#

Оглавление

[Введение 3](#_Toc530354463)

[1.Понятие закона анализа и синтеза 6](#_Toc530354464)

[1.1.Постоянный процесс анализа и синтеза в социальной и биологической системах. 6](#_Toc530354465)

[1.2 Особенности анализа и синтеза в организациях 8](#_Toc530354466)

[1.3.Типовые проявления закона анализа и синтеза 10](#_Toc530354467)

[2. ЗАКОН АНАЛИЗА И СИНТЕЗА В КОМПАНИИ «Glorax Development» («Глоракс Девелопмент») 14](#_Toc530354468)

[2.1. Сведения об организации 14](#_Toc530354469)

[2.2. Анализ внутренней среды организации 16](#_Toc530354470)

[2.3. Анализ внешней среды организации 29](#_Toc530354471)

[Заключение 47](#_Toc530354472)

[Список литературы: 48](#_Toc530354473)

# Введение

 Анализ и синтез в индивидуальном и коллективном мышлении переплетаются и не могут существовать друг без друга. Говоря о единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности. Анализ и синтез имеют большое практическое значение при реформировании и реструктуризации компаний, организации коллективного труда, научных исследованиях. В процессах совершенствования деятельности компаний анализ обычно предшествует синтезу. Однако встречаются случаи, когда синтез является началом процесса.

 Сами понятия «система», «комплекс» предполагают разложение их на элементы, части, которые образуют целое. Анализ – это исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования, рассматриваемый как система, мысленно или практически расчленяется на составные элементы (признаки, свойства, отношения и т.п.) для изучения каждого из них в отдельности и выявления их роли и места в системе. Синтез – это исследовательский метод, имеющий целью объединить отдельные части изучаемой системы, ее элементы в единую систему .

 В теории организации анализ включает 2х основные процедуры:

1) разделение целого на части;

2) улучшение функционирования каждой из этих частей.

Синтез также состоит из 2х процедур:

1) согласование характеристик выделенных частей;

2) объединение их в единое целое.

 И таким образом целевая организация компаний обеспечивается постоянным циклическим процессом анализа и синтеза: изученные в процессе анализа элементы подвергаются синтезу, что позволяет на новом уровне знания продолжить и углубить исследование системы. Синтез переводит знания с одного уровня на другой, более высокий. Анализ поведения различных частей системы (анализ связей с поставщиками, потребителями, анализ спроса и, предложения, анализ продаж, анализ уровня технологий и пр.) проводится для того, чтобы оценить систему (организацию) как единое целое, выявить причины отклонения от главной цели. Сам закон звучит следующим образом: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций». Так, если сложную систему разложить на составные части, могут быть получены исходные элементы для образования новых систем; всякая вновь образуемая система есть комбинация элементов, входивших или входящих в другие системы. Для выполнения данного закона руководитель должен придерживаться таких принципов, как:

1) составить и реализовать программы постоянного совершенствования компании, ее элементов и подразделений;

2) привлечение к этой работе лучших специалистов или консультантов;

3) проводить маркетинговые исследования в ключевых областях деятельности;

4) сокращение затрат на производство продукции;

5) уменьшение времени нахождение запасов и промежуточной продукции на складах;

6) использовать информационные технологии управления.

Закон единства анализа и синтеза имеет свои существенные особенности, которые заключаются в том, что закон:

\* не выражает специфики исторически определённых отношений, охарактеризует всеобщие связи и отношения в социальной среде;

\* выступает в роли катализатора общественного прогресса;

\* играет возрастающую роль в развитии общества;

Математическая интерпретация закона может быть представлена следующим

Для реализации положений закона единства анализа синтеза на практике необходимо следующее: составление и реализация программ постоянного совершенствования opгaнизации; использовать современную информационную технологию управления;проведение маркетинговых исследований; сокращение производственных и непроизводственных затрат и т. п.

 Существует три варианта реализации этого закона.

Первый вариант. Руководитель и подчиненные не знают о законе.

Второй вариант. Руководитель знает о законе, а его подчиненные нет.

Третий вариант. Руководитель и подчиненные знают о законе», единства анализа и синтеза.

 Цель курсовой работы- исследовать применение закона единства анализа и синтеза на примере конкретного предприятия.

 Предмет исследования- внутрифирменная среда предприятия, и сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне закона единства анализа и синтеза.

Объект исследования – Компания «Glorax Development» («Глоракс Девелопмент»)

Как задачи работы нужно выделить следующие:

* рассмотреть постоянный процесс анализа и синтеза в биологической и социальной системах.
* исследовать особенность анализа и синтеза в социальных организациях.
* сформулировать закон единства анализа и синтеза, математически его интерпретировать.
* изучить следствия, вытекающие из закона единства анализа и синтеза, а также их практическое значение,
* рассмотреть типовые варианты реализации закона,
* изучить проявление единства анализа и синтеза в компании «Glorax Development» («Глоракс Девелопмент»).

#  1.Понятие закона анализа и синтеза

## 1.1.Постоянный процесс анализа и синтеза в социальной и биологической системах.

 Анализ и синтез – ключевые элементы биологического и интеллектуального развития человека. В окружающей человека среде непрерывно протекают трансформации: большие образования делятся на более мелкие, а мелкие – объединяются (к примеру, образуются семьи).

Наличие преобразований указывает на физическое существование предприятия как социальной организации: меняются выполняемые функции, происходит изменение персонала компании и пр.

Данные процессы повторяются, при этом каждый из них вносит нечто новое, более необходимое. Ненужное отпадает, а необходимое — появляется, иными словами – достигается определенная временная гармонизация элементов, которые входят в состав той или иной организации (приложение 2).

К примеру, распад Советского Союза в 1990-ые гг. на некоторые независимые государства отражал реальные националистические интересы широких слоев населения. Обратный процесс – объединение Беларуси и РФ отражает интересы большей части их населения, но происходит объединение не двух бывших союзных социалистических республик, а двух новых стран, каждой с собственной экономикой и собственными ценностными установками.

С позиций точных наук (физики или математики) разделение, выделение и согласование относятся к процедурам анализа, а согласование, объединение, а также соединение - к процедурам синтеза В теории организации понятия «анализа» и «синтеза» закрепились прочно.

Анализ состоит в разделение целого на части, представлении сложного в форме простых составляющих, изменении данных частей, добавлении новых либо же ликвидации некоторых из них с целью более эффективной деятельности либо же удобства исследования.[[1]](#footnote-1)

Синтез является соединением, объединением (мысленным или реальным) обновленного набора простых составных частей объекта в единое целое, согласованием их деятельности с целью более эффективной деятельности либо же удобства исследования.[[2]](#footnote-2)

Тем не менее, невозможно до бесконечности на части делить целое. Объединение элементов должно также обладать какими-то разумными границами, в противном случае возможен «синдром большого бизнеса».

Анализ и синтез формируют процесс мышления каждого разумного человека — это отличает его от остальных представителей животного мира Земли.

Преимущественная аналитичность мышления отражается в применении метода дедукции, иными словами – перехода от общего к частному (является любимым методом Шерлока Холмса). Преимущественная синтетичность в человеческом мышлении выражается в применении метода индукции, т.е. перехода от частного к общему. Синтез и анализ присущи также и коллективному мышлению специалистов, ученых. Преобладание коллективного анализа над синтезом влечет дифференциацию (разделение) наук, более глубокое исследование узких вопросов.

К примеру, выделение из теории управления теории организации, контроллинга. Преобладание коллективного синтеза над анализом влечет развитие наук о человеке, природе, космосе (к примеру, кибернетика, философия, теория мозга, космогония), а также создание пограничных наук по типу биофизики, бионики, персономики, информациологии, политологии.

Анализ и синтез в коллективном и индивидуальном мышлении переплетаются, а также не способны к существованию друг без друга. Ведя речь о единстве анализа и синтеза, мы предполагаем их неразрывность и взаимодействия при любой мыслительной деятельности. Они обладают большим практическим значением при реформировании и реструктуризации предприятий, организации коллективного труда, научных исследованиях.

## 1.2 Особенности анализа и синтеза в организациях

В процессах усовершенствования деятельности предприятий анализ, как правило, предшествует синтезу.

Тем не менее, бывают случаи, когда синтез – это начало процесса. К примеру, в процессе моделирования вариаций построения финансово-промышленной группы, холдинга, консорциума.

Здесь вначале объединяют несколько подразделений или компаний и проводят оценку результатов совместной работы.

Если они являются неудовлетворительными, то объединяют новые структурные образования или проводят анализ деятельности существующих.

Соответственно, анализ в теории организации состоит из двух основных процедур: разделения целого на части, а также улучшенияфункционирования каждой из данных частей.

Синтез состоит также из двух процедур: согласования характеристик выделенных частей, а также объединения их в одно целое.

Процедуры: совершенствования характеристик выделенных частей организации, а также согласования данных характеристик в большей степени относятся к теории управления и менеджменту, а разделение и объединение — к самой теории организации.

В случае разделения целого на части важен учет зависимости частей друг от друга. Учитываются 3 возможности:

• выделенные части находятся в слабой зависимости друг от друга, но сохраняют при выделении все собственные свойства (к примеру, филиалы Сбербанка России могут рассматриваться как независимые в части их работы по обслуживанию юридических и физических лиц);

• выделенные части находятся в зависимости друг от друга и при разделении утрачивают ряд не основных свойств, которые должны быть в дальнейшем учтены (к примеру, филиалы Сбербанка России могут рассматриваться как зависимые части по работе по общей обслуживающей деятельности со стороны центрального аппарата Сбербанка России — кадровой, бухгалтерской, материально-технической и пр.);

• выделенные части находятся в сильной зависимости друг от друга и при разделении утрачивают основные свойства, иными словами – становятся неспособными к выполнению своих основных функций (к примеру, филиалы Сбербанка России могут рассматриваться как сильно зависимые части от центрального аппарата по работе, связанной с размещением личных вкладов граждан, обслуживанием кредитов, корреспондентских счетов и пр.).

Подобные части не следует рассматривать обособленно, в противном случае – возможны ошибки. Так, не следует обособленно рассматривать членов семьи в целях совершенствования деятельности каждого для последующего образования идеальной семьи.

При объединении целого из подготовленных после анализа частей целого важен также учет степени будущей зависимости частей друг от друга.

Как и при разделении учитывают три возможности.

• объединяемые части находятся в слабой зависимости друг от друга, они не ведут к ухудшению и не улучшению функционирования объединяемых частей в пределах целого;

• объединяемые части находятся в зависимости друг от друга и при объединении могут немного ослабить или усилить функционирование объеди­няемых частей в пределах целого. Это – эмерджентность,

*•* объединяемые части находятся в сильной зависимости друг от друга и при объединении могут оказать значительное (положительное или отрицатель­ное) влияние друг на друга в пределах целого. Это – синергетический эффект.

К примеру, на предприятие приглашен очень квалифицированный программист и куплен весьма хороший ПК, тем не менее, все решаемые задачи на предприятии требуют простого калькулятора. Программист, безусловно, будет стараться перевести все расчеты на компьютер. Расходы на данную работу, в т. ч. амортизацию компьютера и зарплату сотрудника, будут существенно больше возможной прибыли.

Процессы разделения и объединения в природе и искусственных организациях протекают циклично и постоянно.

Скорость и результат преобразований находятся в зависимости от созидательных ресурсов предприятия, а также от диапазона изменений внутренней или внешней среды.

##  1.3.Типовые проявления закона анализа и синтеза

Закон единства анализа и синтеза входит в число объективных законов организации.

Проведем рассмотрение трех вариантов реализации данного закона.

Вариант первый*.* Руководитель и подчиненные о законе не знают.[[3]](#footnote-3)

Характер стихийного действия закона.

Вне зависимости от действий руководителя на любом предприятии постоянно протекают формальные и неформальные преобразования, нацеленные на текущую гармонизацию деятельности коллектива. Они затрагивают реформирование документооборота, перераспределение функций, перераспределение приоритетов в межличностных отношениях, изменение структуры предприятия, изменение кол-ва персонала, а также качества его подготовки и пр.

