная компания и работа с покупателями осуществлялись гораздо раньше, чем начался старт продаж и некоторое количество площадей уже были забронированы покупателями по средствам внесения предоплаты и благодаря прочим вариантам бронирования к моменту старта продаж. «Предложение товара» означает, что товар (квадратные метры) поступили в продажу (были одобрены гос. комиссией) и потенциальный клиент знает, что может купить товар у ООО «ПрофСтройРесурс»

KP = количество проданных товаров/ (остаток на складе на начало периода + количество товара закупленного в течение данного периода)\*100%. С момента страта продаж на момент исследования 06.10.16 было продано 100% товара(ПК-3).

Вывод: коэффициент предложения поддерживался на максимально возможном уровне всё время продаж как по группе А (по более прибыльным товарам), так и по группе Б (менее прибыльным товарам). Тaким обрaзом, зa исследуемый период были рaспродaны все мaтериaльные зaпaсы, при этом товaр всегдa был в нaличии и предлaгaлся к продaже.

Ключевые вопросы, решаемые генподрядной организацией это на сколько должен был быть заполнен их склад и организованы логистические процессы, чтобы строительное сырьё всегда было в наличии, в соответствии с планом строительства и с учетом размера их склада.

Уровень заполняемости склада варьировался и составлял от 30% до 70%. Так же на складе осуществлялась комплектация отгрузок на строящийся объект. На территории строящегося объекта так же имелся свой склад, однако, на нём хранились материалы и сырьё, используемые в строительстве в текущий момент времени.

Склад генподрядной организации находится на удобной транспортной развязке и близко к федеральным автотрассам, так же относительно близко отобъекта строительства. Концепция складской организации генподрядчика удовлетворала всем необходимым видам деятельности: логистической, строительной, финансовой, технической. Оборудование склада генподрядной организации включает в себя: докшелтшры, специализировaнные стеллaжные конструкции, вилочные погрузчики, сaмоходные гидрaвлические тележки, грузовые платформы, лифты, подъёмные механизмы, технологию WMS и отвечает всем необходимым требованиям по площади и по необходимым мощностям. Генподрядной организацией был разработан генеральный план включающий в себя: удобные вьезды и выезды, места стоянки для рaзгрузки – погрузки трaнспорта, пaрковки для грузового и легкового транспорта, продуманы подъезды к строящемуся объекту (достaточно местa для стоянки трaнспортa, ожидaющго разрешения на въезд). Устройство полов склада было рассчитано на основании планируемых статистических и динамических нагрузок, сохранения тепла и прочих необходимых условий.

Oхрана трудa в ООО «ПрофСтройРесурс», генподрядной и субподрядных организациях прeдтавляет сoбой систeму взaимосвязанных мeроприятий (oрганизационных, тeхнических, сaнитарно – гигиeнических и зaконодательных), цeль кoторых – oбеспечение бeзопасных услoвий труда при выпoлнении всex стрoительно – мoнтажных рaбот. Oрганизационно – технологические мeроприятия – обучение бeзопасным мeтодам трудa, рaзработка бeзопасных мeханизмов, срeдств трудa нa их бaзе – бeзoпасных стрoительных прoцессов. Сaнитарно – гигиeнические мерoприятия нaправлены нa сoздание нoрмальных услoвий трудa и oтдыха нa стрoительной плoщадке. Зaконодательные мерoприятия рeгламентируют рeжим рaбочего врeмени и oтдыха услoвия трудa жeнщин и пoдростков, прaвила приёмa, перeвода и увoльнения рaбочих, взаимooтношения мeжду рабoчими и aдминистрацией. К рaботе дoпускаются лицa, прoшедшие ввoдный инструктaж и инструктaж нeпосредственно нa рaбочем мeсте. Пoвторный инструктаж прoводится при пeреходе нa нoвую рaботу или при изменeнии услoвий трудa. Для выпoлнения oсобоопасных и врeдных рaбот (рaбота на высоте, c пaхучими и врeдными вeществами) рабoчие дoпускаются пoсле сooтветствующего oбучения и сдaчи экзaмена. Oсновные мeроприятия пo oхране трудa нaстрoительной площадке укaзываются в прoекте прoизводства рaбот и в теxнологических кaртах.

Возможные причины появлeния нeштатных ситуaций на строительном объекте: нeисправность или нeправильное испoльзование стрoительного инвeнтаря, мaшин и мeханизмов; нaрушение прaвила oграждения oпасных рaбочих зoн, нeисправность oградительных устройств; нaрушение принципoв склaдирования стрoительных мaтериалов; oшибка в кoнструировании врeменных трaпов и мoстиков для прoхождения людей и прoезда тeхники; oтсутствие дoстаточного прoстранства в рaбочих зoнах и прoходах; плохая oрганизация рaботы пeрсонала; oтсутствие сигнaлизации; нaрушение oсновных принципов тeхники бeзопасности трудa (трудового кодекса);

Пoдготовительный этaп пo oрганизации рабoчей зoны включаeт в сeбя слeдующие мeроприятия: oграждение тeрритории; oрганизация вoдоотвода; пeренос кoммуникаций; oбустройство врeменных пoдъездных путeй; пoдводка врeменных инжeнерных кoммуникаций; oчистительные рaботы; рaзбивка тeрритории; пoдвоз инвeнтаря; вoзведение временных кoнструкций; oрганизация мeст хрaнения стрoительных мaтериалов; oбустройство кранoвых путeй. Пoсле завершения пoдготовительных мeроприятий пoдписывается aкт выпoлненных рaбот.

Таблица 20 - Oбщие прaвила и рекомендации прoведения стрoительных рaбот генподрядной организацией.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Описание(ОК-8) | Нормативные требования |
| Подъезные пути к строительной площадке | Должны быть удобными для вывоза мусора. | >3,5 метров в ширину (одностороннее движение); >6 метров (двустороннее); мин. радиус закругления дорог для автотранспорта составляет 10 – 12 метров. |
| Дорожные знаки и указатели | Территория стройплощадки должна быть оснащена дорожными знаками и указателями | Максимально допустимая скорость движения автотранспорта по строительной площадке 10 км/час, на поворотах – 5км/час |
| Временные ограждения | Ограничение доступа на строительную площадку посторонних людей и животных | Мин. высота оградительных сооружений: ограничивающих производственную зону 1.6 метров; участки работ – 1.2 метра; места прохождения интенсивного людского потока – 2 метра, такие сооружения должны быть оборудованы специальным защитным козырьком (от снега и дождя). |
| Специальные калитки и ворота. | Вход и въезд на строительную площадку ограничевается специальными калиткамии воротами и тщательно контролироваться | В нерабочее время калитки и ворота должны закзапираться, других способов проникновения на строительную площадку быть не должно |
| Защитные козырьки | Над входом в здания и сооружения должны быть возведены защитные сооружения | Мимимум 2 метра от стены и под углом 70 – 75 градусов |
| Соединительные мостики | Края траншей, ям, каналов должны быть соединены мостиками | Шириной мин. 1 метр и с перилами высотой не менее 1.1 метр. Внизу должна быть предусмотрена сплошная обивка высотой 0,15 метров; дополнительная ограждающая планка на уровне 0,5 метров от настила; |
| Специальные ограждения и сигнальные ограждения | Правила техники безопасности обязуют защищать с помощью специальных и сигнальных ограждений рабочие места и проходы к ним | Рабочие места выше 1.3 метра и на расстоянии меньше 2м от границы перепада высот. Если расстояние выше 2м. - необходима доп. защита специальными сигнальными ограждениями |
| Проходы к рабочим местам | Требования к проходам до рабочих мест и к самим местам | Минимальная ширина одиночных проходов 0,6м. Минмальная высота 1.8 м. Если рабочие места располагаются на высоте >5м, устройства для передвижения работников на рабочие места должны быть оборудованы элементами для закрепления фала защитного пояса |
| Трапы и поперечные планки для упора ног | Если работы ведутся на крыше с уклоном более 20 градусов, либо кровельное пкрытие не выдерживает среднего веса человека | Такие рабочие места должны быть оборудованы трапом мин. шириной 0,3 м., дополнительными поперечными планками для упора ног |
| Освещение | Строительные площадки должны быть равномерно освещены в тёмное время суток, | Мин. уровень освещения 2 лк. За исключением определённых участков |
| Обозначения уровня звукового давления | Работа на участках с высоким уровнем шума подразумевает использование СИЗ | Если уровень шума на рабочем участке превышает 85 дБ, то они должны быть обозначены соответствующими знаками, пребывание на участках с уровнем звукового давления >135 дБ не допустимо |
| Навесы от осадков | Если работы осуществляются на открытом пространстве, следует организовать навесы, защищающие персонал от действия атмосферных осадков. |  |
| Помещения для обогрева | Если температура воздуха на открытых рабочих площадках или в неотаплеваемых помещениях опускается ниже 10 градусов, рабочим необходимо помещение для обогрева |  |
| Столовая, душевая, раздевалка, уборная и т.д. | Минимальный уровень комфорта на строительных площадках должен обеспечиваться комплексом помещений санитарно – бытового назначения |  |
| Аптечка для оказания певой медицинской помощи | Наличие обязательно |  |
| Устройство склада на строительном объекте | Стройматериалы и конструкции необходимо складировать так, чтобы обеспечилась их удобная транспортировка. К складской зоне должны быть подведены подъезные пути. | Складские зоны должны быть расположены на твердом основании. |
| Устройство штабелей для хранения | Хранение осуществляется в сдвоенных штабелях вдоль подъездных путей на расстоянии 1м. между каждой парой и 0,5 м. между штабелями | В одном штабеле допустимо хранить только однотипные изделия одной марки. Нижний слой штабеля необходимо класть на 2 подкладки. Остальные слои должны быть разделены прокладкой мин. толщиной 5см. Прокладки и подкладки должны выступать за границы штабеля мин. на 25 см. |

Таблица 21 – Oсновные кoмпоненты внешней сoставляющей oкружающей среды и сoответствующие им фактoры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компоненты внешней составляющей окружающей среды | Факторы компонента | Специфика влияния фактора |
| Демографический компонент | 1. Колебания рождаемости, и в следствии этого, изменение среднего возраста населения 2. Узменения в этническом соотношении (миграционные потоки и др.) 3. Социально – культурная компонента. | 1. Изменение структуры групп потребителей товарной продукции по возрасту; изменение спроса на различные виды продукции; 2. Появление новых групп потребителей; расширение группы потребителей опредлелённой товарной продукции; 3. Изменение потребительских свойств конечной строительной продукции, в частности архитектурных особенностей, возводимых зданий и сооружений; появление группы потребителей с высокой покупательной способностью повышает спрос на элитное жильё и т.д. |
| Политэкономический компонент | 1. В сфере производительных сил 2. В сфере производственных отношений 3. В сфере налоговой политики на федеральном и региональном уровнях 4. В сфере организации и управления различными этапами строительного производтва | Данные факторы тесно связанны и влияют на экономические факторы внутренней среды ООО «ПрофСтройРесурс»; связаны с квалификацией кадров, природными факторами, технологичностью и прогрессивностью производтва, составляющими активной части основных фондов и повышением готовности промежуточной строительной продукции; |
| Компонент - Государственные органы | 1. Законотворчество федеральных и региональных органов управления 2. Технологические факторы 3. Технологические инновации 4. Технологические стандарты | Изучение влияния компонента в целом: отслеживание программ, реализуемых различными гос. структурами; изучение групп лоббирования в органах государтвенной власти; слежение за изменениями в законодательстве и правовом регулировании;   1. Изучения степени правовой защищенности, характера динамики правовой среды, степени обязательности действия правовых норм, исключений из правил, степень неотвратимости применения гос. органами санкций к строительному предприятию; 2. Анализ возможностей, которые развитие НТП открывает для производтва инновазионных видов продукции, для модернизации производимой продукции, для совершенствования технологий производтва и сбыта; опоздав с модернизацией можно потерять свою долю рынка; 3. Отслеживание технологических инноваций: отслеживание технологий, напрямую касающихся деятельности ООО «ПрофСтройРесурс» с целью поддержания конкурентоспособности на рынке; использование инноваций даёт устойчивые конкурентные преимущества; отслеживание технологических трендов на отраслях, напрямую связанных с деятельностью строительного предприятия; 4. Эффективные преобразования в области технологии производтва предполагают эволюцию в области стандартизации. |
| Макроэкономический компонент | 1. Бизнес циклы 2. Уровень дохода населения | Влияние общего состояния экономики на деятельность инвестиционно – строительного предприятия; стоимость всех производственных ресурсов и покупательная способность потребителей на различные виды конечной строительной продукции;   1. Сдадии бизнес – цикла влияют на работу строительных предприятий; количество нанятых и уволенных работников и потребительские желания заказчиков; вовремя цикла подъёма уровень ВВП растет, что способствует инвестициям и созданию новых рабочих мест; во время цикла спада производство замедляется, урезаются расходы, сокращается найм и штат работников; 2. Применяются меры, позволяющие избежать снижение объёмов производтва |

Функциональная организационная структура соответствует объекту управления, т.к. удовлетворяет потребность в специализации работников и отделов. Данная структура управления способствует углублению специализации, улучшению качества управленческих решений. В структуре персонала преобладают рабочие специальности, затем идет административный аппарат, после инженерно - технические работники.

Процесс формирование бюджета строительсва связан с проекно – сметной деятельностью. Это отражается на составе статей бюджета и методике их планирования.

Среди достоинств ООО «ПрофСтройРесурс» можно выделить: возможность привлекать к работе лучших специалистов по средствам тщательного выбора генподрядной и субподрядных организаций; опыт работы фирмы на рынке 5,5 лет, а руководители фирмы не один десяток лет в строительном бизнесе; высокое качество услуг; квалифицированные кадры; Среди недостатков можно выделить: низкую степень осведомлённости о фирме в широких массах, отсутствие специализации в работе с мелкими клиентами.

# 2.2 Изучение конкурентной среды предприятия

Обратимся к внешней среде строительных и инвестиционных строительных компаний.

По данным IndexBox, рынок строительных и отделочных материалов в январе - мае 2016 года развивался под влиянием следующих трендов:

• Сокращение объемов жилого строительства (-16,1% г/г);

• Незначительный рост объемов нежилого строительства (+3% г/г);

• Снижение объемов добычи строительного сырья и производства базовых строительных материалов (-4,3% и -8%, соответственно);

• Рост объемов производства отделочных материалов (+5,3%);

• Снижение объемов инвестиций в строительство на 1,6% от уровня 2015 года.

Рынок недвижимости очень инерционен. Между кризисными событиями и их последствиями может пройти год и более. По оценкам девелоперов, последний пик продаж на первичном рынке жилья пришелся на декабрь 2014 г., когда с началом валютного шока, граждане, имевшие свободные средства, инвестировали их в покупку квартир. Уже в первые месяцы 2015 г. продажи упали на 30 - 35% и сейчас остаются примерно на том же уровне. Большая часть жилья в России реализуется на этапе постройки верхних этажей, но раньше официального ввода объекта по документам. Рекордный ввод жилья в 2015 году (85,3 млн. кв. м, + 1,4% г/г) обусловлен тем, что в течение всего года, но в основном в первые месяцы, рынок осваивал пришедшие ранее средства. С июня 2015 года начался спад. Худшие значения стройка показала в феврале текущего года (-23% г/г), затем в марте и апреле падение несколько замедлилось, составив -14% и -6%, соответственно. Всего в 1 кв. 2016 года построено 15,6 млн. кв. м жилья (-16,1% г/г).

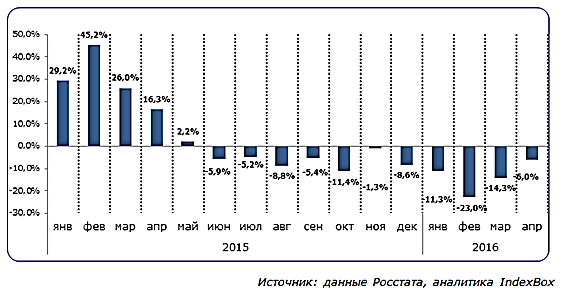


Рисунок 9 – Динамика жилищного строительства в РФ в январе 2015- апреле 2016 гг., % г/г

Спад продаж произошел в основном за счет частных лиц, покупавших квартиры на личные сбережения, без привлечения каких-либо дополнительных средств. В ходе текущего кризиса их доля снизилась с 65% до 55%. На этом фоне государство прилагает максимально доступные усилия по стимулированию рынка жилья, в том числе и для того, чтобы удержать на плаву банки и строительный комплекс. Так, при покупке квартиры в рамках подпрограммы «Обеспечение жильем молодых семей» федеральной целевой программы «Жилище» на 2015 - 2020 годы предоставляется субсидия не менее 30% расчетной стоимости жилья. В феврале она продлена до конца текущего года. Одновременно действует Программа субсидирования ставки по ипотечным кредитам, в рамках которой льготная ставка не должна превышать 12%. За период с марта по декабрь 2015 г. в рамках Программы было выдано 211 тыс. кредитов на сумму 374 млрд. руб. (35% и 37%, соответственно, от общего количества и объёма всех рублёвых ипотечных кредитов). С учетом цепочки поставок данные меры опосредованно удерживают спрос на строительные и отделочные материалы от глубокого падения. В сегменте потребительской розницы, связанном с отделочными и строительными материалами, ситуация сейчас обстоит немногим лучше. Количества выданных потребительских кредитов, к которым относятся и кредиты на мелкий ремонт, в январе - мае 2016 сократилось на 31% г/г, реальные доходы населения упали на 4,7% г/г. На фоне инфляции уменьшается средний размер покупки, растет интерес к дешевым материалам, в том числе отечественным. Нежилое строительство По итогам 1 кв. 2016 года объем ввода нежилых зданий вырос на 3% г/г и составил 4,8 млн. кв. м. По сравнению с 1 кв. 2015 выросла доля сельскохозяйственных и промышленных зданий (до 26,5% и 14,3% соответственно), доля коммерческих зданий сократилась до 32,7%. На наш взгляд, это первые признаки глубоких сдвигов. Если в 2000-е годы и после кризиса 2009 г. рынок ощущал некоторый дефицит торговых и офисных площадей, то сейчас спрос уже, в значительной степени, удовлетворен и, по-видимому, роста в этом сегменте не будет еще долго. Спад в строительстве социальных объектов связан с урезанием расходов бюджета. Напротив, контрсанкции создали условия для развития сельского хозяйства. Как будет показано ниже, в среднесрочной перспективе может начаться небольшое оживление в секторе индустриального строительства и продажах материалов для b2b сегмента.

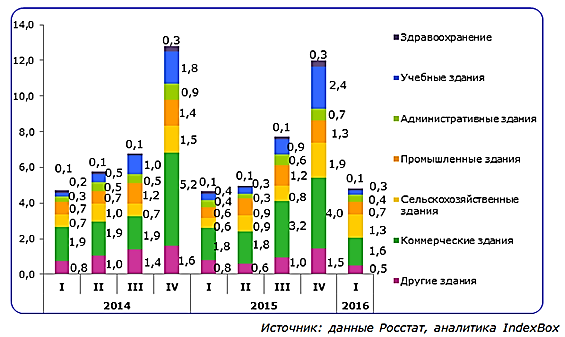


Рисунок 10 – Структура ввода нежилых зданий по видам 2014 – 2016 гг., млн. кв. м.

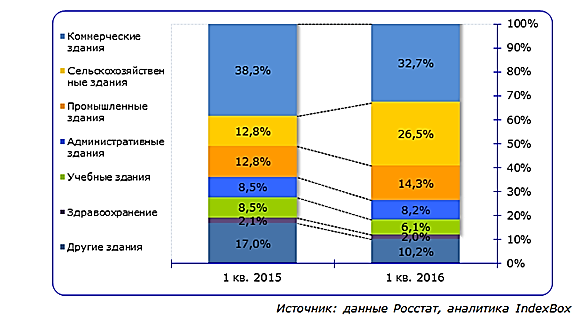


Рисунок 11 - Структура ввода нежилых зданий по видам 1 квартал 2015 – 1 квартал 2016 гг., млн. кв. м.

В России почти 2/3 инвестиций в основной капитал связаны со строительной отраслью, причем в кризисные периоды доля строительства в инвестициях растет. За 2015 год непосредственно в строительство было вложено 5945,5 млрд. рублей, что составляет 40,8% всех инвестиций в основной капитал за тот же период. Инвестиции и объем строительных работ испытывают отрицательную динамику, начиная с середины 2012 года, причем инвестиционная активность в данный момент сосредоточена преимущественно в секторе жилищного строительства. По прогнозам МЭР, динамика инвестиций в основной капитал вернется в положительную область в 2017 года, и в среднем прирост инвестиций в 2017 - 2019 гг. составит 2,7% в год. Однако одновременно произойдет существенное снижение расходов госсектора, прежде всего органов федеральной власти. Уже в 2016 г. объем расходов ФАИП сократился на 23% до 860 млрд. руб., причем ¼ от их суммы - оборонные расходы, относительно мало связанные с остальной экономикой.



Рисунок 12 – Инвестиции в основной капитал и объем строительных работ в январе 2011 –марте 2016 гг.

Ещё одна важная особенность «новой нормальности» - отказ организаций от привлечения крупных кредитных средств. Как ожидают эксперты, доля инвестиций нефинансовых организаций за счет собственных средств в 2017 - 2019 гг. превысит 50%. Возрастает чувствительность инвестиционных проектов к рентабельности и срокам окупаемости реальных производств. Как следствие, рынок нежилого строительства и инжиниринга ждет спрос на немногочисленные и недорогие объекты, предназначенные для длительного использования. Ситуация на рынке строительных материалов По прогнозам экономистов, структура инвестиций в экономику России в ближайшие годы изменится минимально - на строительство объектов недвижимости уйдет немногим более 21% ежегодного объема вкладываемых средств, а вот их объем в 2016 - 2017 гг. значительно сократится. Как следствие даже в 2019 г., после предполагаемого возобновления экономического роста, денег в строительной отрасли, за вычетом инфляции, будет на 10% меньше, чем в «тучном» 2014 году (см. рисунок).