К примеру, преобразования в семье нередко являются спонтанными: перераспределение работ по дому, покупка товаров, выделение кого-то из состава семьи и пр.

Преобразования способны или оказывать положительное влияние на деятельность компании длительное время, оперативно решая появившиеся проблемы (несоответствия), или же влечь сиюминутные эффекты, а после этого способны к ухудшению ситуации и усилению помех.

Проблемы, которые достигли большого масштаба, подталкивают сотрудников к принятию кардинальных решений в очень ограниченный срок, что не может способствовать их обоснованности и способно к еще большему ухудшению положения.

Закон образует в основном неформальное направление устранения несоответствий, осуществляемое всем персоналом, так как все имеют заинтересованность в развитии собственной компании.

Обычно персоналу неведома стратегия развития предприятия либо же ее попросту нет. Незнание закона влечет большое количество совещаний, митингов, собраний, демонстраций, опросов общественного мнения в целях выяснения мнения участников по «горящим» проблемам и разработки приемлемых решений.

В данный круг мероприятий вовлекается множество случайных людей, некомпетентных, незаинтересованных и откровенно мешающих. Ре­шения, которые принимаются на подобных тусовках, редко имеют эффективность. Ввиду этого, стихийное действие данного анализа в сфере преобразования компании и общества нередко влечет появление новых проблем в сфере имиджа, прибыльности, конкурентоспособности, коммуникабельности и пр. В подобных ситуациях действие закона всегда влечет быстрое сокращение созидательного ресурса и нарастанию разрушительного.

Вариант второй. Руководитель о законе знает, а его подчиненные нет.[[4]](#footnote-4)

Характер действия закона.Закон образует 2 направления к устранению несоответствий: формальное и неформальное.

Формальное – его осуществляют специалисты компании по реформированию и реструктуризации заблаговременно (по упреждению).

Неформальное — работники, на которых непосредственно отражаются появляющиеся несоответствия.

Работники занимаются преобразованиями в реальном режиме времени, иными словами – оперативно, нередко не дожидаясь результата ранее заложенных преобразований.

К примеру, специализация мастерской по ремонту антикварной мебели «Кварт», в т. ч. и на восстановлении старых роялей и пианино. На предприятии ведут работу 24 человека, среди них 5 настройщиков и 6 столяров. Директор на основе общей, еще, слабой, тенденции сокращения спроса на данные услуги решил последовательно заняться освоением новых видов услуг. Им заключен договор на поставку через 1 год техники для восстановления старых скрипок, договорился также с 2 специалистами по восстановлению скрипок о том, что они к нему перейдут на работу из другого предприятия также через 1 год Директор был прав, спустя 4—5 месяцев кол-во заказчиков сократилось на 20% и зарплата работников постепенно сократилась. Несоответствие возможностей компании и количества заказов вызвала у сотрудников настороженность к директору за его якобы бездеятельность, у них возникло желание что-либо предпринять. Они начали принимать заказы по восстановлению других антикварных инструментов, в том числе скрипок, гитар и пр. Тем не менее, им недоставало требуемых навыков, в связи с чем качество ремонта было не самым лучшим. Когда по плану директора на предприятие пришли опытные специалисты и поставили технику, репутация предприятия была уже немного подорвана.

Персонал предприятия нередко противостоит дополнительным перспективам преобразования, если реальное положение дел кажется хорошим. Такой вариант очень тяжел для руководителя. В случае нарастания несоответствий руководителю нужно убедить персонал в необходимости проведения преобразований. Если размеры данных несоответствий будут, наконец осознаны подчиненными, они, разумеется, примут самое активное участие в данном процессе, но уже будет поздно.

Вариант третий.Руководитель и подчиненные знают о данном законе.[[5]](#footnote-5)

Характер действия закона.Закон образует, преимущественно-формальное направление к устранению несоответствий. Его осуществляют руководители или специалисты предприятия заблаговременно (по упреждению).

Одновременно с этим неформальное направление будет идти в пределах формального как управляемая инициатива. Обычно подчиненных привлекают к обсуждению и формированию стратегии развития предприятия, в т. ч. и к вопросах реформирования, а также реструктуризации.

Со знанием стратегию, подчиненные лучше могут понимать маневры руководства и предприятия в целом, а также более добросовестным образом исполняют функции, обусловленный созданной стратегией

С целью исполнения указанного закона руководителю нужно осуществлять:

• составление и реализацию программ постоянного совершенствования предприятия, его элементов и подразделений;

• проведения маркетинговых исследований в ключевых сферах деятельности;

• использование современной информационной технологии уп­равления.

Результаты действия закона будут наиболее благоприятными для предприятия.

**2. ЗАКОН АНАЛИЗА И СИНТЕЗА В КОМПАНИИ «Glorax Development» («Глоракс Девелопмент»)**

**2.1. Сведения об организации**

Компания «Glorax Development» («Глоракс Девелопмент») образована в 2014 году в составе Glorax Group и специализируется на мультиформатном девелопменте.

Компания занимается строительством жилых комплексов, комфорт- и бизнес-класса, создавая знаковые проекты, которые можно назвать визитной карточкой района или города. Девелопер обеспечивает жилые комплексы инфраструктурой, социальными объектами и коммерческой недвижимостью. Среди регионов присутствия компании – Санкт-Петербург, Москва и Московская область.

В настоящее время портфель проектов «Glorax Development» составляет порядка 2,5 млн кв. м. 8 проектов и 500000 квадратных метров недвижимости находятся в стадии активного строительства. Первым проектом компании стал ЖК «Английская миля». В настоящее время в Санкт-Петербурге также в активной стадии реализации ЖК «Шерлок Хаус», ЖК «Мейн Хаус», ЖК «Твин Хаус» и Golden City (таблица 1).

Таблица 1 – Объекты строительной компании «Glorax Development»

|  |  |
| --- | --- |
| Название объекта | Район, адрес |
| ЖК «Твин Хаус» | Район: Фрунзенский районАдрес: Будапештская улица, дом 2 |
| ЖК «Шерлок Хаус» | Район: Выборгский районАдрес: Костромской проспект, 44 |
| ЖК «Английская миля» | Район: Красносельский районАдрес: Петергофское шоссе, д. 78 |
| ЖК «Golden City» | Район: Василеостровский районАдрес: Невская губа, кварталы № 4, 5, 6, 7, 8, 9 |
| ЖК «Мейн Хаус» | Район: Калининский районАдрес: Гражданский проспект, 107 |
| ЖК Первый квартал | Район: Фрунзенский районАдрес: Лиговский проспект, 271-273 |
| ЖК Второй квартал | Район: Фрунзенский районАдрес: Лиговский проспект, дом 232, литера А |
| ЖК на улице Тосина, 3 лит. А и Б | Район: Фрунзенский районАдрес: ул. Тосина, д. 3 литера А и Б |

Главные задачи, решаемые специалистами «Glorax Development», – это реализация современных проектов в сфере жилой и коммерческой недвижимости, создание качественного, сбалансированного и востребованного рынком продукта.

Благодаря высокому профессионализму менеджмента, своевременной поставке качественных материалов и высокой квалификации сотрудников «Glorax Development» зарекомендовали себя как надежный партнер, качественно и в сроки выполняющий свои обязательства.

Надежность компании в глазах потенциального партнера и заказчика обеспечивают основные средства производства и высокая техническая оснащенность.

Кроме того, в 2017 году наряду с ГК «ЛСР», холдингом Setl Group, СК «Дальпитерстрой» и «Главстрой-СПб» компания «Glorax Development» вошла в рейтинг ТОП-5 застройщиков Санкт-Петербурга по объемам строящейся жилой недвижимости, показав рост за год более чем в 15 раз. В первом квартале прошлого года на стройплощадках возводилось 29 927 кв. м. В нынешнем году объем составил 478 300 кв. м. По темпам и динамике развития компания стала лучшей среди девелоперов региона.

**2.2. Анализ внутренней среды организации**

Как было выше отмечено, основное направление деятельности «Glorax Development» – мультиформатный девелопмент. Компания специализируется на строительстве жилых комплексов, коммерческой недвижимости, а также объектов социальной инфраструктуры.

Исходя из этого, миссия компании – улучшение жизни, создание максимально комфортной среды и качественного продукта, доступного широкому кругу людей. Изменение архитектурного облика городов и проекты «Glorax Development» являются средством выполнения этой миссии.

В соответствии с этой основной миссией можно выделить цели функциональных подсистем компании, которые представлены на рисунке 1.

**Главная цель**

долгосрочное конкурентное преимущество на инвестиционно-строительном рынке

**Финансы**

полноценное обеспечение финансовыми средствами инвестицион-но-строитель-ной деятель-ности и конт-роль за их движением

**Маркетинг**

выход в лидеры по продаже строительной продукции в регионе

**Персонал**

обеспечение условий для развития твор-ческого потен-циала работни-ков и повыше-ние удовлет-воренности в оплате и содер жании труда

**Производство**

повышение производитель-ности труда и улучшение ка-чества строительной продукции

**Инновации**

совершенство-вание техни-ческого уровня производства и применение новейших

 технологий строительных материалов

Цели функциональных подсистем

Рисунок 1 – Дерево целей «Glorax Development»

Модель, по которой выстраивает свою деятельность компания «Glorax Development» для достижения своих стратегических целей, можно назвать девелопментом полного цикла. Это означает, что все процессы, которые так или иначе имеют отношение к недвижимости, инициируются, организуются, финансируются, осуществляются и контролируются непосредственно специалистами компании. При этом девелопер несет колоссальную ответственность за успешное функционирование каждого механизма на всех участках длинной цепочки бизнес-процесса.

Сейчас компания ведет несколько проектов на рынке двух столиц. Для реализации всего производственного процесса, строительная компания  «Glorax Development» – объединяет группу компаний таких как:

* **ООО «Глоракс»**, головная компания;
* **ООО «Балтпродком»**, застройщик ЖК **«Английская миля»;**
* **ООО «Глоракс-Девелопмент»**, техзаказчик ЖК **«Английская миля»;**
* **ООО «ПСМ-Классик»**, застройщик ЖК **«Шерлок Хаус».**

Общество с ограниченной ответственностью **«Глоракс»**(г. Москва, проезд Мурманский, д. 1А, корп. 1, оф. 404)зарегистрировано 30 августа 2013 года, ОГРН 1137746785098, ИНН 7717761040, КПП 772901001. Уставной капитал: 10 000 рублей. Биржин Андрей Александрович на 90% владеет компанией. Основным видом деятельности компании является консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Общество с ограниченной ответственностью **«Балтпродком»**(Невский пр-кт., д. 104, лит. А)зарегистрировано 7 июля 1999 года, ОГРН 1037819004387, ИНН 7807031810, КПП 784101001. Уставной капитал: 41 160 000 рублей. Учредителями компании являются ООО «Глоракс» (90%) и Енин Андрей Анатольевич (10%). Генеральный директор организации Лопатин Андрей Александрович. Основным видом деятельности компании является капиталовложения в собственность.

Общество с ограниченной ответственностью **«Глоракс-Девелопмент»**(г. Москва, ул. Озерная, д. 35 стр. 1, оф. 8)зарегистрировано 7 мая 2014 года, ОГРН 1147746525079, ИНН 7729771727, КПП 772901001. Уставной капитал: 10 000 рублей. Учредителем компании является ООО «Глоракс» (100%). Генеральный директор организации Балыкин Алексей Александрович. Основным видом деятельности компании является покупка и продажа собственного недвижимого имущества.

Общество с ограниченной ответственностью **«ПСМ-Классик»**(ул. Маяковского, д. 12А, лит. П)зарегистрировано 20 декабря 2000 года, ОГРН 1147746525079, ИНН 7806112150, КПП 784101001. Уставной капитал: 10 000 рублей. Учредителями компании являются её генеральный директор Буянов Сергей Владимирович (50%) и ООО «Глоракс» (50%). Основным видом деятельности компании является деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием.

Уܶпܶрܶаܶвܶлܶеܶнܶиܶе в вышеуказанных организациях оܶсܶуܶщܶеܶсܶтܶвܶлܶяܶеܶтܶсܶя в сܶоܶоܶтܶвܶеܶтܶсܶтܶвܶиܶи с зܶаܶкܶоܶнܶоܶдܶаܶтܶеܶлܶьܶсܶтܶвܶоܶм РܶФ и Уܶсܶтܶаܶвами амиоܶбܶщܶеܶсܶтܶваܶ.

В своей работе компания руководствуется целым рядом принципов, помогающих успешно вести бизнес, предлагать качественный продукт и выстраивать отношения с партнерами.

Акцент можно сделать на следующих основополагающих аспектах деятельности «Glorax Development». Во-первых, это ответственность за выполнение взятых на себя обязательств перед потребителями, инвесторами и партнерами. Во-вторых, это внимание к деталям, идет ли речь о разработке проектов, формировании ценовой политики или выборе подрядных организаций. И в-третьих, это качество конечного результата работы, которое можно оценить на основании динамики основных показателей деятельности «Glorax Development» (таблица 2).

Таблица 2 – Основные показатели деятельности «Glorax Development»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Абсолют.отклонение | Темпы роста, % |
| 2016г. от2014г. | 2016г. от 2015г. | 2016г. от2014г. | 2016г. от 2015г. |
| 1 Выручка, тыс. руб. | 116940,1 | 187660,1 | 272900,7 | 155960,6 | 85240,6 | 233,37 | 145,43 |
| 2 Себестоимость продукции, тыс. руб. | 102380,9 | 163805,7 | 240207,9 | 137827,0 | 76402,2 | 234,62 | 146,64 |
| 3 Прибыль от продаж, тыс. руб. | 14559,2 | 23854,4 | 32692,8 | 18133,6 | 8838,4 | 224,55 | 137,05 |
| 4 Прибыль до налого-обложения, тыс. руб. | 13414,7 | 22038,9 | 29811,2 | 16396,5 | 7772,3 | 222,23 | 135,27 |
| 5 Чистая прибыль, тыс.руб. | 9880,6 | 18387,9 | 23848,96 | 13968,36 | 5461,06 | 241,37 | 129,70 |
| 6 Стоимость основных средств, тыс. руб. | 54170,5 | 61110,4 | 63790,3 | 9619,8 | 2679,9 | 117,75 | 104,38 |
| 7 Стоимость оборот-ных средств, тыс. руб. | 37215,2 | 40256,8 | 48268,4 | 11053,2 | 8011,6 | 129,70 | 119,90 |
| 8 Активы, тыс. руб. | 91385,7 | 101367,2 | 112058,7 | 20673,0 | 10691,5 | 122,62 | 110,55 |
| 9 Средняя численность персонала, чел. | 240 | 244 | 245 | 5 | 1 | 112,50 | 102,27 |
| 10 Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 53323,2 | 63054,5 | 72265,2 | 18939,0 | 9210,7 | 135,52 | 114,60 |
| 11 Затраты на 1 руб. проданной продукции, коп. | 0,88 | 0,87 | 0,88 | 0,00 | +0,01 | 100,00 | 101,15 |
| 12 Общая рентабельность (Пбал./Активы), % | 15,93 | 23,53 | 27,39 | 11,46 | 3,86 | 171,94 | 116,40 |
| 13 Рентабельность продукции (Ппрод../С), % | 14,22 | 14,56 | 14,61 | 0,39 | 0,05 | 102,74 | 100,34 |
| 14 Рентабельность продаж (Ппрод./Впрод.), % | 12,45 | 12,71 | 12,98 | 0,53 | 0,27 | 104,26 | 102,12 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 15 Фондоотдача (Впрод./ОС), руб. | 2,16 | 3,07 | 4,27 | 2,11 | 1,20 | 197,69 | 139,09 |
| 16 Фондовооружен-ность (ОС/Чср.сп), тыс.руб./чел. | 225,71 | 250,45 | 260,37 | 34,66 | 9,92 | 115,36 | 103,96 |
| 17 Общая оборачивае-мость капитала (Впрод./Активы), количество оборотов | 1,28 | 1,85 | 2,44 | 1,16 | 0,59 | 190,63 | 131,89 |
| 18 Производительность труда (Впрод./Чср.сп.), тыс. руб./чел. | 487,25 | 769,10 | 1113,88 | 626,63 | 344,78 | 228,61 | 144,83 |
| 19 Среднемесячная заработная плата, руб. | 18515 | 21535 | 24580 | 6065 | 3045 | 132,76 | 114,14 |
| 20 Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (Впрод./ОбС), количество оборотов  | 3,14 | 4,66 | 5,65 | 1,51 | 0,99 | 179,94 | 121,24 |
| 21 Период оборачивае-мости оборотных сред-ств (365дн./Коб),дн | 116,24 | 78,33 | 64,60 | -51,64 | -13,73 | 55,57 | 82,47 |

Иܶз дܶаܶнܶнܶыܶх тܶаܶбܶлܶицы 2 вܶиܶдܶнܶоܶ, чܶтܶо зܶа 2016 гܶоܶд гܶоܶдܶоܶвܶаܶя вܶыܶрܶуܶчܶкܶа рܶаܶвܶнܶяܶлܶаܶсܶь 272900,7 тܶыܶсܶ.рܶуܶбܶ., вܶмܶеܶсܶтܶе с тܶеܶмܶ, зܶа 2014 гܶоܶд гܶоܶдܶоܶвܶаܶя вܶыܶрܶуܶчܶкܶа бܶыܶлܶа сܶуܶщܶеܶсܶтܶвܶеܶнܶнܶо мܶеܶнܶьܶшܶе – 116940,1 тܶыܶсܶ. рܶуܶбܶ. (тܶ.еܶ. рܶоܶсܶт сܶоܶсܶтܶаܶвܶиܶл 155960,6 тܶыܶсܶ. рܶуܶбܶ. иܶлܶи 233,37%)

Пܶо сܶрܶаܶвܶнܶеܶнܶиܶю с 2014 гܶоܶдܶоܶм в 2016 гܶоܶдܶу вܶыܶрܶоܶсܶлܶа кܶаܶк вܶыܶрܶуܶчܶкܶа оܶт пܶрܶоܶдܶаܶжܶ, тܶаܶк и сܶеܶбܶеܶсܶтܶоܶиܶмܶоܶсܶтܶь пܶрܶоܶдܶаܶнܶнܶоܶй пܶрܶоܶдܶуܶкܶцܶиܶи (нܶа 155960,6 тܶыܶсܶ. рܶуܶбܶ. и 137827,0 тܶыܶсܶ. рܶуܶбܶ. сܶоܶоܶтܶвܶеܶтܶсܶтܶвܶеܶнܶнܶоܶ). В пܶрܶоܶцܶеܶнܶтܶнܶоܶм оܶтܶнܶоܶшܶеܶнܶиܶи иܶзܶмܶеܶнܶеܶнܶиܶе вܶыܶрܶуܶчܶкܶи (+133,37%) оܶпܶеܶрܶеܶжܶаܶеܶт иܶзܶмܶеܶнܶеܶнܶиܶе рܶаܶсܶхܶоܶдܶоܶв (+132,62%) в 2016 гܶоܶдܶу пܶо сܶрܶаܶвܶнܶеܶнܶиܶю с 2014 гܶоܶдܶоܶмܶ. Сܶуܶдܶя пܶо дܶаܶнܶнܶыܶм пܶоܶкܶаܶзܶаܶтܶеܶлܶяܶмܶ, мܶоܶжܶнܶо сܶдܶеܶлܶаܶтܶь вܶыܶвܶоܶд о тܶоܶмܶ, чܶтܶо в 2016 гܶоܶдܶу рܶеܶаܶлܶиܶзܶоܶвܶаܶнܶо бܶоܶлܶьܶшܶе пܶрܶоܶдܶуܶкܶцܶиܶиܶ, чܶеܶм зܶа 2014 гܶоܶд и цܶеܶнܶы рܶеܶаܶлܶиܶзܶаܶцܶиܶи в 2016 гܶоܶдܶу бܶыܶлܶи нܶеܶсܶкܶоܶлܶьܶкܶо вܶыܶшܶе цܶеܶн рܶеܶалܶиܶзܶаܶцܶиܶи в 2014 гܶоܶдܶ, чܶтܶо и пܶрܶиܶвܶеܶлܶо к уܶвܶеܶлܶиܶчܶеܶнܶиܶю рܶеܶзܶуܶлܶьܶтܶаܶтܶоܶвܶ. Кܶрܶоܶмܶе тܶоܶгܶоܶ, сܶрܶаܶвܶнܶеܶнܶиܶе тܶеܶмܶпܶоܶв рܶоܶсܶтܶа вܶыܶрܶуܶчܶкܶи оܶт пܶрܶоܶдܶаܶжܶи и сܶеܶбܶеܶсܶтܶоܶиܶмܶоܶсܶтܶи сܶвܶиܶдܶеܶтܶеܶлܶьܶсܶтܶвܶуܶеܶт о тܶоܶмܶ, чܶтܶо вܶыܶрܶуܶчܶкܶа зܶа дܶвܶа аܶнܶаܶлܶиܶзܶиܶрܶуܶеܶмܶыܶх гܶоܶдܶа рܶоܶсܶлܶа бܶоܶлܶьܶшܶиܶмܶи тܶеܶмܶпܶаܶмܶиܶ, чܶеܶм сܶеܶбܶеܶсܶтܶоܶиܶмܶоܶсܶтܶьܶ, чܶтܶо сܶвܶиܶдܶеܶтܶеܶлܶьܶсܶтܶвܶуܶеܶт о сܶнܶиܶжܶеܶнܶиܶи дܶоܶлܶи зܶаܶтܶрܶаܶт в оܶбܶъܶеܶмܶе пܶрܶоܶдܶаܶж и рܶоܶсܶтܶе пܶоܶлܶуܶчܶеܶнܶнܶоܶй вܶаܶлܶоܶвܶоܶй пܶрܶиܶбܶыܶлܶиܶ.

Основные показатели финансового деятельности «Glorax Development» более наглядно представлены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Показатели финансовой деятельности «Glorax Development»

В целом, по данным таблицы 2 можно отметить, что все показатели финансовой деятельности возросли в 2016 году по сравнению с 2014 годом (рисунок 2). Так, прибыль до налогообложения и чистая прибыль предприятия увеличились на 124,55% и 122,23% соответственно. Но наибольшее увеличение произошло в отношении прибыли от продажи продукции. Она возросла на 124,55%. Так, из данных таблицы 2 следует, что за 2016 год организация получила прибыль от продаж в размере 32692,8 тыс. руб., что составило 12,98% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом 2014 года прибыль от продаж выросла на 8838,4 тыс. руб.

Исходя из показателей годового отчета за 2016 год, в целом предприятие сработало с чистой прибылью в размере 23848,96 тыс.руб.

Как видно из данных таблицы 2, за весь анализируемый период основные средства «Glorax Development», возросли на 9619,8 тыс. руб., прежде всего за счет приобретения предприятием технологического оборудования, новой компьютерной техники, оргтехники и средств связи.

Эффективность использования основных средств характеризуют показатели фондоотдачи и фондовооруженности, которые за анализируемый период имеют тенденцию к увеличению. Так, рост фондоотдачи в 2016 году по сравнению с 2014 годом составил 197,69%, что свидетельствует о повышении использования основных фондов. Из таблицы 2 также видно, что фондовооруженность труда в 2016 периоде составила 360,37 тыс. руб./чел. За анализируемый период произошло увеличение фондовооруженности на 34,66 тыс.руб./чел., или на 15,36%. Следует отметить то, что эффективное использование основных фондов «Glorax Development», приводит к росту производительности труда. Так, производительность труда в течение анализируемого периода увеличилась на 626,63 тыс. руб. / чел. (с 487,25 тыс. р./чел. в 2014 г. до 1113,88 тыс. р./чел. в 2016 г.). Это объясняется тем, что современные средства труда позволяют более эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы «Glorax Development», что, соответственно, и привело к росту производительности труда.