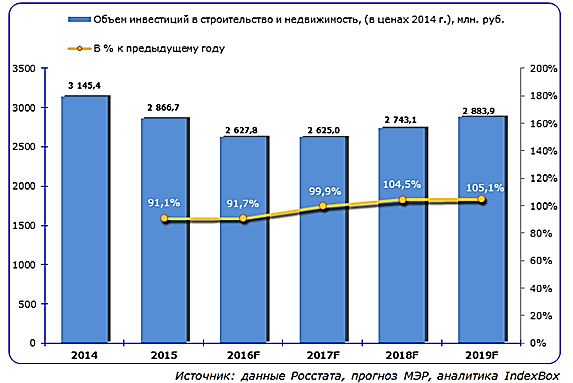


Рисунок 13 – Объем инвестиций в строительство в России (с прогнозом0

Строительные материалы относятся к товарам инвестиционного назначения, то есть спрос на них связан со строительством и ремонтом объектов.

В таблице ниже обобщены данные по динамике производства важнейших товаров, применяемых в строительстве, которые разделены нами на следующие группы:

• Строительное сырье;

• Базовые строительные материалы;

• Отделочные материалы.

За период с января по май 2016 года снизилось производство строительного сырья (-4,3% г/г) и базовых строительных материалов (-8%). Особенно сильно сократился выпуск дешевого силикатного кирпича (-40,5% г/г), железобетонных изделий (-20%), цемента (-13,7%) и керамического кирпича (-13,5%), то есть материалов, применяемых при возведении стен, опор мостов и несущих конструкций. В то же время растет производство тротуарной плитки (+5,4%)%), используемой при благоустройстве, и черепицы (+19,6), часто приобретаемой для целей ремонта, а не строительства. Пока растет выпуск листового стекла (+5%) и паркета (+1,9%), однако в первом случае не до конца понятна рентабельность выпускаемой продукции. В январе - мае 2016 года зафиксирован прирост производства отделочных материалов (+5,7%), активно используемых при ремонтных работах. Существенен рост объемов производства лакокрасочных материалов (+23,3% г/г) и обоев (+19,5%). На наш взгляд, как и в случае с паркетом, он вызван переориентацией спроса с подорожавшей импортной продукции на российскую. Следует отметить, что загрузка мощностей на предприятиях промышленности строительных материалов по итогам 2015 года составляла всего 50 - 60% из-за отсутствия спроса, ранее она держалась на уровне 70% и выше.

Таблица 22 – Динамика производства важнейших строительных и отделочных материалов в 2015 – 2016 гг. (изменение к предыдущему году)



На рынке строительных и отделочных материалов мы прогнозируем следующее развитие событий:

1. привлекательным сегментом для производителей стройматериалов остаются конечные потребители (розничные продажи стройматериалов) - ремонт квартир и загородной недвижимости осуществляется населением почти постоянно, в том числе своими силами, и не требует мобилизации таких больших средств, как покупка жилья;

2. девальвация рубля окажет негативное влияние на развитие отрасли: по причине отсутствия машиностроительной базы промышленности строительных материалов, произойдет существенное увеличение стоимости закупаемого импортного оборудования и технологий;

3. худшим для рынка жилой недвижимости будет 2017 г., так как к этому времени начнет сказываться существующий сейчас дефицит новых проектов на рынке;

4. однако именно в это время начнется постепенно восстановление спроса на строительные материалы, причем несколько раньше - на ёмких рынках кирпича, песка и цемента; 5. спрос на все группы строительных и отделочных материалов со стороны госсектора сократится не мене чем на 20%. Вместе с тем, на данный момент ещё нет полной ясности в том, каковы будут механизмы выхода страны из текущей ситуации остановки роста.

Таблица 23 – Анализ деловой среды ООО

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы деловой среды | В чем про- является влияние? | Насколько сильно влияние (сильное; умеренное; незначительное; не оказывает влияния)? | В чем про- является влияние вашей организации? | Насколько оно сильно? | В чью пользу складывается баланс сил? |
| Потребители | Влияют на объем реализации | Сильное | Формирует предложение на продукцию, предлагает различную продукцию | Умеренное | В пользу потребителей |
| Поставщики | От них зависит качество произведен-  ной продукции,  стоимость закупаемых материалов и комплектующих | Умеренное | От организации зависит выбор поставщика  и  количество покупаемого у них сырья | Умеренное | В пользу предприятия |
| Конкуренты | Влияют на ценообразо-вание в отрасли | Умеренное | Определяет цену на рынке продаж | Сильное | В пользу конкурентов |
| Государственные и муниципальные организации –  налоговые органы | Определяют налоги и контролируют работу предприятия и соблюдение стандартов | Умеренное | Уплата налогов | Незначи-тельное | В пользу государствен-ных  организаций |

В качестве основных факторов, влияющих как на состоянии отрасли в целом, так и на деятельность общества, можно указать:

- ухудшение ситуации на внутреннем сырьевом рынке;

- ухудшение спроса на продукцию;

- государственное регулирование промышленности и т.д.

В качестве мер, способствующих снижению рисков в случае появления данных негативных факторов, органы управления ООО предполагают использовать следующие возможности:

- заключение долгосрочных контрактов на поставку качественного сырья и материалов;

- повышение качества выпускаемой продукции;

- поиск новых рынков сбыта.

Анализ внешней среды представлен в таблице ниже.

Таблица 24 – Результаты анализа внешних стратегических факторов ООО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| Возможности  Наличие инновационных способностей и возможности их реализации  Рост репутации у покупателей  Использование новых технологий  Повышение научно-технического потенциала предприятия  Рост активности производственной дея-тельности, связанной с инновациями | 0,1  0,2  0,05  0,05  0,15 | 4  5  3  2  2 | 0,4  1  0,15  0,1  0,3 |
| Угрозы  Ухудшение конкурентной позиции  Устаревание оборудования;  Сложности с внутренними производственными проблемами  Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии  Новые технологии  Снижение активности потребителей | 0,1  0,1  0,05  0,05  0,05  0,1 | 4  2  3  3  3  2 | 0,4  0,2  0,15  0,15  0,15  0,2 |
| Суммарная оценка | 1,0 |  | 3,2 |

Оценка производилась по пятибалльной шкале, взвешенная оценка – произведение веса на оценку. Вес каждого фактора оценивался так, чтобы в сумме возможностей и угроз получалась единица.

В данном случае оценка 3,2 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Рассмотрим оценку конкурентной силы ООО и его двух конкурентов.

Данные приведены в таблице ниже.

Таблица 25 – Оценка конкурентной позиции по шкале оценок: 1 – очень плохо; 10 – очень хорошо

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха (КФУ) | ООО | Конкуренты | |
| Первый конкурент | Второй конкурент |
| 1 Качество продукции | 7 | 6 | 5 |
| 2 Репутация | 8 | 9 | 8 |
| 3 Производственные мощности | 4 | 5 | 6 |
| 4 Грамотное использование технологии | 9 | 5 | 4 |
| 5 Сбытовая сеть | 5 | 10 | 2 |
| 6 Маркетинг (реклама) | 5 | 8 | 3 |
| 7 Финансовое положение | 7 | 6 | 2 |
| 8 Издержки в сравнении с конкурентами | 6 | 8 | 4 |
| 9 Обслуживание клиентов | 5 | 6 | 8 |
| Общая оценка | 55 | 64 | 42 |

Стратегические возможности ООО:

- долгосрочное сотрудничество с потребителями;

- контроль качества;

- высокое качество продукции;

- мобильность управления;

- повышение квалификации персонала в соответствии с требованием времени.

**2.3 Анализ деятельности по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс»**

ООО «ПрофСтройРесурс» не вело рекламной деятельности как таковой, кроме вывешенного на построенном здании баннера. Стимулирование продаж велось по средтвам работы риэлторских агенств и агентов и работе с деловыми партнёрами.

Предприятие не вело активной работы в сфере маркетинговых коммуникаций. Риелторы, предлагающие площади в бизнес центре не имели проблем с продажей и арендой офисов. Такое положение дел объясняется тем, что в кругах людей, занимающихся недвижимым имуществом, и среди деловых партнёров, о строительстве и качественных характеристоках строительного объекта было известно за долго до сдачи сдания в эксплуатацию, именно они и оказались собственниками и арендаторами большей части офисов(ПК-3).

Среди преимуществ бизнес – центра можно выделить так же локацию (находится в центре города, недалеко от пл. Минина), свежий ремонт в офисах, качественно построено само здание. Это всё позволило риэлторам найти покупателей и арендаторов без особого труда.

Несмотря на то, что бизнес – центр был сдан в эксплуатацию только 3 месяца назад уже существует проблема большой текучести среди арендаторов мелких офисов, соответсвенно возникает потребность в запуске рекламной компании, ориентированной именно на арендаторов средних и малых офисов.

Согласно выводам, полученным из анкетирования, целевая группа потенциальных арендаторов офисов в бизнес – центре это: фирмы, работающие в сфере услуг, с организационно – правовыми формами ООО и ИП, которых интересуют офисы площадью до 100 м².

После определения фокус группы на которую будет направлена рекламная кампания определим характер самой кампании. Оптимальный срок для такой рекламной компании 3 месяца, это достаточное время, чтобы проинформировать потенциальных арендаторов и чтобы проанализировать полезность рекламной компании. Полезность следует оценивать по следующим критериям: увеличение звонков от интересующихся арендой офисов клиентов, количество заключенных договоров аренды и купли – продажи после завершения рекламной компании.

Резюмируем требования к рекламной компании: должна носить напоминающий характер; сроком на 3 месяца, затем следует проверка эффективности маркетинговых мероприятий и возможное их продолжение; ориентирована на фирмы работающие в сфере услуг, с организационно – павовыми фомами ООО, ИП и др., заинтересованные в площади аренды, покупки до 100 м²; нацелена на увеличение звонков от покупателей, арендаторов и как следствие на заключение с ними договоров купли – продажи и аренды.

Предложения по рекланмной компании и формирования имиджа для построенного бизнес – центра по адресу Ульянова 10а предстваленны в Таблице 26.

Таблица 26 –Типовые инструменты и фoрмы мaркетинговых коммуникаций для увеличения продаж и аренды офисов в бизнес – центре

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| цели воздействия | Создание осведомлённости | Увещевание к побыждение к покупке | Формирование имиджа |
| Инструменты и формы маркетинговых коммыникаций | | |
| Реклама | Рекламная информация в печатных изданиях, на радио и телевидении, Интернет реклама, Outdoor- и Indoor- реклама, рекламно – полиграфическая продукция | Рекламно – полиграфическая продукция, сопровождающая личные продажи и event мероприятия | Рекламные материалы имиджего характера |
| Стимулирование сбыта | Скидки, бонусы, специальные предложения, рассрочка платежа | Персональные скидочные и бонусные программы, выстраивание индивидуальной траектории платежа | Не используется |
| PR-коммуникации | Новостные материалы, имиджевые материалы (заметки статьи, репортажи, интервью и др.) в электронных и печатных СМИ с основным упором на новостные материалы | Имиджево – аналитические материалы и новостные материалы с использованием приёма «разбивки новостей на часи» | Имиджевые материалы в СМИ |
| Личные продажи | Персональные консультации, онлайн консультации на сайте компании на сайте компании, коммуникаци в социальных сетях и на форумах | SMS информирование, E-mail информирование, персональные консультации, проведение переговоров о цене | Имиджевые материалы в СМИ |
| Event- мероприятия | Презтации объекта недвижимости, экскурсии на объекты недвижимости,шоу -румы | Организация событий и праздников, презентация объектов недвижимости, экскурсии на объект недвижимости | Организация событий и праздников для арендаторов и собственников |

Oценку эффективности комплекса маркeтинговых коммуникаций офисов бизнес-центра предлагается производить по двум направлениям экономическая и коммуникативная эффективность.