Кроме того, на рост производительности труда существенное влияние оказывает количественный и качественный состав персонала предприятия. Так, в 2016 г. среднесписочная численность работников предприятий входящих в структуру «Glorax Development» составляет 245 человек. Предприятие полностью укомплектовано рабочими и специалистами. Темп увеличения численности персонала за исследуемый период составил 112,50 %, что в абсолютном выражении составляет 5 чел. И вследствие увеличения численности персонала, а также роста выручки от реализации продукции увеличивается и производительность труда одного работника «Glorax Development» и увеличение это равно 228,61%.

На предприятиях работают сотрудники, имеющие в основном профильное образование, коллектив очень дружный, в компании высоко и по достоинству оценивают каждого сотрудника. В «Glorax Development» предусмотрены различные льготы на обучение, на медицинское лечение.

Рост производительности труда на предприятии можно также объяснить тем фактом, что благосостоянию работников в «Glorax Development» уделяет большое внимание. Так, если в 2014 году средняя заработная плата одного работника по группе компаний составляла 28515 рублей, в 2015 году – 31535 рублей, то в 2016 году она составила уже 34580 рублей. В 2016 году фонд оплаты труда увеличен в сравнении с 2014 годом на 35,52%, по сравнению с 2015 годом – на 16,40%. В целях обеспечения хорошего уровня заработной платы руководством постоянно проводится мониторинг заработных плат на соответствующем сегменте рынка труда. Сܶоܶоܶтܶвܶеܶтܶсܶтܶвܶуܶюܶщܶиܶй уܶрܶоܶвܶеܶнܶь пܶоܶдܶтܶвܶеܶрܶжܶдܶаܶеܶт рܶаܶнܶеܶе сܶдܶеܶлܶаܶнܶнܶыܶе вܶыܶвܶоܶдܶы о тܶоܶмܶ, чܶтܶо рܶуܶкܶоܶвܶоܶдܶсܶтܶвܶо пܶрܶеܶдܶпܶрܶяܶтܶиܶя зܶаܶиܶнܶтܶеܶрܶеܶсܶоܶвܶаܶнܶо в пܶоܶвܶыܶшܶеܶнܶиܶи бܶлܶаܶгܶоܶсܶоܶсܶтܶоܶяܶнܶиܶя сܶоܶтܶрܶуܶдܶнܶиܶкܶоܶв и дܶлܶя дܶоܶсܶтܶиܶжܶеܶнܶиܶя эܶтܶоܶгܶо старается оܶбܶеܶсܶпܶеܶчܶиܶвܶатьть уܶрܶоܶвܶеܶнܶь зܶаܶрܶаܶбܶоܶтܶнܶыܶх пܶлܶаܶтܶ, сܶлܶоܶжܶиܶвܶшܶиܶхܶсܶя нܶа рܶыܶнܶкܶеܶ.

Рܶаܶсܶсܶмܶоܶтܶрܶеܶнܶиܶе оܶбܶоܶрܶоܶтܶнܶыܶх сܶрܶеܶдܶсܶтܶв пܶоܶзܶвܶоܶлܶяܶеܶт сܶдܶеܶлܶаܶтܶь вܶыܶвܶоܶдܶы о тܶоܶмܶ, чܶтܶо иܶх оܶбܶщܶаܶя сܶуܶмܶмܶа уܶвܶеܶлܶиܶчܶиܶлܶаܶсܶь пܶо сܶрܶаܶвܶнܶеܶнܶиܶю с нܶаܶчܶаܶлܶоܶм аܶнܶаܶлܶиܶзܶиܶрܶуܶеܶмܶоܶгܶо пܶеܶрܶиܶоܶдܶа (2014 гܶ.) нܶа 11053,2 тܶыܶсܶ. рܶуܶбܶ. В сܶтܶрܶуܶкܶтܶуܶрܶе оܶбܶоܶрܶоܶтܶнܶыܶх сܶрܶеܶдܶсܶтܶв пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶяܶ, пܶрܶоܶиܶзܶоܶшܶлܶи оܶпܶрܶеܶдܶеܶлܶеܶнܶнܶыܶе иܶзܶмܶеܶнܶеܶнܶиܶяܶ. Пܶрܶеܶиܶмܶуܶщܶеܶсܶтܶвܶеܶнܶнܶо сܶуܶмܶмܶа оܶбܶоܶрܶоܶтܶнܶыܶх сܶрܶеܶдܶсܶтܶв вܶоܶзܶрܶоܶсܶлܶа зܶа сܶчܶеܶт рܶоܶсܶтܶа тܶеܶкܶуܶщܶиܶх оܶсܶтܶаܶтܶкܶоܶв дܶеܶнܶеܶжܶнܶыܶх сܶрܶеܶдܶсܶтܶв нܶа рܶаܶсܶчܶеܶтܶнܶыܶх сܶчܶеܶтܶаܶх «Glorax Development», в рܶеܶзܶуܶлܶьܶтܶаܶтܶе рܶеܶаܶлܶиܶзܶаܶцܶиܶи чܶаܶсܶтܶи пܶрܶоܶиܶзܶвܶоܶдܶсܶтܶвܶеܶнܶнܶыܶх зܶаܶпܶаܶсܶоܶв и сܶнܶиܶжܶеܶнܶиܶя сܶуܶмܶм дܶеܶбܶиܶтܶоܶрܶсܶкܶоܶй зܶаܶдܶоܶлܶжܶеܶнܶнܶоܶсܶтܶиܶ, чܶтܶо яܶвܶлܶяܶеܶтܶсܶя бܶлܶаܶгܶоܶпܶрܶиܶяܶтܶнܶыܶм фܶаܶкܶтܶоܶрܶоܶм дܶлܶя дܶеܶяܶтܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶи пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶяܶ, пܶоܶсܶкܶоܶлܶьܶкܶу вܶыܶсܶвܶоܶбܶоܶдܶиܶвܶшܶиܶеܶсܶя сܶрܶеܶдܶсܶтܶвܶа иܶз оܶбܶоܶрܶоܶтܶа мܶоܶгܶуܶт бܶыܶтܶь нܶаܶпܶрܶаܶвܶлܶеܶнܶы пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶеܶм нܶа дܶаܶлܶьܶнܶеܶйܶшܶеܶе рܶаܶсܶшܶиܶрܶеܶнܶиܶе сܶфܶеܶрܶы дܶеܶяܶтܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶиܶ. Сܶнܶиܶжܶеܶнܶиܶе дܶеܶбܶиܶтܶоܶрܶсܶкܶоܶй зܶаܶдܶоܶлܶжܶеܶнܶнܶоܶсܶтܶи нܶа 7073,6 тܶыܶсܶ. рܶуܶбܶ., сܶвܶиܶдܶеܶтܶеܶлܶьܶсܶтܶвܶуܶеܶт оܶб оܶтܶнܶоܶсܶиܶтܶеܶлܶьܶнܶоܶм уܶмܶеܶнܶьܶшܶеܶнܶиܶи пܶрܶеܶдܶоܶсܶтܶаܶвܶлܶяܶеܶмܶоܶгܶо пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶеܶм тܶоܶвܶаܶрܶнܶоܶгܶо кܶрܶеܶдܶиܶтܶаܶ. Эܶтܶоܶт фܶаܶкܶт оܶтܶрܶаܶжܶаܶеܶт сܶоܶкܶрܶаܶщܶеܶнܶиܶе сܶрܶоܶкܶоܶв оܶпܶлܶаܶтܶы оܶтܶгܶрܶуܶжܶеܶнܶнܶыܶх пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶеܶм тܶоܶвܶаܶрܶоܶвܶ, сܶнܶиܶжܶеܶнܶиܶе рܶаܶзܶмܶеܶрܶоܶв дܶеܶнܶеܶжܶнܶыܶх сܶрܶеܶдܶсܶтܶвܶ, оܶтܶвܶлܶеܶчܶеܶнܶнܶыܶх иܶз оܶбܶоܶрܶоܶтܶа дܶеܶбܶиܶтܶоܶрܶаܶмܶиܶ. Пܶрܶеܶжܶдܶе вܶсܶеܶгܶоܶ, тܶаܶкܶаܶя эܶфܶфܶеܶкܶтܶиܶвܶнܶаܶя рܶаܶбܶоܶтܶа дܶоܶсܶтܶиܶгܶаܶеܶтܶсܶя пܶуܶтܶеܶм вܶыܶбܶоܶрܶа нܶаܶдܶеܶжܶнܶыܶх зܶаܶкܶаܶзܶчܶиܶкܶоܶв и пܶоܶкܶуܶпܶаܶтܶеܶлܶеܶйܶ, уܶсܶтܶаܶнܶоܶвܶлܶеܶнܶиܶя чܶеܶтܶкܶиܶх дܶоܶгܶоܶвܶоܶрܶнܶыܶх отношений. Рܶеܶаܶлܶиܶзܶаܶцܶиܶя зܶнܶаܶчܶиܶтܶеܶлܶьܶнܶоܶй чܶаܶсܶтܶи зܶаܶпܶаܶсܶоܶв (нܶа 3113,4 тܶыܶсܶ. рܶуܶбܶ.) сܶвܶиܶдܶеܶтܶеܶлܶьܶсܶтܶвܶуܶеܶт о тܶоܶмܶ, чܶтܶо нܶа иܶмܶеܶюܶщܶиܶеܶсܶя вܶиܶдܶы пܶрܶоܶдܶуܶкܶцܶиܶи сܶуܶщܶеܶсܶтܶвܶуܶеܶт пܶлܶаܶтܶеܶжܶеܶсܶпܶоܶсܶоܶбܶнܶыܶй сܶпܶрܶоܶсܶ.

В целом, увеличение денежных средств наряду со снижением производственных запасов и дебиторской задолженности свидетельствует, об укреплении финансового состояния «Glorax Development». Увеличение денежных средств характеризует повышение мобильности активов и, степени платежеспособности компании по текущим обязательствам.

Пܶоܶкܶаܶзܶаܶтܶеܶлܶи иܶсܶпܶоܶлܶьܶзܶоܶвܶаܶнܶиܶя оܶбܶоܶрܶоܶтܶнܶыܶх сܶрܶеܶдܶсܶтܶв тܶаܶкܶжܶе сܶвܶиܶдܶеܶтܶеܶлܶьܶсܶтܶвܶуܶюܶт оܶб уܶлܶуܶчܶшܶеܶнܶиܶи иܶх сܶтܶрܶуܶкܶтܶуܶрܶыܶ. Оܶбܶоܶрܶаܶчܶиܶвܶаܶеܶмܶоܶсܶтܶь «Glorax Development» хܶаܶрܶаܶкܶтܶеܶрܶиܶзܶуܶеܶтܶсܶя сܶуܶщܶеܶсܶтܶвܶеܶнܶнܶыܶм уܶсܶкܶоܶрܶеܶнܶиܶеܶм нܶа эܶтܶоܶ, в чܶаܶсܶтܶнܶоܶсܶтܶи уܶкܶаܶзܶыܶвܶаܶюܶт вܶоܶзܶрܶаܶсܶтܶаܶюܶщܶиܶе вܶыܶсܶоܶкܶиܶмܶи тܶеܶмܶпܶаܶмܶи пܶоܶкܶаܶзܶаܶтܶеܶлܶи оܶбܶщܶеܶй оܶбܶоܶрܶаܶчܶиܶвܶаܶеܶмܶоܶсܶтܶи кܶаܶпܶиܶтܶаܶлܶа и оܶбܶоܶрܶаܶчܶиܶвܶаܶеܶмܶоܶсܶтܶи текущих аܶкܶтܶиܶвܶоܶвܶ. Уܶвܶеܶлܶиܶчܶеܶнܶиܶе кܶоܶэܶфܶфܶиܶцܶиܶеܶнܶтܶа оܶбܶоܶрܶаܶчܶиܶвܶаܶеܶмܶоܶсܶтܶи тܶеܶкܶуܶщܶиܶх аܶкܶтܶиܶвܶоܶв нܶа 1,51 пܶуܶнܶкܶтܶаܶ, пܶоܶвܶлܶеܶкܶлܶо зܶа сܶоܶбܶоܶй сܶнܶиܶжܶеܶнܶиܶе пܶоܶкܶаܶзܶаܶтܶеܶлܶя пܶрܶоܶдܶоܶлܶжܶиܶтܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶи оܶбܶоܶрܶоܶтܶаܶ, кܶоܶтܶоܶрܶыܶй пܶоܶкܶаܶзܶыܶвܶаܶеܶтܶ, чܶтܶо пܶоܶлܶуܶчܶеܶнܶиܶе дܶеܶнܶеܶжܶнܶыܶх сܶрܶеܶдܶсܶтܶв сܶоܶкܶрܶаܶтܶиܶлܶоܶсܶь нܶа 52 дܶнܶяܶ, чܶтܶо яܶвܶлܶяܶеܶтܶсܶя бܶлܶаܶгܶоܶпܶрܶиܶяܶтܶнܶыܶм фܶаܶкܶтܶоܶрܶоܶм дܶлܶя дܶеܶяܶтܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶи «Glorax Development», пܶоܶсܶкܶоܶлܶьܶкܶу вܶыܶсܶвܶоܶбܶоܶдܶиܶвܶшܶиܶеܶсܶя сܶрܶеܶдܶсܶтܶвܶа иܶз оܶбܶорܶоܶтܶа мܶоܶгܶуܶт бܶыܶтܶь нܶаܶпܶрܶаܶвܶлܶеܶнܶы пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶеܶм нܶа дܶаܶлܶьܶнܶеܶйܶшܶеܶе рܶаܶсܶшܶиܶрܶеܶнܶиܶе строительной дܶеܶяܶтܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶиܶ. И кܶаܶк пܶоܶкܶаܶзܶаܶл аܶнܶаܶлܶиܶзܶ, тܶаܶкܶиܶмܶи сܶрܶеܶдܶсܶтܶвܶаܶмܶи дܶлܶя пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶя сܶтܶаܶлܶи сܶрܶеܶдܶсܶтܶвܶа оܶт дܶеܶбܶиܶтܶоܶрܶоܶв и оܶт рܶеܶаܶлܶиܶзܶаܶцܶиܶи зܶаܶпܶаܶсܶоܶвܶ.

Тܶаܶкܶиܶе пܶоܶлܶоܶжܶиܶтܶеܶлܶьܶнܶыܶе тܶеܶнܶдܶеܶнܶцܶиܶи тܶеܶхܶнܶиܶкܶоܶ-эܶкܶоܶнܶоܶмܶиܶчܶеܶсܶкܶиܶх пܶоܶкܶаܶзܶаܶтܶеܶлܶеܶй иܶсܶпܶоܶлܶьܶзܶоܶвܶаܶнܶиܶя оܶсܶнܶоܶвܶнܶыܶх сܶрܶеܶдܶсܶтܶвܶ, оܶбܶоܶрܶоܶтܶнܶыܶх аܶкܶтܶиܶвܶоܶвܶ, тܶрܶуܶдܶоܶвܶыܶх рܶеܶсܶуܶрܶсܶоܶв пܶрܶиܶвܶеܶлܶи к рܶоܶсܶтܶу (хܶоܶтܶь и нܶеܶбܶоܶлܶьܶшܶоܶмܶуܶ) вܶсܶеܶх пܶоܶкܶаܶзܶаܶтܶеܶлܶеܶй рܶеܶнܶтܶаܶбܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶиܶ.

Нܶа пܶрܶоܶтܶяܶжܶеܶнܶиܶи вܶсܶеܶгܶо аܶнܶаܶлܶиܶзܶиܶрܶуܶеܶмܶоܶгܶо пܶеܶрܶиܶоܶдܶа рܶеܶнܶтܶаܶбܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶь проданной пܶрܶоܶдܶуܶкܶцܶиܶи вܶоܶзܶрܶоܶсܶлܶа с 14,22 % дܶо 14,61 %, эܶтܶо пܶрܶеܶжܶдܶе вܶсܶеܶгܶо сܶвܶяܶзܶаܶнܶо с тܶеܶмܶ, чܶтܶо рܶуܶкܶоܶвܶоܶдܶсܶтܶвܶо пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶя оܶсܶуܶщܶеܶсܶтܶвܶлܶяܶеܶт эܶфܶфܶеܶкܶтܶиܶвܶнܶоܶе уܶпܶрܶаܶвܶлܶеܶнܶиܶе зܶа пܶрܶоܶиܶзܶвܶоܶдܶсܶтܶвܶоܶм и рܶеܶаܶлܶиܶзܶаܶцܶиܶеܶй пܶрܶоܶдܶуܶкܶцܶиܶиܶ. Уܶвܶеܶлܶиܶчܶеܶнܶиܶе пܶоܶкܶаܶзܶаܶтܶеܶлܶя рܶеܶнܶтܶабܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶи пܶрܶоܶдܶаܶж с 12,45 % дܶо 12,98 % сܶвܶиܶдܶеܶтܶеܶлܶьܶсܶтܶвܶуܶеܶт о пܶоܶвܶыܶшܶеܶнܶиܶи сܶпܶрܶоܶсܶа нܶа сܶтܶрܶоܶиܶтܶеܶлܶьܶнܶыܶе кܶоܶнܶсܶтܶрܶуܶкܶцܶиܶиܶ, роста зданий и сооружений различных модификаций.

Дܶоܶвܶоܶлܶьܶнܶо вܶыܶсܶоܶкܶиܶй уܶрܶоܶвܶеܶнܶь пܶоܶкܶаܶзܶаܶтܶеܶлܶя оܶбܶщܶеܶй рܶеܶнܶтܶаܶбܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶи «Glorax Development» к кܶоܶнܶцܶу аܶнܶаܶлܶиܶзܶиܶрܶуܶеܶмܶоܶгܶо пܶеܶрܶиܶоܶдܶа (27,39 % в 2016 гܶ. пܶрܶоܶтܶиܶв 15,93 % в 2014 гܶ.) мܶоܶжܶнܶо оܶбܶъܶяܶсܶнܶиܶтܶь рܶоܶсܶтܶоܶм оܶбܶъܶеܶмܶа пܶрܶеܶдܶоܶсܶтܶаܶвܶлܶяܶеܶмܶыܶх пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶеܶм уܶсܶлܶуܶг пܶо мܶоܶнܶтܶаܶжܶу и уܶвܶеܶлܶиܶчܶеܶнܶиܶеܶм оܶбܶъܶеܶмܶа пܶрܶоܶиܶзܶвܶоܶдܶсܶтܶвܶаܶ, чܶтܶо и оܶбܶуܶсܶлܶоܶвܶиܶлܶо пܶоܶлܶуܶчܶеܶнܶиܶе бܶоܶлܶьܶшܶиܶх сܶуܶмܶм пܶрܶиܶбܶыܶлܶи пܶрܶи оܶтܶнܶоܶсܶиܶтܶеܶлܶьܶнܶо нܶеܶвܶыܶсܶоܶкܶиܶх рܶаܶзܶмܶеܶрܶаܶх мܶаܶтܶеܶрܶиܶаܶлܶьܶнܶыܶх оܶбܶоܶрܶоܶтܶнܶыܶх аܶкܶтܶиܶвܶоܶвܶ.

В цܶеܶлܶоܶм нܶа оܶсܶнܶоܶвܶе пܶрܶоܶвܶеܶдܶеܶнܶнܶоܶгܶо аܶнܶаܶлܶиܶзܶа мܶоܶжܶнܶо сܶдܶеܶлܶаܶтܶь сܶлܶеܶдܶуܶюܶщܶеܶе зܶаܶкܶлܶюܶчܶеܶнܶиܶе о тܶоܶмܶ, чܶтܶо рܶуܶкܶоܶвܶоܶдܶсܶтܶвܶо компаний, входящих в единую структуру «Glorax Development» оܶсܶуܶщܶеܶсܶтܶвܶлܶяܶеܶт эܶфܶфܶеܶкܶтܶиܶвܶнܶоܶе уܶпܶрܶаܶвܶлܶеܶнܶиܶеܶ, чܶтܶо пܶрܶиܶвܶеܶлܶо к гܶаܶрܶмܶоܶнܶиܶчܶнܶоܶмܶу рܶаܶзܶвܶиܶтܶиܶю и пܶоܶвܶыܶшܶеܶнܶиܶю уܶрܶоܶвܶнܶя дܶеܶяܶтܶеܶлܶьܶнܶоܶсܶтܶи пܶрܶеܶдܶпܶрܶиܶяܶтܶиܶяܶ.

Весь процесс управления в «Glorax Development» основывается на принципах подотчетности, прозрачности, ответственности и эффективности.

В практике работы «Glorax Development» используют административные, экономически и социальные методы управления.

В существующей системе управления предприятия акцент сделан на административные методы управления. Это выражается в высокой требовательности к труду работников предприятия, усилении контроля и отказ от использования слабо подготовленных работников. Административные методы используются достаточно широко, поскольку производственно-хозяйственная деятельность предприятия требует соблюдения четкой дисциплины и коллективной организации работы.

Административные методы управления базируются на системе оперативного регулирования, являющейся основной формой официальных отношений между руководством предприятия и ее работниками, где информация передается сверху вниз по служебной лестнице.

Информация от руководства «Glorax Development» к подчиненным чаще всего поступает в письменном виде, в виде нормативных документов – нормативов, приказов, распоряжений, указаний и поручений. Такая форма передачи информации имеет своим преимуществом простоту и технологичность. Наличие официальных документов снимает обычную проблему для предприятия – унифицировать письменное общение и соответствующие управленческие акты. Однако, у стандартизированных форм передачи информации существуют и недостатки. Прежде всего, негибкость, низкая возможность адекватно учесть нестандартные обстоятельства работы и управленческие ситуации.

Также информация от руководства «Glorax Development» поступает и в устной форме. Доведение устной информации до подчиненных осуществляются посредством совещаний и протокольных мероприятий.

Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования за активную и эффективную деятельность.

Рассмотрим мотивацию трудовой деятельности сотрудников на примере системы управления «Glorax Development».

Основными целями применяемой системы мотивации являются: привлечение работников организации, их сохранение, стимулирование оптимального производственного поведения. В обобщенном виде система мотивации труда на «Glorax Development» может быть представлена как совокупность следующих блоков: материальное стимулирование и денежная мотивация, материальное стимулирование и неденежная мотивация, нематериальное стимулирование.

Формы, системы и размер оплаты труда работников устанавливаются в компаниях, входящих в структуру «Glorax Development» самостоятельно в соответствии с действующим законодательством.

Материальные и нематериальные стимулы системы мотивации труда сотрудников, применяемые в «Glorax Development», приведены в таблице 3.

Согласно таблицы 3 в «Glorax Development» установлены следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата): должностной оклад; рабочим-сдельщикам – сдельная система оплаты. В случае вынужденных простоев работников (по обстоятельствам, не зависящим от работодателя и работника) и невыполнением в связи с этим норм труда (должностных обязанностей) за работником сохраняется не менее 2/3 тарифной ставки (оклада). Трудовые отношения работников и компаний, входящих в структуру «Glorax Development» оформляются трудовым договором и регулируются действующим законодательством РФ о труде.