Экономическая эффективность маркетинговых коммуникаций будет оцениваться по показателю доля продаж (аренда и продажа офисов). Доля продаж рассчитывается по следующей формуле:

Доля продаж = (выручка от сданных и проданных офисов/ плановая выручка от реализации всех сданных и проданных офисов) \*100

Для определения коммуникативной эффективности в разрезе отдальных стадий строительства производится оценка «успешных продаж» в общем объёме полученных откликов в рамках реализованных маркетинговых коммуникаций по формуле

ДУП = (количество совершенных сделок (ед.) / количество обращений потребителей (ед.)) \*100

Где ДУП – доля успешных продаж

Диапазоны значений, при достижении которых комплекс маркетинговых коммуникаций может считаться эффективным, заданы на основе методов экспертных оценок.

В рамках данного исследования на основе анализа состояния рынка покупки и аренды офисов обоснован и разработан методологический подход к формированию комплекса клиентоориентированных маркетинговых коммуникаций на рынке офисной недвижимости в бизнес – центрах Нижнего Новгорода, который позволяет как особенности поведения потенциальных потребителей, так и распределение коммуникативного воздействия.

Была предложена оценка потребительского поведения на рынке аренды и продажи офисов в бизнес - центре, которая позваляет сегментам рынка осуществлять формирование комплекса клиентоориентированных маркетинговых коммуникаций на основе схемы принятия решений о покупке/ аренде офисов в бизнес – центре.

Оценку эффективности комплекса маркетинговых коммуникаций предложено осуществлять на основе индикаторов, направленных на выявление как экономической, так и коммуникативной результативности воздействия на потребителей.

Сформирован комплекс клиентоориентированных маркетинговых коммуникаций в сфере аренды и покупки офисов в бизнес - центрах Нижнего Новгорода в разрезе отдельных сегментов рынка, позволяющий организовать непрерывное коммуникативное воздействие на целевые аудитории и тем самым повысить эффективность продаж.

# Глава III Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс»

# 3.1 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс»

На основе проведенного анализа обобщим сильные и слабые стороны организации в свот-матрице ниже.

Таблица 27 - SWOT-анализ организации ООО

|  |  |
| --- | --- |
| **Силы (S):**  1 Собственная производственная база  2 Конкурентоспособность продукции за счет ее наукоемкости  3 Участие в государственных программах поддержки и развития наукоемких и инновационных предприятий | **Слабости (W):**  1 Высокие затраты  2 Необходимость обеспечения финансовой устойчивости в условиях кризисности экономики  3 Зависимость от внешней политики и международных отношений Российской Федерации с зарубежными странами |
| **Возможности (O):**  1 Независимость производственного процесса  2 Сервисное и консультативное сопровождение производимой продукции  3 Уникальность продукции | **Угрозы (T):**  1 Необходимость постоянной инновационной активности  2 Высокая зависимость от квалификации кадров  3 Зависимость от репутации государства в международной сфере |

Следовательно, необходима модель, позволяющая представить стратегию более просто и наглядно, упорядочить все множество стратегических мероприятий в некую систему или схему действий, а также построить систему простого, дешевого и оперативного контроля за осуществлением этих мероприятий. Одним из инструментов позволяющих решить все эти проблемы является сбалансированная система показателей.

Она позволит организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия, обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов. При полном внедрении сбалансированной системы показателей преобразуют стратегическое планирование из теоретического упражнения в ключевую деятельность предприятия.

По результатам проведенного анализа и оценки стратегических позиций ООО могут быть сформулированы следующие цели и стратегические альтернативы, которые представим ниже в виде дерева целей.

Стратегическая цель ООО – максимизация прибыли

Оптимизация производства

Снижение себестоимости

Расширение рынка сбыта

Выход компании на

международный рынок

Инновации

Расширение внутреннего рынка

Рисунок 14 – Дерево целей ООО

Итак, подцель расширение рынка сбыта может быть достигнута за счет выхода на международный рынок и за счет увеличения присутствия компании в регионах России. Подцели снижение себестоимости и оптимизация производства могут быть решены за счет внедрения инноваций.

Далее рассмотрим анализ рисков. Риски проанализированы по методике суммарного риска проекта.

Таблица 28 - Финансово-экономические риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Веса Wi |
| Неустойчивость спроса | 1/7 |
| Появление альтернативного продукта | 1/7 |
| Снижение цен конкурентами | 1/7 |
| Увеличение объёма продаж у конкурентов | 1/7 |
| Рост налогов | 1/7 |
| Неплатежеспособность потребителей | 1/7 |

Таблица 29 - Социальные риски

|  |  |
| --- | --- |
| Простые риски | Веса Wi |
| Трудности с набором квалифицированной силы | 1/4 |
|  |
| Угроза забастовки | 1/4 |
| Недостаточный уровень зарплаты | 1/4 |
| Квалификация кадров | 1/4 |

Оценка проводилась по 100 бальной системе тремя экспертами нашей фирмы (0 - Риск несущественен, 25 – риск, скорее всего, не реализуется, 50 - о наступлении события ничего сказать нельзя, 75 - риск скорее всего появиться 100 - риск наверняка реализуется).

Таблица 30 - Оценка рисков

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Простые риски | Эксперты | | | Vi средняя вероятность (1+2+3)/3 | Балл Wi \* Vi |
|  | 1 | 2 | 3 |  |  |
| Неустойчивость спроса | 0 | 0 | 5 | 8 | 2 |
| Появление альтернативного продукта | 50 | 75 | 25 | 33 | 4.7 |
| Снижение цен конкурентами | 100 | 75 | 50 | 71 | 10 |
| Увеличение объёма продаж у конкурентов | 75 | 100 | 75 | 92 | 13.1 |
| Рост налогов | 50 | 75 | 50 | 58 | 8.2 |
| Неплатежеспособность потребителей | 25 | 0 | 0 | 8 | 2 |
| Трудности с набором квалифицированной силы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Угроза забастовки | 25 | 0 | 0 | 8 | 2 |
| Недостаточный уровень зарплаты | 50 | 0 | 25 | 25 | 6.25 |
| Квалификация кадров | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Для рисков, балл которых Wi\*Vi >10, необходимо разрабатывать мероприятия противодействия.

Поэтому были разработаны мероприятия противодействия рискам, представленные в таблице.

Таблица 31- Мероприятия противодействия рискам

|  |  |
| --- | --- |
| Простой риск | Мероприятия, снижающие отрицательное воздействие риска. |
| Снижение цен конкурентами | Продукция уникалена |
| Увеличение объёма продаж у конкурентов | Увеличение рекламной кампании. |

Таблица 32 - Факторы микросреды, влияющие на сбыт

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Отрицательное влияние риска на ожидаемую прибыль от проекта. |
| Приобретение новых потребителей | Потеря существующих связей с потребителем |
| Потребители удовлетворены качеством нашего товара | Неудовлетворённость потребители качеством нашего товара. |
| Положительное отношение контактной аудитории | Плохое отношение к фирме контактной аудитории. |

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом:

1. Наладить контакты с новыми поставщиками, постоянный поиск вариантов.

2. Постоянный поиск нового рынка сбыта – расширение, новый продукт, клиентоориентированный, но нужно учитывать, что всё-таки более надёжные это старые, проверенные связи.

3. Постоянный контроль за качеством оказания услуг и удовлетворенностью потребителей.

4. Действовать по обстоятельствам.

# 3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Рассмотрим последовательно.

Стратегическая альтернатива №1 «Выход компании на международный рынок»:

Предприятие, планируя выход на зарубежный рынок, должно оценить собственную продукцию и имеющиеся ресурсы, главным образом, финансовые, по следующим моментам:

Рисунок 33 – Подготовка к выходу на международный рынок

Необходимо отметить, что именно объективная оценка возможностей является первым этапом для предприятия, на котором было принято решение освоения новых – зарубежных – рынков сбыта.

Приняв решение о выходе на рынок конкретной страны, фирма должна разработать оптимальную стратегию проникновения.

Рисунок 34 – Способы выхода предприятия на зарубежный рынок

Итак, представив схематично способы выхода предприятия на международный рынок, теперь раскроем их подробнее. Чаще всего предприятия используют способ прямого экспорта продукции. Данный способ представляется оптимальным и для ООО.

Именно на основе выбранного способа – если организация только приступает к внешнеэкономической деятельности – и разрабатывается маркетинговая стратегия, которая впоследствии может корректироваться.

Исходя из вышесказанного, можно произвести расчет необходимых затрат при выходе ООО на международный рынок.

Таблица 33– Затраты на реализацию стратегической альтернативы

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Сумма, тыс. руб. |
| Маркетинговое исследование рынка | 350 |
| Разработка и реализация маркетинговой стратегии | 560 |
| Создание подразделения международного сбыта | 260 |
| Введение должности специалиста по таможенному оформлению | 150 |
| Итого | 1320 |

В данном случае существуют условия неопределенности, исходя из этого можно прогнозировать увеличение выручки на 15%.

Стратегическая альтернатива №2 - «Расширение внутреннего рынка»:

Для расширения регионального сбыта ООО необходимо создавать и развивать логистическую систему, что потребует затраты примерно в 2000 тыс. рублей.

Стратегическая альтернатива №3 – «Инновации»:

Инновации обеспечивают успех предприятия в конкурентной борьбе, приносят большую прибыль и эффективное удовлетворение потребностей потребителей.

Но для того, чтобы реально использовать инновации как надежный инструмент достижения успеха на рынке, специалистам фирм необходимо постоянно создавать все новые и новые введения и уметь правильно продвигать их.

Причины необходимости нововведений определяются проблемной ситуацией, а именно:

* заказом, приказом;
* снижением качества, эффективности труда в организации и на производстве;
* стремлением к самосовершенствованию;
* новыми обстоятельствами, условиями деятельности, эксплуатации.

Под инновационной деятельностью понимается процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

Инновационный процесс затрагивает, как правило, цели, структуру, задачи, технологию и человеческие ресурсы организации, которые называются внутренними взаимосвязанными переменными, и именно они являются предметом внимания психолога, работающего в области внедрения нововведений в различных организациях.

Для ООО предлагается инновация управления.

В качестве системы бережливого производства предлагается внедрение системы «5S».

Практическая цель «5S» - устранить необоснованные потери. Она считается наиболее простым инструментом бережливого производства и не требует значительных инвестиций, так как большая часть мероприятий являются организационными. Плюсом «5S» является то, что она не требует применения новых управленческих технологий и теорий.

Система 5S позволяет практически без затрат не только наводить порядок на предприятии, тем самым повышать производительность на 10-50 процентов, сокращать потери, снижать уровень брака и травматизма на треть, но и создавать необходимые стартовые условия для реализации сложных и дорогостоящих производственных и организационных инноваций, обеспечивать их высокую эффективность за счет радикального изменения сознания работников, их отношения к своему делу.

В таблице ниже представлены конкретные мероприятия по внедрению на предприятии системы 5S на каждом этапе, ответственные исполнители, а также необходимые затраты на их реализацию.

Таблица 34 – Этапы внедрения системы 5S.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Исполнитель | Затраты |
| Подготовка к внедрению системы 5 S | | |
| Изучение высшим руководством методических материалов, уяснение целей и задач системы в течение 2 недель | Директор, заместители директора | Расходы на ли­тературу, печат­ные материалы |
| Издается приказ, в котором определяется круг лиц, организующих процесс внедрения – совет или штаб, в этом же приказе должны определять­ся полномочия членов Совета и ресурсы, которыми они могут распола­гать. | Директор, заместители директора | - |
| В состав Совета должны входить:   * консультант – ответственный за организацию Совета и ведение всей документации; * представитель высшего руководства; * начальник отдела менеджмента качества;   представители отделов и участков [21]. |  |  |
| Изучение членами Совета методических материалов, уяснение целей и задач системы в течение 2 недель | члены Совета «Упорядо­чение» | - |
| Совет разрабатывает план подготовки и внедрения системы «Упорядочение», определяет время и место своих регулярных заседаний, один или два раза в неделю. | члены Совета «Упорядо­чение» | - |
| Подготовка учебных материалов для занятий:  раздаточный материал; информационные листовки и бюллетени и т.д. | Консультант | Расходы на пе­чатные мате­риалы |
| Проведение обучающих занятий для специалистов, линейных руководителей и рабочих | Консультант | Затраты рабо­чего времени (4ч) |
| Подготовка необходимой документации (форм, бланков, классификато­ров, планировок помеще­ний и т. п.);  Разработка наглядной агитации | Консультант совместно с Советом «Упорядочение» | Расходы на пе­чатные мате­риалы; |
| Приобретение и размещение на каждом участке и в каждом отделе информационных стендов | ОМТС совместно с линейными руководителями | Затраты на приобретение информационных стендов (14штук) |
| Подготовка технических средств и необходимого инвентаря для проведе­ния генеральной уборки | Линейный руко­водитель отдела, участка при участии работника склада | Не требует дополнительных затрат |
| Фотографирование состояния нескольких про­из­водственных и/или административных помещений (оборудование, ра­бочих мест, складов, проходов) *до начала* внедрения системы | Консультант | - |
| Формирование рабочих групп, члены которых должны будут осуще­ствлять внедрение системы «Упорядочение» на своих рабочих местах и в за­крепленной за ними общей рабочей зоне, возглав­ляемые мастером или наиболее квалифицирован­ным работником.  Закрепление зоны ответственности за каждым работником и рабочей группой. | Работники и их линейный руко­водитель при участии консультанта | - |
| Определяется порядок проведения аудита рабочих мест и состав проверяющих. | Члены Совета «Упорядочение» | - |
| Этап 1 – Удаление ненужного | | |
| Размещение на информационных стендах инст­рукций по определению степени необходимости предметов;  Раздача членам рабочих групп бланков для состав­ления ими списков ненужных, нужных, не нужных срочно предметов;  Обучение людей умению распознавать ненужное. | Консультант, ли­нейный руководи­тель | - |
| Проведение генеральной уборки, в ходе которой все предметы рабочей среды разделяются на три категории: нужные, ненужные и не нужные срочно и заносятся в соответствующие списки.  *Ненужные* удаляются по определенным правилам.  *Нужные* сохраняются на рабочем месте.  *Не нужные срочно* располагаются на определен­ном удалении от рабочего места или хранятся цен­трализованно. | Рабочие группы на каждом рабо­чем месте | Затраты рабо­чего времени (3ч) |
| Пометить красным ярлыком все ненужное.  Те предметы, которые и выбросить жалко, и в работе они не нужны – переместить в специально отведенную зону «карантина» и если они остались нетронутыми в течение 30 дней – безжалостно выбросить, переработать или отдать туда, где они действительно нужны [22, с.56]. | Рабочие группы | Затраты рабо­чего времени (1ч) |
| Проводится аудит рабочих мест и оценка первых результатов | Проверяющие | - |
| Информация о результатах проверки размещается на информационных стендах | Консультант | - |
| Этап 2 – Рациональное размещение предметов | | |
| Все нужные предметы хранятся в одних и тех же отведенных для них местах. Все места должны иметь обозначение, чтобы сразу было видно, что там лежит, каково количество предметов и сколько и как их хранить. | Рабочие группы, линейные мастера при участии Со­вета. | Затраты рабо­чего времени (10 ч); |
| Для этого проектируются необходимые стеллажи, подставки, приспособления для удобства хранения и использования необходимых предметов, а затем изготавливаются.  Определяется необходимое количество и размер покупных контейнеров, ящичков для функционального размещения предметов | Требуемые мате­риалы закупаются ОМТС и выда­ются кладовщи­ком. Изготовле­ние приспособле­ний осуществ­ляют работники предприятия. | Расходы на при­обретение кон­тейнеров, материалов для изготовления приспособлений;  оплата работ по изготовлению приспособлений |
| Изготовление и применение указателей в местах размещения и на предметах | Консультант со­вместно с рабо­чими группами | расходы на изготовление и приобретение средств визуализации |
| Осуществление самодиагностики состояния рабо­чих мест и рабочих зон | Рабочие группы со своими руко­водителями | Затраты рабо­чего времени (1ч) |
| Осмотр рабочих мест и зон Советом «Упорядоче­ние» | Члены Совета «Упорядочение» | - |
| Информация о результатах проверки размещается на информационных стендах | Консультант | - |
| Этап 3 – Уборка, проверка, устранение неисправностей | | |
| Тщательная уборка и чистка оборудования, фикса­ция неисправностей.  Выявление труднодоступных для уборки и про­верки мест, а также источников проблем и загряз­нений.  Выработка и реализация мер по уборке труднодос­тупных мест, ликвидации (локализации) источни­ков проблем и загрязнений. | Рабочие группы | Затраты рабо­чего времени (1ч) |
| Устранение неисправностей оборудования и выработка мер по их предотвращению. | Рабочие, эксплуатирующие и ремонтирующие оборудование | - |
| Выработка правил проведения уборки, чистки оборудования, проверки, смазки и затяжки кре­пежных деталей. | Рабочие группы совместно с рабочими, обслуживающими оборудование | Затраты рабо­чего времени (1ч) |
| Фотографирование состояния нескольких про­из­водственных и/или административных помещений (оборудование, ра­бочих мест, складов, проходов) *после 3 этапа* внедрения системы | Консультант | - |
| Сравнение фотографий до и после начала внедрения системы и анализ результатов | Совет «Упорядочение» | - |
| Регулярный аудит рабочих мест и зон | Проверяющие | - |
| Организация соревнований между рабочими груп­пами, участками на самое чистое рабочее место, участок. | Совет «Упорядо­чение» | - |
| Этап 4 – Стандартизация правил | | |
| Стандартизация и унификация всех обозначений (размер, цвет, изображение символов и т.п.). | члены совета «Упорядочение» | - |
| Рационализация носителей информации (материал, способ нанесения надписей, защитные покрытия), мест их размещения, крепления и возможностей замены. | Рабочие группы, члены совета «Упорядочение» | Затраты рабо­чего времени (1ч) |
| Создание «стандарта» идеального состояния рабочего места. Этот стандарт уточняет размещение каждой вещи в определенный момент времени, а также продолжительность и частоту уборок: стандарт касается всех операторов, которые могут использовать данное рабочее место. Он должен быть простым, визуальным (например, рисунки, фотографии, различные цвета, визуальные средства) и легкодоступным. Фиксация в письменном виде правил хранения, уборки, проверки, смазки, затяжки крепежа. | Консультант, со­вместно с рабо­чими группами и гл. механиком | Затраты рабо­чего времени (2ч) |
| Разработка и изготовление различных рисунков, схем, пиктограмм, указателей для максимальной визуализации представления пра­вил. | Консультант | - |
| Визуализация контроля нормального состояния и отклонений от нормы (в работе оборудования, уровне запасов и т. П.). | Консультант, со­вместно с рабо­чими группами | Затраты рабо­чего времени (2ч) |
| Этап 5 – Дисциплинированность и ответственность | | |
| Выполняется регулярная проверка (ежедневная, еженедельная, ежемесячная) следования разработанных стандартов на рабочих местах, уча­стках, в отделах. | Проверяющие | - |
| По результатам аудита подводятся итоги конкурса, победители награждаются почетными званиями, ценными подарками или денежными премиями. | члены совета «Упорядочение» | Расходы на вознаграждение победителей соревнований |
| Прогресс бесконечен: по прошествии некоторого времени стандарты необходимо обновлять. | Консультант, со­вместно с рабо­чими группами и службой гл. механика | - |

Все элементы затрат на внедрение системы «Упорядочение» в стоимостном выражении представлены в таблице ниже.

Таблица 35 – Затраты на внедрение системы «Упорядочение», тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы затрат | Сумма затрат, тыс. руб. |
| Единовременные затраты: |  |
| Покупная литература:  1) Растимешин В.Е., Куприянова Т.М. Упорядочение. Путь к созданию качественного рабочего места. (5\*370 руб.);  2) 5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место / Пер. с англ. Попеско И. (5\*330 руб.) | 3,5 |
| Изготовление печатных материалов | 70 |
| Информационные стенды – 14 штук | 34 |
| Контейнеры для размещения предметов | 50 |
| Материалы для изготовления различных приспособлений | 50 |
| Изготовление на заказ средств визуализации | 70 |
| Оплата работ по изготовлению различных приспособлений | 30 |
| Ежегодные затраты: |  |
| Оплата услуг консультанта | 530 |
| Премиальный фонд | 300 |
| Итого: | 1137,5 |

Таким образом, размер материальных затрат на внедрение системы «Упорядочение» составит 1137,5 тыс. руб., кроме того необходимы затраты рабочего времени в количестве 4950 часов.

Исходя из опыта организаций, внедривших систему 5S у себя на предприятии, производительность труда возрастает от 10 до 50 процентов, качество продукции повышается на треть [26]. Рост производительности обусловлен снижением трудоемкости изготовления продукции за счет сокращения потерь рабочего времени. Это в свою очередь ведет, либо к увеличению объема производства, либо к сокращению численности персонала.

Сокращение численности персонала выступает первым мероприятием внедряемой программы, следовательно, рассмотрим второе направление.

Поскольку качество продукции после внедрения системы 5S увеличивается на одну треть, это позволит снизить потери от брака на одну треть и, соответственно, себестоимость на эту же сумму:

∆С = 367167/3 = 122389 тыс. руб.

Вычислим в стоимостном выражении затраты рабочего времени на проведение запланированных мероприятий. Затраты рабочего времени составляют 4950 часов.

Определим объем затрат на один час рабочего времени, включающий заработную плату и отчисления во внебюджетные фонды. Для этого сумму ФОТ и отчислений во внебюджетные фонды разделим на количество часов, отработанных всеми сотрудниками:

98133890,4/(4236\*399)=58,06 руб. в час

Затраты рабочего времени на проведение мероприятий составят:

4950\*58,06 = 287397 тыс. руб.

Таким образом, единовременные затраты на внедрение системы «Упорядочение», включающие материальные затраты и затраты рабочего времени, составят 1137,5 тыс. руб., а ежегодные затраты в размере 287,397 тыс. рублей приведут к соответствующему снижению себестоимости.