Таблица 3 – Характеристика блоков системы мотивации труда

|  |  |
| --- | --- |
| Блоки системы мотивации труда | Описание |
| 1) Материальное стимулирование и денежная мотивация | «Glorax Development» устанавливает зарплату по труду каждому работнику, зависящую от квалификации, личного вклада и качества труда. При равных результатах труда, квалификации – равная оплата труда. Материальная заинтересованность работника в результатах своего труда:– премирование за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат, трудоемкости и повышения произво-дительности труда;– единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий.«Glorax Development» установлены такие виды оплаты труда:– сдельно-премиальная;– повременно-премиальная;– оклад.Оплата труда может производиться за индивидуальные и коллективные результаты труда.В зависимости от условий труда работающим устанавливаются доплаты:– от тарифной ставки (оклада):– за работу в ночное и вечернее время;– за классность;– за работу в выходные и праздничные дни.В случае грубого нарушения трудовой дисциплины работник лишается права на получение премии в текущем году.Организацией оказывается материальная помощь работникам в связи с непредвиденными обстоятельствами в размере до 10-кратного минимума зарплаты, но не более 1 раза в год. |
| 2) Материальное стимулирование и неденежная мотивация | Работники компаний, входящих в единую структуру «Glorax Development» имеют право на получение льгот:– оплаченные праздничные дни;– оплаченные отпуска;– оплаченные дни временной нетрудоспособности;– страхование от несчастных случаев;– помощь в повышении образования и переподготовке. |
| 3) Нематериальное стимулирование | «Glorax Development» осуществляется обучение и повышение квалификации, поздравление работников с праздниками, оплачиваются обеды, по итогам работы каждый месяц определяется лучший работник и его фото вывешивается на доску почета, периодически проводится футбол с командами других организаций, что способствует сплочению коллектива. |

В целях усиления материальной заинтересованности работников «Glorax Development» в повышении качества работы и уровня ответственности за нее выплачиваются премии за своевременное и добросовестное исполнение своих должностных обязанностей. Решением генерального директора предприятия премия может не выплачиваться или выплачиваться в неполном размере по результатам работы за определенный период в связи с допущенными нарушениями трудовой дисциплины и/или ненадлежащим исполнением работником возложенных на него должностных обязанностей. Премия, указанная в трудовом договоре на момент заключения, является непостоянной величиной и может изменяться в сторону повышения или понижения при изменении условий труда, квалификации работников; изменении наличия средств, которые предприятие может использовать на премирование. Рабочим, проработавшим неполный месяц и уволившимся по собственному желанию, премия не начисляется. Рабочим, уволенным в связи с призывом в армию, поступлением в образовательное учреждение, уходом на пенсию и другим уважительным причинам, премия начисляется и выплачивается из расчета фактически отработанного времени в данном расчетном периоде.

Главной особенностью премий на «Glorax Development» является их постоянный характер. Использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода. Вместе с тем, неожиданный характер премий имеет целью нивелировать такую закономерность потребностей, как «закон инерции и возвышения», согласно которому при удовлетворении потребность умножается или усиливается. Однако подобный характер премий имеет и ряд ограничений. Для того чтобы премирование давало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию, и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. Иначе премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет изменение поведения сотрудников.

В дополнение к материальному поощрению «Glorax Development» реализует огромный комплекс программ и мероприятий, которые составляют социальный пакет. Основными компонентами социального пакета являются: охрана здоровья и медицинское обслуживание работников предприятия, включая добровольное медицинское страхование; социальная поддержка молодых специалистов; социальная поддержка женщин и семей с детьми.

Наряду с административными и экономическими (в форме материального и нематериального стимулирования) методами управления, важнейшим социальным методом управления является кадровая политика, на основе которой формируются перспективы развития коллектива вообще и каждого работника организации в отдельности.

В «Glorax Development» также используется и специфические методы – моральные методы управления – похвала и критика.

В целом, можно отметить, что в «Glorax Development» система мотивации работает во всех сферах деятельности предприятия. Большое внимание уделяется материальному денежному и неденежному стимулированию персонала. Однако, по нашему мнению, система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала «Glorax Development» была бы более сбалансированной, если бы наряду с материальным стимулированием развивалось направление нематериального морального стимулирования. Вместе с тем, на сегодняшний день эффективная система управления персоналом в «Glorax Development» способствует привлечению квалифицированных специалистов, отражается на снижении текучести кадров и укреплении корпоративной культуры.

**2.3. Анализ внешней среды организации**

Как показал ранее проведенный анализ, в настоящее время, «Glorax Development» – стабильно-развивающаяся компания, современная техническая оснащенность которой и высокий уровень кадрового потенциала (персонал предприятия состоит из опытных специали­стов: конструкторов, технологов и организаторов производства) позволяют реализовать полный цикл строительного производства, что привело к гармоничному развитию и повышению уровня деятельности компании.

При этом, важно отметить, что несмотря на эффективное развитие, каждая компания, в том числе и «Glorax Development», подвергается воздействию различных факторов среды косвенного окружения и среды непосредственного окружения (внешней среды). К компонентам среды косвенного окружения относят экономические, политические, рыночные, технологические, конкурентные, социальные, международные. Среда непосредственного окружения влияет на предприятие через потребителей, потенциальных потребителей, конкурентов, поставщиков, партнеров, банки, конкретных должностных лиц органов государственной власти, регулирующих деятельность фирм, территориальные подразделения общественных организаций.

Важно отметить, что в первую очередь эффективность деятельности «Glorax Development» на рынке зависит от отраслевой принадлежности компании и его месторасположения.

В частности, как было ранее отмечено компания «Glorax Development» осуществляет свою строительную деятельность на территории столичных регионов. В настоящее время в портфеле компании присутствует больше точечных проектов застройки, чем проектов комплексной застройки.

Отличий одного вида застройки от другого достаточно много – начиная от себестоимости строительства и заканчивая сроками реализации проектов. Сегодня выбор того или иного типа застройки нередко диктуется объективными причинами. Для больших городов – Москвы и Санкт-Петербурга – характерна именно точечная застройка, поскольку при существующем дефиците земель у девелоперов просто нет возможности подойти к процессу обустройства территории комплексно. К тому же комплексное освоение территорий предполагает гораздо больший объем вложенных инвестиций и более длительный срок возврата средств, что для многих компаний в условиях кризиса неприемлемо.

Влияние региона присутствия на строительную деятельность компании «Glorax Development» существенно. В частности, существуют принципиальные отличия строительства в Москве и в Петербурге. Это касается и технической, и организационной, и ценовой точек зрения. Большинство отличий носят объективный и, если можно так выразиться, исторически сложившийся характер. К примеру, это касается качества процесса стройки. Например, в Санкт-Петербурге другой климат, другой характер почвы. Эти факторы диктуют строителям отличные от московских условия возведения зданий, выбор глубины закладки фундамента, качество используемых материалов. Или, скажем, высотность. Сравнивать две столицы по этому показателю просто бессмысленно, настолько велика разница. Что касается градостроительной политики, то здесь, наверное, сравнение будет все-таки в пользу Санкт-Петербурга. Местное Заксобрание более чутко реагирует на изменения в федеральном законодательстве и старается оказать поддержку застройщикам.

Вследствие вышеуказанных факторов, в настоящее время наиболее интенсивными темпами происходит строительство объектов «Glorax Development» именно в северной столице, поэтому проведен анализ внешней среды организации именно на рынке недвижимости Санкт-Петербурга.

«Glorax Development» занимает свое место на строительном рынке региона, который в настоящий момент является инвестиционно-привлекательным. Основные характеристики рынка приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ рынка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Параметр оценки** | **Характеристика** |
| 1 | Размер рынка | Большой рынок, который привлекает интересы многих корпораций (объединений).В Санкт-Петербурге в настоящее время ведется строи-тельство различных жилых объектов, что уже сегодня выводит этот город в пятерку крупнейших в Российской Федерации по масштабам возведения недвижимости. Поэтому строительная отрасль представляет собой гра-дообразующее звено в цепи социально-экономического развития Санкт-Петербурга.  |
| 2 | Динамика рынка | Строительный рынок Санкт-Петербурга в последние 20 лет переживает постоянный бурный рост. По данным Комитета по строительству Санкт-Петербурга за 2016 год, по состоянию на 01.01.2017г., в Петербурге было введено в эксплуатацию 3 116 297 кв. м. жилья, что на 2,82% превышает показатели 2015 года, когда было введено 3 030 732 кв. м. Объемы ввода в 2016 году на 7,5% превысили плановые показатели на этот год. Лидером по введённому жилью является Красносельский район, где было построено общей площадью 602 212,4 кв.м. За ним следует Приморский район: построено 435 671,7 кв. м. Третье место занимает Московский район – введено 34 дома на 5 745 квартир общей площадью 321 892,3 кв. м. Показатели по Ленинградской области: ввод в действие жилых домов за 2016 год составил 2171,7 тыс. кв.м., что на 6,5% меньше, чем в прошлом, 2015 году. На основании данных Комитета по строительству Санкт-Петербурга можно проследить тенденции на строительном рынке по объемам ввода жилья в период с 2008 по 2016 год.&Ocy;&bcy;&hardcy;&iecy;&mcy; &vcy;&vcy;&ocy;&dcy;&acy; &zhcy;&icy;&lcy;&softcy;&yacy;, &kcy;&vcy;.&mcy; |
| 3 | Потенциал рынка | С каждым годом все большее количество строительных компаний предлагают своим покупателям различные жилые помещения в разных районах города. Активнее всего в городе развиваются Пушкинский и Приморский районы, что объясняется хорошим экономическим положением данных районов, перспективностью застройки и заселенностью, наличием пятен под застройку, развитием транспортной инфраструктуры. |
| 4 | Конъюнктура рынка | В Санкт-Петербурге по итогам 2016 года практически все участники рынка зафиксировали рост объема продаж. По итогам 2016 года объем спроса составил 3,8 млн кв. м. Высоким продажам способствовала положительная конъ-юнктура рынка: снижающиеся проценты по ипотечным кредитам, стабильные цены, большой объем предложения. Дополнительным фактором, увеличивавший спрос стало ожидание окончания программы господдержки ипотеки. |
| 5 | Ключевые игроки рынка | Группа ЛСР, Холдинг Setl Group, СК Дальпитерстрой, Главстрой-СПб, Glorax Development, Холдинг RBI, Лидер Групп, СПб Реновация, Л1 СК №1, ГК Эталон. |
| 6 | Уровень цен на рынке | Квадратный метр в новостройках Санкт-Петербурга в среднем стоит 104 тыс. руб., но примерно пятую часть от всего рынка первичной недвижимости составляют квар-тиры, имеющие стоимость выше 135 тыс. руб. за кв. м. Самыми дешёвыми по районам Санкт-Петербурга являют-ся квартиры в Выборгском и Невском районах, а самым дорогим по данному критерию выступает Центральный район. Квадратный метр жилья на вторичном рынке стоит в среднем чуть выше 100 тыс.руб. Самые дорогие квартиры вторичного рынка недвижимости Санкт-Петербурга представлены в Центральном и Петроградском районах. |
| 8 | Методы продвижения | Застройщики активно продвигают свои объекты – с помощью рекламных растяжек на улице, баннеров в интернете и на сайтах размещают для потенциального покупателя информацию о преимуществах своего товара. |
| 9 | Ключевые факторы выбора товара на рынке | Ключевыми факторами на которые опираются покупатели при выборе жилой недвижимости являются ее стоимость, которая складывается из нескольких составляющих – район расположения (это могут быть отдаленные спальные районы, промышленная зона или центр города с высоко-развитой социальной инфраструктурой), вторичное жилье или новостройка, технология строительства, определяющая тип дома (кирпичный, панельный, монолитный), который непосредственно влияет на качество самого жилья и, как следствие, на его ликвидность на рынке, площадь комнат, наличие ремонта и отделки и т. д. |

Примечание: источник: [составлено автором].