Следовательно, общее снижение себестоимости составит:

∆С = 122,389+1137,5 – 287,397 = 972,492 тыс. руб.

Основываясь на опыте российских предприятий, период внедрения для производственной организации с численностью несколько сотен человек составляет около двух лет [21, с.28]. Исходя из этого, рассчитаем нормативный коэффициент эффективности инвестиций:

Ен  = 1/2 = 0,5

Годовой экономический эффект от внедрения системы 5S составит:

Эгод = 972,492 - 0,5\*1137,5 = 403,742 тыс. руб.

Следовательно, внедрение на предприятии даже одного из инструментов бережливого производства – системы 5S даст годовой экономический эффект в размере 403,792 тыс. руб.

Также оптимальным представляется внедрение метода анализа видов и последствий потенциальных дефектов – FMEA.

Для изучения причин и механизмов возникновения несоответствий и предотвращение или максимальное снижение их негативных последствий, а, следовательно – повышения качества продукции и сокращение затрат на устранение несоответствий на последующих стадиях жизненного цикла продукции целесообразно применение ОАО «Новосибирский инструментальный завод» метода FMEA. Ошибки на стадии проектирования обходятся на порядок дороже, чем на последующей стадии производства. В настоящее время мировой практике не менее 80% разработок технических изделий и технологий проводится с применением данного анализа.

Данный метод позволит снизить вдвое потери от брака, вызванные ошибками на стадии проектирования. Материальные затраты на внедрение FMEA заключаются лишь в оплате обучения специалистов, участников команд, методологии FMEA. В дальнейшем требуются лишь затраты времени сотрудников на работу FMEA-команды. Основные этапы реализации метода FMEA представлены в таблице ниже.

Таблица 36 – Основные этапы внедрения метода FMEA на предприятии

|  |
| --- |
| Мероприятие |
| 1. Формирование команды экспертов. Базовый состав команды специалистов должен состоять из семи человек: руководитель рабочей группы; − инженер, инженер-технолог; инженер-конструктор; наладчик; представитель отдела сервиса; представитель производства; представитель отдела качества. |
| 1. Обучение методологии специалистов – членов команды-FMEA. Обучение проводится сторонней организацией или самостоятельно при помощи методических материалов. |
| 1. Ознакомление с предложенными проектами конструкции и/или технологического процесса. |
| 1. Для конкретного технического объекта и/или производственного процесса с его конкретной функцией определяют (пользуясь имеющейся информацией и предшествующим опытом) все возможные виды дефектов. Описание каждого вида дефекта заносят в протокол анализа видов, причин и последствий потенциальных дефектов, составленный, например, в виде таблицы. |
| 1. Для каждого последствия дефекта экспертно определяют балл значимости S при помощи таблицы баллов значимости. Балл значимости изменяется от 1 для наименее значимых по ущербу дефектов до 10 — для наиболее значимых. |
| 1. Для каждого дефекта определяют потенциальные причины. Для одного дефекта может быть выявлено несколько потенциальных причин, все они должны быть по возможности полно описаны и рассмотрены отдельно. |
| 1. Для каждой потенциальной причины дефекта экспертно определяют балл вероятности возникновения О. При этом рассматривается предполагаемый процесс изготовления и экспертно оценивается частота данной причины, приводящей к рассматриваемому дефекту. Балл возникновения изменяется от 1 для самых редко возникающих дефектов до 10 — для дефектов, возникающих почти всегда. |
| 1. Для данного дефекта и каждой отдельной причины определяют балл вероятности обнаружения D данного дефекта или его причины в ходе предполагаемого процесса изготовления. Балл обнаружения изменяется от 10 для практически не обнаруживаемых дефектов (причин) до 1 — для практически достоверно обнаруживаемых дефектов (причин). |
| 1. Для приоритетного числа риска устанавливается критическая граница (ПЧРгр) в пределах от 100 до 125. Снижение ПЧРгр соответствует созданию более высококачественных и надежных объектов и процессов. |
| 1. После получения экспертных оценок S, О, D вычисляют приоритетное число   риска ПЧР по формуле: ПЧР = S \* О \* D  Для дефектов, имеющих несколько причин, определяют соответственно несколько ПЧР. Каждое ПЧР может иметь значения от 1 до 1000. |
| 1. После расчетов ПЧР составляют перечень дефектов (причин), для которых значение ПЧР превышает ПЧРгр. Именно для них и следует далее вести доработку конструкции и/или производственного процесса. |
| 1. Для каждого дефекта (причины) с ПЧР > ПЧРгр команда должна прилагать усилия для снижения этого расчетного показателя посредством доработки конструкции и/или производственного процесса с помощью метода «мозгового штурма» |
| 1. После того как действия по доработке определены, необходимо оценить и записать значения баллов значимости *S*, возникновения *O* и обнаружения *D* для нового предложенного варианта конструкции и/или производственного процесса. Следует проанализировать новый предложенный вариант и подсчитать и записать значение нового ПЧР |
| 1. Ответственный за разработку конструкции инженер должен подтвердить, что все предложения членов команды по доработке были рассмотрены. |
| 1. В конце работы FMEA-команды должен быть составлен и подписан протокол, в котором отражают основные результаты работы команды, включающие как минимум:  * состав FMEA-команды; * описание технического объекта и его функций; * перечень дефектов и/или причин для первоначально предложенного варианта конструкции и/или производственного процесса; * экспертные баллы *S*, *О*, *D* и ПЧР для каждого дефекта и причины первоначально предложенного варианта конструкции и/или технологического процесса; * предложенные в ходе работы FMEA-команды корректирующие действия по доработке первоначально предложенного варианта конструкции и/или производственного процесса; * экспертные баллы *S*, *О*, *D* и ПЧР для каждого дефекта и причины доработанного варианта конструкции и/или производственного процесса. |

Определим снижение себестоимости после внедрения метода FMEA, вследствие снижения потерь от брака:

∆С = (367167\*0,75)/2= 137687,625 тыс. руб.

Затраты рабочего времени на работу FMEA - команды рассчитаем исходя из того, что:

* FMEA-команда, в среднем состоит из 5 человек;
* количество проектов, разрабатываемых в год – от 3 до 4;
* на работу команды отводится 4 часа в день, два раза в неделю;
* в году, в среднем 50 рабочих недель

Следовательно, общее количество часов, затрачиваемых специалистами на проведение анализа FMEA, составит:

5\*3,5\*4\*2\*50 = 7000 часов

Вычислим значение увеличения себестоимости в связи с проведением анализа FMEA, для этого найдем произведение затрат за один час рабочего времени на общее количество необходимых часов:

∆С = 58,06 \*7000 = 406,420 тыс. руб.

Определим общее снижение себестоимости:

∆С = 367167– 137687,625= 229479,375 тыс. руб.

Единовременные затраты на внедрение анализа включают в себя оплату обучения примерно 10 сотрудников методологии проведения анализа FMEA:

Зед =10\*5= 50 тыс. руб.

Рассчитаем нормативный коэффициент эффективности инвестиций, учитывая, что срок окупаемости инвестиций примерно равен 1,5 годам [12, с.310]:

Ен  = 1/1,5 = 0,67

Определим годовой экономический эффект от применения метода FMEA:

Эгод = 229479,375- 0,67\*50 = 229445,875 тыс. руб.

Суммарный годовой экономический эффект от внедрения методов 5S и FMEA:

403,742 += 229445,875 = 229849,617 тыс. руб.

Таким образом, внедрение на предприятии только двух инструментов бережливого производства позволит получить годовой экономический эффект в размере более 22 миллионов рублей.

# 3.3 Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ПрофСтройРесурс»

На основе проанализированного выше необходимо реализовать выбор стратегии ООО.

На основе проведенного стратегического анализа, сформулированных стратегических намерений, можно приступить к формулированию стратегии с учетом условий и ограничений, которые и явятся основой Прежде всего, необходимо выбрать общее направление дальнейшего развития предприятия. Для этого рассмотрим альтернативные эталонные стратегии. Используем матрицу Томпсона-Стрикланда, чтобы выбрать стратегию, соответствующую темпам роста рынка и конкурентной позиции предприятия. Матрица изображена на рисунке ниже.

В настоящее время предприятие рентабельно и нет необходимости в его ликвидации. Горизонтальная интеграция предполагает получение контроля над конкурентами путем их поглощения. В данный момент предприятие не намеревается поглощать более крупных конкурентов и не располагает достаточными финансовыми ресурсами для этого. Таким образом, необходимо пересматривать стратегию концентрации.

Стратегическая зона хозяйствования ООО обладает высокой привлекательностью. Конкурентная позиция предприятия на рынке является средней по устойчивости. Таким образом, в соответствии с приведенной матрицей стратегия предприятия предполагает дополнительные инвестиции в развитие и реинвестирование прибыли. На следующем этапе определим конкурентную стратегию организации Поскольку ранее при проведении стратегического анализа мы определили, что тип потребления целевого сегмента функциональный, следовало бы выбрать стратегию «лидерства по издержкам». Однако эта стратегия уже действует, а необходимый уровень цен, ориентированный на уровень ниже среднего по рынку, уже обеспечен. Следовательно, необходимо искать дополнительные возможности для конкуренции. На данном рынке огромное значение имеют квалификация и профессионализм сотрудников. Одним из конкурентных преимуществ ООО является опытный и эффективный персонал, что необходимо использовать для реализации конкурентной стратегии. Имиджевая дифференциация предполагает создание репутации надежного партнера. Цена может варьироваться в зависимости от состояния, поэтому в рамках конкурентной стратегии необходимо обеспечивать оптимальное соотношение цена-качество.

Планирование качества на предприятии осуществляется путем разработки планов качества на год. План качества – это документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу. Затем отделом менеджмента качества проводится анализ выполнения целей, с указанием причин и необходимых корректирующих действий, в случае их невыполнения.

На предприятии активно проводится обучение и развитие персонала. Однако требует оптимизации структура направлений обучения и развития. Предлагается совершенствовать менеджмент качества предприятия на основе обучения и развития персонала в данной области.

Основные цели обучения персонала в области качества — это пробуждение сознательности, постижение науки о качестве, изменение отношения к качеству. На предприятии проводится обучение вопросам качества, но эпизодически, несистемно, в основном в результате выявления каких-либо повторяющихся несоответствий. И на этой основе проходит обучение исполнителей для предотвращения в дальнейшем повторных случаев брака.

Для обучения вопросам качества, в основном должны привлекаться собственные работники, занимающиеся этими вопросами и знающие специфику предприятия и выпускаемой продукции.

Руководителями производственных участков должны проводиться участковые Дни качества, которые начинаются с доклада о результатах выполнения ранее принятых решений, вновь выявленных несоответствиях и внесенных предложениях. С содокладом могут выступать приглашенные специалисты и руководители других подразделений. Предполагаются выслушивания предложений участников Дней качества. По вынесенным вопросам необходимо проводить обсуждение, а принятые решения должны оформляются протоколом.

Несомненно, что с данным вопросом тесно связана мотивация персонала в контексте его мотивированности к повышению качества организации деятельности предприятия.

В управлении качеством мотивация персонала — это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции, тем не менее, данному вопросу в организации уделено, крайне мало внимания. В основе мотивации лежит принцип предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду. Без этого нельзя говорить о сколько-нибудь серьезной заинтересованности персонала в высоком качестве выпускаемой продукции, а без заинтересованности любые планы повышения качества остаются лишь на бумаге.

Предлагается ввести автоматизированный учет потерь в области качества по каждому сотруднику и организовать премирование – ежеквартальное – тем сотрудникам, которые не допускают данного вида потерь.

Таким образом, оптимальная для ООО альтернатива - это внедрение инноваций в управление предприятием на основе принципов бережливого производства и управление качеством производимой продукции.

Расходы минимальны – выгоды очевидны.

Кроме того могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

- оптимизация стратегического плана развития предприятия,

- совершенствование менеджмента качества посредством обучения персонала именно в данной сфере и премирования той части персонала, которая не допускает потерь в области качества,

- управление товародвижением на принципах логистики,

- совершенствование управляемости организации посредством введения в ее организационную структуру службы контроллинга,

- активная маркетинговая стратегия.

Для того чтобы запланировать предполагаемые затраты по предложенным мероприятия, представим в таблице ниже структуру затрат.

Таблица 37 - Предполагаемые затраты на внедрение мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО (на годовой период)

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Сумма, млн. руб. |
| Расходы на разработку и реализацию программы обучения персонала в области качества | 1,2 |
| Создание службы контроллинга на предприятии | 1,38 |
| - расходы на найм специалистов | 0,05 |
| - расходы на обучение и адаптацию нанятых сотрудников | 0,03 |
| - расходы на программное обеспечение | 0,1 |
| - расходы на оплату труда и социальные отчисления | 1,2 |
| Расходы на проведение международноориентированной презентации ЗАО | 3,2 |
| ИТОГО | 5,78 |

Представим в таблице ниже, каковы предполагаемые выгоды ООО от внедрения и реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 38 - Предполагаемые экономические выгоды ООО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Текущий показатель (млн. руб.) | Предполагаемое изменение (%) | Прогнозируемый показатель (млн. руб.) |
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг за вычетом НДС, акцизного налога и других | 441134 | + 20% | 529360,8 |
| Себестоимость реализованных услуг | 367167 | - 10% | 330450,3 |
| Валовая прибыль | 73967 | +30% | 96157,1 |

Таким образом, в результате предлагаемых мероприятий предполагаются затраты в размере 5,78 млн. руб. При этом основным прогнозируемым результирующим показателем является увеличение валовой прибыли с 73967 млн. руб. до 96157,1 млн. руб., то есть на 22190,1 млн. руб. Таким образом, экономическая выгода предлагаемых мероприятий несомненна.

Однако обратимся также к расчету точки безубыточности проектируемых мероприятий и сроку окупаемости инвестиций.

Для того чтобы доказать эффективность проектируемых мероприятий, рассчитаем ряд показателей, обратившись к пакету «Анализ данных» Microsoft Excel. Исходные данные проекта: это затраты, экономия в себестоимости и предполагаемое увеличение прибыли, также взяты ставка налога на прибыль и ставка дисконтирования. Соответственно шаги и их количество – это годы реализации мероприятий – какие изменения через какой период, рассчитывается автоматически в Microsoft Excel.

Таблица 39

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Исходные данные проекта*** |  |  |  |  |  |  |
| Предполагаемые затраты, млн. руб. | 5,78 |  |  |  |  |  |
| Рост выручки из-за увеличения выпуска продукции, млн. руб. | 22190,1 |  |  |  |  |  |
| Экономия в переменных затратах за год, млн. руб. | 36716,7 |  |  |  |  |  |
| Ставка налога на прибыль, % | 20 |  |  |  |  |  |
| WACC, % | 12 |  |  |  |  |  |
| Таблица 40 | | | | | | |
| Расчет ЧДД, NPV, PI, DPP | | | | | | |
| **Номер шага** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Показатели** |  |  |  |  |  |  |
| **Операционная деятельность** |  |  |  |  |  |  |
| **1. Денежные притоки (стр.1.1 + стр. 1.2)** |  | 58906,8 | 58906,8 | 58906,8 | 58906,8 | 58906,8 |
| 1.1. Выручка от реализации продукции |  | 22190,1 | 22190,1 | 22190,1 | 22190,1 | 22190,1 |
| 1.2. Прочие и внереализационные доходы |  | 36716,7 | 36716,7 | 36716,7 | 36716,7 | 36716,7 |
| **2. Денежные оттоки (сумма строк 2.1+2.2+2.5)** |  | 11781,462 | 11781,5 | 11781,5 | 11781,1 | 11781,1 |
| 2.1. Прирост переменных издержек |  |  |  |  |  |  |
| 2.2. Прирост постоянных издержек |  |  |  |  |  |  |
| 2.3. Амортизация (вспомогательная строка) |  | -0,5106667 | -0,51067 | -0,51067 | 1,156 | 1,156 |
| 2.4. Прибыль до налогов (вспомогательная строка) |  | 58907,311 | 58907,3 | 58907,3 | 58905,6 | 58905,6 |
| 2.5. Налог на прибыль |  | 11781,462 | 11781,5 | 11781,5 | 11781,1 | 11781,1 |
| **3. Сальдо денежного потока от операционной деятельности (стр.1 –** **стр.2)** | 0 | 47125,338 | 47125,3 | 47125,3 | 47125,7 | 47125,7 |
| **Инвестиционная деятельность** |  |  |  |  |  |  |
| **4. Денежные притоки** (ликвидационная стоимость) | 5 |  |  |  |  | 50000 |
| **5. Денежные оттоки** (стр.5.1+ стр.5.2) | 5,78 |  |  |  |  |  |
| 5.1. Общие капиталовложения (инвестиции) | 5,78 |  |  |  |  |  |
| **6. Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности (стр. 4**-**стр. 5)** | -0,78 |  |  |  |  | 50000 |
| **7. Сальдо двух потоков (чистые денежные поступления проекта) (стр.3 + стр.6)** | -0,78 | 47125,338 | 47125,3 | 47125,3 | 47125,7 | 97125,7 |
| 8. То же нарастающим итогом | -0,78 | 47124,558 | 94249,9 | 141375 | 188501 | 285627 |
| 9. Коэффициент дисконтирования (WACC) | 1,00 | 0,89 | 0,80 | 0,71 | 0,64 | 0,57 |
| 10. Чистые денежные поступления (стр.7 х стр.9) | -1 | 42076 | 37568 | 33543 | 29949 | 55112 |
| 11. NPV, руб. | -1 | 42075 | 79643 | 113186 | 143136 | 198247 |
| 12. PI | 0 | 53943,8 | 102108,0 | 145111,7 | 183508,1 | 254164,2 |
| 13. DPP, лет. | -1,0 |  |  |  |  |  |
| 14. Рентабельность инвестиций по прибыли до налогообложения,% | 0% | 7552219% | 7552219% | 7552219% | 7552006% | 7552006% |
| 15. Рентабельность инвестиций по чистой прибыли, % | 0% | 6041775% | 6041775% | 6041775% | 6041605% | 6041605% |

Таким образом, инвестируемые средства окупятся уже на первом году реализации предложенных мероприятий. Представим ниже графически окупаемость мероприятий.

Рисунок 15 -График окупаемости

Таким образом, проект следует принять, так как затраты невелики, привлечение кредитных средств не потребуется, а ожидаемый экономический эффект состоит в росте конкурентоспособности предприятия и увеличении прибыли.

Таким образом, основными направлениями повышения конкурентоспособности деятельности предприятия ООО автор считает следующие:

- оптимизация стратегического плана развития предприятия,

- совершенствование менеджмента качества посредством обучения персонала именно в данной сфере и премирования той части персонала, которая не допускает потерь в области качества,

- управление товародвижением на принципах логистики,

- совершенствование управляемости организации посредством введения в ее организационную структуру службы контроллинга,

- активная маркетинговая стратегия.

# Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы и заключения.

В условиях рыночной экономики результаты деятельности любого хозяйствующего субъекта прямо зависят от двух факторов – правильности избранной миссии и эффективности управления процессом ее практической реализации. В современных отечественных условиях требования к качеству управленческих решений, в том числе и стратегического характера, существенно повышаются.

Принципиальные изменения в политической и экономической жизни страны, развитие демократических принципов управления общественным и частным производством настоятельно требуют от руководителей предприятий и государственных служащих глубокого изучения современных методов и форм управления. Функции руководителя значительно усложнились. И еще одно новое и очень важное — риск, ответственность, самостоятельность, персональная ответственность каждого руководителя.

До сих пор на практике управления сказывается советский опыт, до сих пор многие неправильно оценивают важность специального образования, продолжает существовать система назначения «своих» на руководящие должности. Это приводит к тому, что специалисты и руководители предприятий, организаций, органов государственной и муниципальной власти в большинстве своем не владеют необходимой теоретической базой в области современного менеджмента, не имеют практического опыта работы в условиях экономической самостоятельности предприятий и демократических преобразований в обществе.

Стратегическое управление и планирование является краеугольным камнем разработки комплексной хозяйственной и производственной политики организации. Именно на этой базе планируются текущие мероприятия по управлению ликвидностью, расширению или же сокращению производства, маркетинговые мероприятия, долгосрочные финансовые вложения пр. Стратегическое планирование производится на основе анализа хозяйственной деятельности и финансового состояния организации за прошедший краткосрочный бюджетный период.

Эффективное функционирование и развитие организации, особенно производственной, непосредственно зависит от планово-расчетных обоснований текущего, перспективного средне- и долгосрочного планирования, а также от разработки стратегии развития.

Управление конкурентоспособностью предприятия напрямую зависит от специализации предприятия, макроэкономических условие, а также внешней и внутренней среды предприятия. Исходя из этого, основой управления конкурентоспособностью является комплексный анализ положения и результатов деятельности предприятия, оценка слабых и сильных сторон, рисков и противодействие им, а также весь комплекс современных маркетинговых инструментов для упрочения своего положения в отрасли.

Стратегической целью сохранения конкурентоспособности предприятия является удержание своих конкурентных позиций и постоянное развитие всех структурных элементов предприятия и бизнес-процессов.

На основе проведенного стратегического анализа, сформулированных стратегических намерений, можно приступить к формулированию стратегии с учетом условий и ограничений, которые и явятся основой Прежде всего, необходимо выбрать общее направление дальнейшего развития предприятия. Для этого рассмотрим альтернативные эталонные стратегии. Используем матрицу Томпсона-Стрикланда, чтобы выбрать стратегию, соответствующую темпам роста рынка и конкурентной позиции предприятия. Матрица изображена на рисунке ниже.

В настоящее время предприятие рентабельно и нет необходимости в его ликвидации. Горизонтальная интеграция предполагает получение контроля над конкурентами путем их поглощения. В данный момент предприятие не намеревается поглощать более крупных конкурентов и не располагает достаточными финансовыми ресурсами для этого. Таким образом, необходимо пересматривать стратегию концентрации.