Выводы по результатам анализа:

1) рынок на котором функционирует «Glorax Development» – рынок строительства жилой недвижимости – по территориальному признаку можно определить как городской, объединяющий в себе все районы города, при этом каждый район города может представлять собой отдельный рынок, в одной части – одни условия, в другой – отличные от первых); компания «Glorax Development» реализует различные инвестиционные проекты и осуществляет строительство в таких районах города как Фрунзенский, Выборгский, Василеостровский, Калининский и Красносельский;

2) по субъектам, вступающим в обмен рынок на котором функционирует «Glorax Development» можно определить и как рынок производителей, и как рынок потребителей, и как рынок промежуточных продавцов и как рынок государственных учреждений, поскольку на рынке жилой недвижимости Санкт-Петербурга представлены:

– клиенты рынка жилой недвижимости – продавцы (завтройщики) и покупатели;

– институциональные участники рынка жилой недвижимости, представляющие интересы государства и действующим от его имени (органы государственной регистрации прав на недвижимость и сделок с нею, федеральные и территориальные органы архитектуры и градостроительства, занимающиеся утверждением и согласованием градостроительных планов застройки территорий, созданием градостроительного кадастра, выдачей разрешений на строительство, организации, регулирующие градостроительное развитие, землеустройство и землепользование, органы экспертизы градостроительной и проектной документации, занимающиеся утверждением и согласованием архитектурных и строительных проектов, органы, ведающие инвентаризацией и учетом строений, органы технической, пожарной и иных инспекций, занимающихся надзором за строительством и эксплуатацией зданий и сооружений);

– профессиональные участники рынка жилой недвижимости – коммерческие структуры (инвесторы, осуществляющие вложения собственных или заемных имущественных, финансовых и других средств в форме инвестиций в объекты недвижимости, кредитные учреждения, занимающиеся финансирование операций на рынке жилой недвижимости, в том числе ипотечное кредитование, оценочные компании, оказывающие услуги собственникам, инвесторам, продавцам, покупателям по независимой оценке стоимости объектов недвижимости, девелоперы, разрабатывающие концепцию объекта недвижимости, редевелоперы, занимающиеся развитием и преобразованием территорий; также в состав профессиональных субъектов рынка жилья входят: страховщики, управляющие, аналитики, маркетологи, специалисты по информационным технологиям, юристы, специалисты в области обучения персонала и другие специалисты);

3) по объектам обмена рынок жилой недвижимости относится к рынку товаров и услуг, на котором выделяются следующие секторы:

– создание (развитие) объекта жилой недвижимости;

– управление (использование, эксплуатация) объектом жилой недвижимости;

– товарный оборот (отчуждение) объекта жилой недвижимости.

Предложение недвижимости в Санкт-Петербурге на текущий момент представлено разнообразными видами жилья, начиная от квартир со скоромным метражом и типовой планировкой в жилых комплексах эконом класса и заканчивая элитными квартирами в центре северной столицы.

Молодая компания «Glorax Development», входящая в структуру Glorax Group, занимается строительством комплексов классов «комфорт» и «бизнес». Отличительной особенностью стали оригинальные дизайнерские решения в оформлении объектов, например, в ЖК Main House. Сейчас компания участвует в программе освоения «серого пояса» Петербурга, в рамках которой анонсированы ЖК «Второй квартал» и ЖК «На Лиговском, 271». При этом, по темпам и динамике развития компания стала лучшей среди девелоперов региона, показав рост за год более чем в 15 раз, поднявшись с 16 места до 5.

4) итоги 2016, указывают на насыщение рынка не только объектами жилой недвижимости Санкт-Петербурга, но и строительными компаниями осуществляющие на этом рынке свою деятельность. В частности, в настоящее время в городе Санкт-Петербурге существует большое количество фирм, реализующих широкий ассортимент строительных услуг. Для компании «Glorax Development» основными конкурентами являются ГК «ЛСР», холдинг Setl Group, СК «Дальпитерстрой» и «Главстрой-СПб». Это ведущие строительные организации Санкт-Петербурга, которые имеют более чем 10-летний опыт хозяйственной деятельности.

5) по степени развитости хозяйственных свобод рынок строительства жилой недвижимости можно является менее совершенным рынком по сравнению с рынками других секторов рыночной экономики, что характеризуется следующими особенностями

– спрос и предложение, как правило, не сбалансированы и возможности приведения их в равновесие посредством цен ограничены;

– число покупателей и продавцов ограничено;

– информация о рынке не столь открыта, как, например, на рынке ценных бумаг или потребительских товаров;

– издержки сделок (необходимость проверки юридической чистоты объекта, затраты на регистрацию и т.п.) весьма высоки;

– предложение и спрос менее эластичны, чем на других рынках;

– вхождение на рынок новых участников затруднено;

– для товаров характерна низкая ликвидность: предложение на рынке, как правило, относительно устойчиво, в то время как спрос на недвижимость достаточно изменчив.

Уровень конкуренции в отрасли также оказывает существенное воздействие на степень развития компании. Как было ранее отмечено, в 2017 году компания «Glorax Development» вошла в рейтинг ТОП-5 застройщиков Санкт-Петербурга по объемам строящейся жилой недвижимости (таблица 6).

Для оценки жизненного цикла компании «Glorax Development», исходя из ее положения на рынке (занимаемой доли на рынке), можно использовать матрицу БKГ (BCG) (рисунок 3), в которой существуют следующие стратегические типы хозяйственных подразделений:

1) «Звезды».

Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

2) «Дойные коровы» («Денежные мешки»).

Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

3) «Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»).

Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

4) «Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»).

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться.



Рисунок 3 – Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы)

Горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли. Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трех сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке. 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального до минимального, минимальное значение может быть отрицательное, если темп роста отрицательный.

По каждому продукту устанавливается пересечение вертикальной и горизонтальной оси и рисуется круг, площадь которого соответствует доле продукта в объемах продаж компании.

Исходя из анализа, проведенного ранее, можно сделать вывод о том, что строительная отрасль стремительно развивается, деятельность «Glorax Development» имеет также стабильный рост прибыли от продаж, в соответствии с этим, рассматриваемая компания – «звезда».

Далее проведем анализ воздействия факторов внешней среды на деятельность «Glorax Development» с помощью PEST-анализа – инструмента, предназначенного для выявления политических (Political), экономических (Economical), социально-курстурных (Socio-cultural) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на конкурентные позиции предприятия. РЕST–анализ «Glorax Development» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Количественная оценка факторов PEST-анализа

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Факторы анализа** | **Оценка влияния фактора на рынок** | **Вероятность изменения фактора** | **Реальная оценка** |
|
| **1** | **Политические – Political** |
| 1.1 | Нормативная база строительной отрасли | 4  | Высокая  | 4 |
| 1.2 | Политическая обстановка в стране, ли-берализация внешнеэкономического сотрудничества | 5  | Низкая  | 3 |
| 1.3 | Ориентация на либерализацию национальной экономики и введение рыночных механизмов регулирования | 3  | Низкая  | 2 |
| 1.4 | Снижение стабильности в обществе (отмена льгот, программ поддержки молодых семей) | 3  | Низкая  | 3 |
| 1.5 | Государственные органы, регулирующие сферу строительства | 2  | Средняя  | 4 |
| **2** | **Экономические – Economical** |
| 2.1 | Угроза инфляции, денежная эмиссия | 3 | Средняя  | 4 |
| 2.2 | Инвестиционный бизнес-климат | 5 | Средняя  | 4 |
| 2.3 | Изменение платежеспособного спроса населения в сторону уменьшения | 3 | Высокая  | 4 |
| 2.4 | Изменение системы налогообложения за счет повышения ставок налогов |  | Средняя  | 3 |
| 2.5 |  |  |  | 4 |
| **3** | **Социально-культурные – Socio-cultural** |
| 3.1 | Рост мобильности населения, трудовая миграция | 2 | Средняя  | 4 |
| 3.2 | Снижение уровня образования или рост уровня образования | 1 | Низкая  | 3 |
| 3.3 | Повышение или снижение общего уров-ня культуры общества | 1 | Низкая  | 3 |
| 3.4 | Система ценностей общества | 1 | Средняя  | 3 |
| 3.5 | Демографические факторы: численность населения региона; возрастная структура |  | Высокая  | 3 |
| **4** | **Технологические – Technological** |
| 4.1 | Внедрение новых технологий на отечественных производствах строительной отрасли | 3 | Высокая  | 3 |
| 4.2 | Появление на рынке иностранных компаний с новыми технологиями | 2 | Средняя  | 3 |
| 4.3 | Уровень развития энергосберегающих техно-логий. Экологичность применяемых мате-риалов в строительстве и эксплуатации | 4 | Высокая  | 4 |
| 4.4 | Облагораживание окружающей территории | 3 | Высокая  | 3 |

Примечание: 1) источник: [], составлено автором, 2) шкала оценки влияния факторов: 1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании, 2 – только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании, 3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании;3) шкала оценки вероятности изменения факторов: 1 – минимальная и 5 – максимальная возможность изменения фактора соответственно;4) реальная оценка – вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании.

Количественная оценка факторов PEST-анализа осуществлялась в два три этапа. На первом этапе определялась степень влияния внешних факторов на в целом на рынок (по трехбалльной шкале). На втором этапе определяется вероятность влияния предложенных внешних факторов на деятельность предприятия. Вероятность влияния экс-определяли по пятибалльной

шкале (5 – наибольшее влияние; 1 –

наименьшее влияние).

Выводы по результатам анализа:

Как мы видим, что все факторы внешней среды в той или иной степени оказывают влияние на рынок. При этом многие факторы для «Glorax Development» имеют важное значение.

В группе политических факторов наибольшее влияние имеет регулирующие нормы и органы, текущее и будущее законодательство. Это связано с тем, что все процессы строительства выполняются строго по регламентам и регулируются специальными органами. Не значительное влияние имеет торговая политика, так как продажи напрямую связаны с возможностями населения.

В группе экономических факторов существенное влияние оказывает инфляция, ставки налогообложения, конкуренция на рынке строительных услуг. Кроме того важным является платежеспособный спрос, так как стоимость 1 кв.м. должна соответствовать доходам населения.

В область социальных факторов входят такие элементы, как демографический процесс, социальные стандарты и уровень жизни населения, а так же трудовая миграция.

В настоящее время в связи с некоторой стабилизацией политического курса страны, принятия нормативно-правовых актов, в которых провозглашается поддержка многодетных семей, рождаемость повышается, следовательно, возрастает потребность населения в новом жилье.

Фактор трудовой миграции особенно заметен во многих городах нашей страны, особенно в городе Москве и Санкт-Петербурге, где осуществляет свою деятельность компания. Причиной тому более вероятная возможность трудоустройства, более высокая заработная плата, социальные гарантии (пенсии, пособия и т.д.). Соответственно, приток населения вызывает необходимость строительства дополнительных жилых площадей, причем этот процесс охватывает не только город Москву и Санкт-Петербург, но и Московскую и Ленинградскую область.

Технологические факторы выражаются в применении нового оборудования, новых материалов, инновационных технологий производства строительной продукции. При этом, на технический уровень строительного производства решающее влияние оказывают факторы, зависящие от темпов научно-технического прогресса, который в строительстве реализуется прежде всего через совершенствование проектных решений. Проектами предопределяются технико-эксплуатационные, социально-экономические и эстетические свойства планируемых объектов, затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов в строительном производстве.