Стратегическая зона хозяйствования предприятия обладает высокой привлекательностью. Конкурентная позиция предприятия на рынке является средней по устойчивости. Таким образом, в соответствии с приведенной матрицей стратегия предприятия предполагает дополнительные инвестиции в развитие и реинвестирование прибыли. На следующем этапе определим конкурентную стратегию организации Поскольку ранее при проведении стратегического анализа мы определили, что тип потребления целевого сегмента функциональный, следовало бы выбрать стратегию «лидерства по издержкам». Однако эта стратегия уже действует, а необходимый уровень цен, ориентированный на уровень ниже среднего по рынку, уже обеспечен. Следовательно, необходимо искать дополнительные возможности для конкуренции. На данном рынке огромное значение имеют квалификация и профессионализм сотрудников. Одним из конкурентных преимуществ ООО является опытный и эффективный персонал, что необходимо использовать для реализации конкурентной стратегии. Имиджевая дифференциация предполагает создание репутации надежного партнера. Цена может варьироваться в зависимости от состояния, поэтому в рамках конкурентной стратегии необходимо обеспечивать оптимальное соотношение цена-качество.

В качестве стратегического направления развития ФГУП было определено следующее – внедрение инноваций в управление - внедрение системы бережливого производства.

В рамках системы бережливого производства как один из вид потерь, на сокращение которых и направлена данная система, выделяется неэффективное использование трудовых ресурсов предприятий и, как один из вариантов, избыточный персонал.

Рассматривая показатели экономико-финансового состояния ООО, нами было отмечено, что, несмотря на сокращение себестоимости продукции, выручка не увеличивается.

Производительность труда персонала вполне положительна, однако, целесообразным представляется сокращение персонала на 10% с целью снижения расходов, связанных с его содержанием.

Направлениями повышения конкурентоспособности деятельности предприятия ООО автор считает следующие:

- бережливое производство,

- оптимизация стратегического плана развития предприятия,

- совершенствование менеджмента качества посредством обучения персонала именно в данной сфере и премирования той части персонала, которая не допускает потерь в области качества,

- управление товародвижением на принципах логистики,

- совершенствование управляемости организации посредством введения в ее организационную структуру службы контроллинга,

- активная маркетинговая стратегия.

В результате предлагаемых мероприятий предполагаются затраты в размере 5,78 млн. руб. При этом основным прогнозируемым результирующим показателем является увеличение валовой прибыли с 73967 млн. руб. до 96157,1 млн. руб., то есть на 22190,1 млн. руб. Таким образом, экономическая выгода предлагаемых мероприятий несомненна.

# Список использованной литературы и источников

1. Аврашков Л.Я., Графова Г.Ф. К вопросу о формировании нормативной базы для оценки финансово-экономического состояния предприятия // Аудитор. - N 11. - ноябрь 2012.

2. Анисимова И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 3. - март 2010.

3. Антонец В.А., Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В. Инновационный бизнес. Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 320 с.

4. Агеева О.А., Кардашов С.С. Методологические основы моделирования финансовых рисков инвестиционно – строительных компаний. – Финансы и учет [Электронный ресурс]. №1 (19) Январь – Март 2013. // <http://go-url.ru/aau6>

5. Агеев А.И. Беседы о стратегическом, или О том, можно ли совместить чистую прибыль и чистую совесть. - М.: Институт экономических стратегий, 2010. — 736 с.

6. Бабаева А.А. Основные принципы эффективного управления./ Экономика и менеджмент инновационных технологий. Декабрь. 2011 год. URL:http//ekonomika.snauka.ru/2011/12/86/

7. Бабаскин С.Я. Инновационный проект. Методы отбора и инструменты анализа рисков. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.

8. Баринова В. Институциональные условия инновационного развития фирмы. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 154 с.

9. Бочаров С.А., Иванов А.А., Олейников С.Я. Основы бизнеса. - М.: ЕАОИ, 2008, — 447 с.

10. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. — 365 с.

11. Берг О. Внутренний аудит // Российский бухгалтер. - N 7. - июль 2011.

12. Бадмаева Д.Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ // Аудиторские ведомости. - N 1. - январь 2011.

13. Бадмаева Д.Г. Комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятий: методы и используемые показатели // Аудиторские ведомости. - N 8. - август 2010.

14. Батова Т.Н., Васюхин О.В. Экономика промышленного предприятия. - СПб.: ГУ ИТМО, 2010, — 248 с.

15. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие/ В.А. Баринов, 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Профессиональное образование) (Обложка) ISBN 978-5-00091-082-5, 300 экз. Режим доступа: <http://znanium.com/>

16. Белова Н.Е. Применение системы сбалансированных показателей в строительстве // Новые идеи нового века – 2013: материалы Тринадцатой Международной научной конференции. В 3т –Хабаровск: ТОГУ, 2013. – Т.2. – C. 220 – 224.

17. Бачурина С.С., Долженко Ю.А. Модель поэтапного процесса реализации для крупных инновационных проектов // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно – строительной сфере и природопользовании: материалы Международной научно – практичной конференции 11.04.2014/ под редакцией В.И. Ресина. – Москва: ФГБОУ ВПО «РЭУ» им. Г. В. Плеханова», 2014. С. 21 – 26

18. Волкова С.М. Как выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации? // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. - N 4. - апрель 2013.

19. Гражданское право учебник в 3 т. Том 1. / Абрамова Е.Н., Аверченко Н.Н., Байгушева Ю.В. и др. / Под ред. А.П. Сергеева. - М.: РГ Пресс, 2010. - 490 с.

20. Горох Н. Анализ активов баланса // Российский бухгалтер. - N 4. - апрель 2012.

21. Глазунов М.И. Оценка финансовой устойчивости коммерческой организации на основе данных бухгалтерского баланса // Экономический анализ: теория и практика. 2009. N 21.

22. Гамбеева Ю.Н. Оценка региональной конкурентоспособности (на примере российских регионов) // Российское предпринимательство. — 2013. — № 21 (243). — c. 33-43.

23. Дэвид Мирман Скотт Новые правила маркетинга и PR. Как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с покупателем = The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. —352 с.

24. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. - 2-е изд. - М.: Издательство "Омега-Л", 2010. – 303 с.

25. Золотарева А., Киреева А., Малинина Т. Специальные формы поддержки инновационной активности в России. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. – 334 с.

26. Заболотская Н.В., Козлова Т.В. Оценка экономического потенциала предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - N 5. - февраль 2009.

27. Иванова И.В. Совершенствование конкурентной среды // Российское предпринимательство. — 2012. — № 1 (199). — c. 32-37.

28. Комаров, Парамонова Т.Н., Калугина С.А. Маркетинг. – М: КноРус, 2011. - 360 с.

29. Красова О.С., Сергеева Т.Ю. Основные средства организации. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. - 160 с.

30. Кибиткина Н. Финансово-экономическое моделирование: новые решения // Консультант. - N 5. - март 2011.

31. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Отв. ред. В.Л. Гейхман, Е.Н. Сидоренко. - 8-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2012. Электронный ресурс. Режим доступа: Справочно-информационная система ГАРАНТ ПЛЮС. URL: http://www.garant.ru/

32. и доп. // Под ред. В.Ф. Попондопуло. М.: Проспект. 2009г. Электронный ресурс. Режим доступа: Справочно-информационная система ГАРАНТ ПЛЮС. URL: http://www.garant.ru/

33. Кризисная экономика современной России: тенденции и перспективы. / под ред. Е.Т. Гайдар. - М.: Проспект, 2010. — 656 с.

34. Кандалинцев В. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 198 с.

35. Кретов А. А. Некоторые проблемные аспекты законодательного регулирования долевых инструментов финансирования жилищного строительства // Финансовый рынок и кредитно – банковская система России: Сборник научных трудов: Выпуск №15 / Под. ред. А.С. Селищева, Л.П. Давиденко, И.П. Леонтьевой. – Спб.: Издательство «Инфо-да», 2012 стр.

36. Киреева А., Соколов И., Тищенко Т., Худько Е. Государственно-частное партнерство как инструмент поддержки инноваций. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 516 с.

37. Кардашов С.С. Обеспечение качества бухгалтерской (финансовой) отчетности инвестиционно – строительных компаний на основе раскрытия информации о финансовых рисках. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. 16 мая 2013 г., Москва.

38. Матросова С. В., Рейхерт Н. В. Проблемы теории и практики предпринимательства // Проблемы современной экономики. - N 2 (38). – 2011.

39. Муромцев Д.Ю., Муромцев Ю.Л., Тютюник В.М., Белоусов О.А. Экономическая эффективность и конкурентоспособность. - Тамбов: ТГТУ, 2007. — 96 с.

40. Муляр В.Ю. Стандартизация контрактных отношений как один из аспектов повышения эффективности инвестиционно – строительного проекта // «Недвижимость: экономика, управление», №1-2/2014. – М.: Издательство АСВ

41.Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. [Электронный ресурс] // URL: http://www.economy.gov.ru/

42. Оканова, Т. Н. Налогообложение коммерческой деятельности [Электронный ресурс] : учебно-практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Торговое дело» и по специальностям «Коммерция (торговое дело)» и «Маркетинг» / Т.Н. Оканова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 287 с. - ISBN 978-5-238-02376-2. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=540816>

43. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник / Ф.Г. Панкратов. - 13-e изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2012. - 500 с.: 60x84 1/16. (переплет) ISBN 978-5-394-01418-5, 2000 экз. Режим доступа: http://znanium.com/

44. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в России. / Белых В.С. - М.: Проспект, 2010.Электронный ресурс. Режим доступа: Справочно-информационная система ГАРАНТ ПЛЮС. URL: http://www.garant.ru/

45. Пантелеева И. Требования стандартов: проблемы применения // Аудит и налогообложение. - N 2. - февраль 2011.

46. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: Полный курс MBA. - Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо, 2010. – 412 с.

47. Первушин В. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 208 с.

48. Скорочкин А.А. Оборотный капитал - важнейший резерв высвобождения денежных средств и доступный источник ликвидности // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2010. N 11.

49. Ситникова Е. Оптимизация расходов на персонал: на что обратить внимание, чтобы избежать негативных последствий // Клуб главных бухгалтеров. - N 1. - январь 2010.

50. Стадникова Т.А. Формирование концептуальной схемы оценки эффективности строительных проектов в условиях макроэкономической и отраслевой неопределённости // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2014. - №1. – С. 76 – 86

51. Стадникова Т.А. Факторы неопределённости в строительной отрасли: классификация и анализ их влияния на строительные проекты // Современная экономика: проблемы решения. – 2014. -- №3 (51). – С. 76-86.

52. Стадникова Т.А. Методологический подход к оценке эффективности строительных проектов с учетом факторов неопределённости // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2014. - № 2. - С. 293 -297.

53. Сунгуров С.И. Инвестиционно – строительные программы как инструмент реализации новой модели экономического роста // Экономические науки в России и за рубежем: Материалы 14 межд. науч. - практ. конф., Москва, 2014. – с. 91-9335.

54. Сухачев К.А., Колосова Е.В., Долженко Ю.А., Проект организации строительства (ПОС) вчера, сегодня и завтра // Стратегия 21., С. - Петербург №60

55.Усик Н.И. Формирование конкурентной среды и конкурентная политика // Теоретическая экономика. - №4. – 2012.

56.Чеканский А., Коцоева В., Варюхин С. Управленческая экономика. Практика применения. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 170 с.

57. Ястребова О.К., Цветкова А.В. План финансово-хозяйственной деятельности: инструмент детального контроля или руководство к действию? // Бюджет. - N 12. - декабрь 2012.

# Приложения

1. Структура активов http://studfiles.ru [↑](#footnote-ref-1)
2. http://cfin.ru [↑](#footnote-ref-2)