Таблица 12

**PEST-анализ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Факторы анализа** | **Влияние на рынок** | **Влияние на компанию** | **Направления работ****(Возможные ответные меры****руководства компании)** |
|
| **1** | **Политические – Political** |
| 1.1 | Нормативно-правовая база строительной отрасли | сильное | Слабое | Изыскание путей выхода из создавшегося положения снижением государственных платежей через заключение государственных контрактов на строительство |
| 1.2 | Либерализация внешнеэкономического сот-рудничества, вступление РФ в ВТО | сильное | Сильное | Изыскание путей выхода из создавшегося положения |
| 1.3 | Ориентация на либерализацию национальной экономики и введение рыночных механизмов регулирования |  |  | Изыскание новых направлений деятельности. Страхование поставок, стимулирование бизнес-партнеров. Проведение маркетинговых исследований |
| 1.4 | Снижение стабильности в обществе (отмена льгот, программ поддержки молодых семей) | сильное | Сильное | Страхование от политических рисков. Формирование резервов. Разработка новых внутренних программ реализации жилья  |
| 1.5 | Государственные органы, регулирующие сферу строительства | сильное | Сильное | Косвенное стимулирование участия в политике лиц, представляющих интересы рынка недвижимости. Активная политическая позицияучастников рынка недвижимости |
| **2** | **Экономические – Economical** |
| 2.1 | Угроза инфляции, денежная эмиссия | слабое | Сильное | Ориентация на разработку отечественных технологий и проведение дополнительных маркетинговых исследований рынка недвижимости |
| 2.2 | Инвестиционный бизнес-климат (отмена государственного субсидирования по строительным проектам, задержка оплаты, дефицит и удорожание ресурсов) | слабое | сильное | Снятие с производства продукции по государственным программам, кооперация с новыми поставщиками, бартерные сделки, стремление диверсифицировать выпуск продукции, захват новых рынков сбыта, агрессивный маркетинг и PR-акции |
| 2.3 | Изменение платежеспособного спроса населения в сторону уменьшения |  |  | Разработка программ обмена ветхого жилья, рассрочки платежей, разработка совместных ипотечных программ с банками, развитие проектов эконом-класса |
| 2.4 | Изменение системы налогообложения за счет повышения ставок налогов |  |  | Изыскание свободных средств на инвестирование (путей минимизации издержек и рост производительности труда) |
| **3** | **Социально-культурные – Socio-cultural** |
| 3.1 | Рост мобильности населения, трудовая миграция | слабое | Слабое | Совершенствование системы стимулирования оплаты труда и мотивации, бонусные премии,социальный пакет с целью снижения оттока специалистов строительной отрасли |
| 3.2 | Снижение уровня образования или рост уровня образования | слабое | Слабое | Выделение дополнительныхсредств на профессиональную подготовку кадров для освоения новых технологий и ввода новых строительных технологий |
| 3.3 | Повышение или снижение общего уровня культуры общества | слабое | Слабое | Обращение к службе социально-психологической поддержки. Проведение социально-культурных и досуговых мероприятий во внерабочее время |
| 3.4 | Система ценностей общества | слабое | Слабое | Проведение семинаров |
| 3.5 | Демографические факторы: численность населения региона; возрастная структура | сильное | сильное |  |
| **4** | **Технологические – Technological** |
| 4.1 | Внедрение новых технологий на отечественных производствах строительной отрасли |  |  | Дополнительные вложения в «ноу-хау» и обновление производственных мощностей (приобретение новых приборов, инструментов, оборудования,станков и технологических линий). Увеличение объема амортизационных отчислений |
| 4.2 | Появление на рынке иностранных компаний с новыми технологиями |  |  | Проведение маркетинга и поиск новых сегментов и ниш рынка. Улучшение условий труда и быта работников и их социальная защита с целью вероятности снижения возможного оттока лучших специалистов на иностранные предприятия |
| 4.3 | Уровень развития энергосберегающих технологий. Экологичность применяемых мате-риалов в строительстве и эксплуатации |  |  | Приоритет критериев качества при оценке используемых технологий и материалов в строительстве и обслуживании объектов недвижимости, т.е. ужесточение требований потребителя к использованию экологически безопасных технологий в строительстве и эксплуатации |
| 4.4 | Облагораживание окружающей территории |  |  | Разработка и внедрение проектов по облагораживанию территорий. Предъявление требований органами местного самоуправ-ления к облагораживанию прилежащих к объектам недвижимости территориям, к ландшафтному дизайну |
| 4.5 |  |  |  |  |

Примечание: источник: [], составлено автором.

Выводы из анализа:

* определение направлений мероприятий для удержания компанией своей прибыльности и сохранения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Кроме того, в целях анализа факторов, влияющих на позиционирование предприятия «Glorax Development» на рынке можно провести SWOT-анализ, в соответствии с которым все факторы делятся на четыре категории: Strengths (сильные стороны, преимущества) – внутренние факторы, которые могут помочь предприятию в конкурентной борьбе, Weaknesses (слабые стороны, недостатки) – внутренние факторы, которые делают предприятие более слабым по отношению к конкурентам, Opportunities (возможности) – внешние факторы, которые помогают реализовать сильные стороны предприятия и Threats (угрозы) – внешние факторы, которые могут помешать реализации сильных сторон предприятия.

SWOT–анализ «Glorax Development» представлен в таблица 8.

Таблица 13

**Определение сильных и слабых стороны компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Ключевые факторы успеха на рынке** | **Характеристика** |
| 1 | Применение высоких технологий | Сильная сторона |
| 2 | Конкурентоспособные услуги | Сильная сторона |
| 3 | Сильный отдел продаж | Сильная сторона |
| 4 | Текучесть кадров | Слабая сторона |
| 5 | Недостаточная квалификация кадрового состава | Слабая сторона |

Примечание:1) источник: [], составлено автором, 2) характеристика: S– сильная сторона, W– слабая сторона.

Таблица 14

**Определение возможностей и угроз компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Ключевые возможности рынка** | **Характеристика** |
| 1 | Расширение рынка | Новые договора |
| 2 | Участие в выставках | Применение новых технологий |
| 3 | Привлечение дизайнеров, архитекторов к сотрудничеству |  |
| 4 | Привлечение дилеров и агентов по недвижимости для расширения клиентской базы | Заключение новых договоров |
| 5 | Привлечение банков в качестве потенциальных инвесторов и иностранные компании | Поиск новых партнеров и заключение договоров |

По результатам анализа можно сделать следующие выводы.

1) для успешной деятельности на строительном рынке Санкт-Петербурга необходимо выполнение следующих факторов:

– доступ к кредитным или заемным финансовым ресурсам, так как без доступа компании крайне тяжело инвестиционные проекты, приобретать и обновлять основные средства производства, иметь достаточные оборотные средства;

– наличие достаточного административного ресурса («связи» в администрации города) необходимо для возможности получения информации по тендерам и обеспечения возможности получения крупных контрактов и госзаказа;

– достаточно высокий технический и технологический уровень работы компании;

– квалифицированный управленческий и технический персонал, система повышения квалификации кадров;

 – разрешение на строительство соответствующего уровня (например, на строительство зданий свыше 120 м высотой, мосты, тоннели), сертификация ISO.

3) на сегодняшний день в рыночных условиях экономики предприятиям строительной индустрии, в том числе и «Glorax Development» предстоит обнаружить более эффективные пути ускорения экономического развития и отрасли в целом на базе обновления всей системы управления, в целях обеспечения ее экономической безопасности.

На основе выше перечисленных факторов можно выделить частные стратегии, которые позволят реализовать рыночные возможности и избежать рыночных угроз, используя сильные стороны компании и нивелируя свои слабые стороны. Стратегические альтернативы отсортированы по важности, начиная с наиболее востребованной стратегии в текущей ситуации.

1. Наступательная маркетинговая политика

Большой потенциал, учитывая отсутствие систематизированных усилий по организации продаж до сих пор и возросшую конкуренцию. Причем не надо бояться продать больше объемов работ, чем можно реально выполнить на имеющемся оборудовании. Рыночный момент настолько благоприятен, что растущие цены, скорее всего, позволят привлекать на работы субподрядчиков из других регионов и возможно конкурентов (или бывших заказчиков со своим оборудованием). Главная задача в таких условиях – закрепиться на рынке в новых условиях и расширить свою долю, расширить список заказчиков;

2. Быстрый рост

Возможен, в краткосрочной перспективе это общая рыночная тенденция в Санкт-Петербурге на ближайшие 3 года;

3. Диверсификация по отраслям: жилищное, транспортное, подземное и т.д.

Применяется сейчас. Необходимо продолжить эту стратегию, так как закупленное оборудование должно работать и окупать инвестиции;

4. Географическое расширение.

Большой потенциал учитывая наработанный опыт, компетенции и высокую квалификацию компании;

5. Стратегия контроля над издержками

Низкая рентабельность предприятия, в том числе, вызвана высокой себестоимостью. В таких условиях контроль над издержками – важный фактор не только повышения рентабельности, но и конкурентоспособности компании в целом. Принимая во внимание факт возросшей конкуренции в рамках данного сегмента рынка, в качестве целей развития фирмы необходимо ставить интегративный рост как способ сокращения издержек;

6. Укрепление организационной культуры

Возможно, компания имеет большой потенциал;

7. Внедрение менеджмента качества

В перспективе неизбежно, так как все больше и больше конкурентов внедряют СМК. В настоящих рыночных условиях без внедрения современных технологий менеджмента качества компания не может быть признанным брендом на рынке;

8. Функциональное лидерство

Возможно, но требует значительных инвестиций в НИОКР. Необходимо более полно использовать текущие ресурсы и технологии, несущие в себе функциональное лидерство.

Вывод: наиболее эффективными для «Glorax Development» в сложившейся ситуации представляются 2 стратегии:

1. Расширение на рынке: географическая экспансия. Исходя из благоприятной рыночной ситуации, необходимо развивать свое присутствие на рынке СПб и Ленинградской области:

– именно на рынке СПб и Ленинградской области услуги компании априори наиболее востребованы и адекватны рынку;

– необходимо расширять долю компании на наиболее перспективных сегментах рынка: жилищное строительство, промышленно-складское строительство, торгово-развлекательные комплексы;

2. Развитие рынка. Необходимо воспользоваться передовыми технологиями и наработанными компетенциями для продвижения строительных инвестиционных проектов в московском регионе.

#

#

# Заключение

 Анализ и синтез – это элементы интеллектуального и биологического развития. В окружающем мире непрерывно протекают изменения: крупные образования делятся на более мелкие, а мелкие – объединяются (к примеру, образуются семьи). Наличие преобразований указывает на физическое существование компании как социальной организации: меняются выполняемые функции, происходит изменение персонала компании и пр.

В исследуемо компании большое внимание уделяется материальному денежному и неденежному стимулированию персонала. Однако, по нашему мнению, система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала «Glorax Development» была бы более сбалансированной, если бы наряду с материальным стимулированием развивалось направление нематериального морального стимулирования. Вместе с тем, на сегодняшний день эффективная система управления персоналом в «Glorax Development» способствует привлечению квалифицированных специалистов, отражается на снижении текучести кадров и укреплении корпоративной культуры.

Таким образом, анализ всех вышеперечисленных факторов, влияющих на позиционирование предприятия на рынке, позволяет утверждать, что классификация их многообразна и многогранна. В современных экономических условиях изучение влияние факторов представляется особенно важным, поскольку строительных рынок, как и любой другой – явление стихийное, и все процессы, на нем происходящие, предвидеть невозможно. Однако многие факторы при рациональном руководстве менеджеров компании, их умении правильно определить конъюнктуру рынка и текущую ситуацию в среде косвенного окружения, среде непосредственного окружения и внутренней среде, можно учитывать. Квалифицированный менеджер должен уметь выявлять потенциальные угрозы и имеющиеся возможности и направить действие этих факторов таким образом, чтобы минимизировать риски и извлечь пользу для компании.

**Список литературы:**

1. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2017. – 224 с.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда (Текст(: учебное пособие / В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 407 с.
3. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. — М.: Советский спорт, 2015. — 687 c.
4. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. — М.: ЮНИТИ, 2016. — 687 c.
5. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий. Учебник. / С.В. Алексеев. — М.: Советский спорт, 2015. — 687 c.
6. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович Мн. – 2014. – 465 с.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2017. – 519 с. –
8. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям«Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 391 c.
9. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 416 c.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 239 c.
11. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 439 c.
12. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 366 с.
13. Белозерова, С. Социальные аспекты трансформации трудовых отношений в промышленности [Текст] / С. Белозерова // Человек и труд, 2012.- №9.- С.65-68.
14. Беляев, А.А. Антикризисное управление.: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 319 c.
15. Бланк, И.А. Менеджмент [Текст]: учебный курс / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. — 680 с.
16. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия (Текст(: учебное пособие / А.Н.Богатко. — М.: Финансы и статистика, 2013. -240 с.
1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда (Текст(: учебное пособие / В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 407 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 439 c. [↑](#footnote-ref-3)
4. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович Мн. – 2014. – 465 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям«Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 391 c. [↑](#footnote-ref-5)