Оценка возможностей и перспектив развития бизнеса ОАО «ГлавНовосибирскСтрой»

Введение

Стремительные перемены в экономике страны, вхождение в рыночную среду, рост конкуренции и монополизация основных сырьевых ресурсов требуют от российских менеджеров внедрения современных методов управления.

В этой связи, стоящие в современных условиях перед производственными предприятиями задачи высокого уровня сложности требуют оперативного решения. К таким задачам можно отнести внедрение и использование различных логистических теорий для повышения эффективности снабжения, использование маркетинговых технологий для увеличения результативности сбытовой деятельности, и, безусловно, использование финансовых технологий для снижения экономических расходов и их оптимизации. Решение приведенных выше задач, несомненно, приведет к росту прибыли и капитализации компании.

Таким образом, перед менеджерами современных компаний встают новые задачи и формируются особые требования на направлениях экономики и управления народным хозяйством.

Вышесказанное подчеркивает тот факт, что само по себе налаживание управленческого учета является необходимым, но недостаточным условием совершенствования работы предприятий. Важнейшим моментом является умение руководства и менеджеров компаний эффективно использовать полученные ресурсы в процессах управления.

Функционирование современного предприятия представляет собой сложный процесс с большим количеством связей и взаимодействий между его составляющими. В связи с этим возрастает интерес к комплексным подходам, которые позволяют решить если не все, то хотя бы несколько задач одновременно. В этом случае предприятие и протекающие на нем процессы в значительно большей степени могут рассматриваться как система, что соответствует общепринятому в настоящее время в науке подходу.

Однако с ростом производства производственные проблемы требуют применения все более сложных методов моделирования систем.   
Одной из таких проблем является планирование потребности в финансовых ресурсах, которая решается во взаимосвязи с планированием ассортимента. Данная задача носит комплексный характер, затрагивая такие области менеджмента, как маркетинг, управление производством, финансовое планирование потребности в средствах и необходимости привлечения дополнительного финансирования.

Обычно планирование финансовых ресурсов рассматривается как самостоятельная, изолированная проблема. Несомненно, что такой подход правомочен, так как данные об объемах производства той или иной продукции имеют серьезное значение при планировании снабжения предприятия сырьем и материалами, при организации производства, определения загрузки оборудования и т.д.

Вместе с тем все вышесказанное не снимает вопроса о постановке и решении таких задач, которые бы учитывали связи между различными сторонами деятельности предприятий, так как это позволит проводить более полный анализ их функционирования и повысить точность проводимых расчетов и принимаемых решений.

Несмотря на многообразие, разнонаправленность и научную значимость всех исследований в данной области, включая перечисленные, среди них не рассматривается совместное решение задач управления финансовыми ресурсами и определения ассортимента выпускаемой продукции.

Исходя из вышеизложенного, особенно актуальной является разработка теоретических основ и практических вопросов, обеспечивающих реализацию единого подхода к решению проблем развития организации в современных условиях. Именно это определило выбор темы исследования и постановку проблемы.

Целью данной работы является исследование возможностей и перспектив развития бизнеса организации.

Поставленная цель конкретизируется рядом задач:

1. рассмотреть общую характеристику организации;
2. изучить теоретические подходы к выбору стратегии развития организации;
3. провести анализ динамики основных финансово-экономических показателей;
4. выявить особенности развития бизнеса компании;
5. осуществить выбор стратегии развития бизнеса организации;
6. рассмотреть вопросы безопасности жизнедеятельности в организации

В качестве объекта исследования в работе выступает организация ОАО «Главновосибирскстрой».

В качестве предмета исследования в работе выступает развитие организации.

При написании работы были использованы методы: сравнение, группировка.

Глава I. Общая характеристика предприятия

1.1. Бизнес- справка ОАО «Главновосибирскстрой»

Открытое акционерное общество «Главновосибирскстрой» является правопреемником прав и обязанностей ранее созданного в результате преобразования акционерного общества открытого типа «Акционерная компания «Главновосибирскстрой» в соответствии с Учредительным договором от 11 октября 1994 года и распоряжений Комитета по управлению государственным имуществом Администрации Новосибирской области от 01.09.1994 года №955-р, от 05.09.94 г. №957-р, от 19.10.1994 г.№1076-р, от 19.10.1994 г. №1077 и зарегистрированного Постановлением Мэрии г.Новосибирска №1519 от 29.11.94 г., свидетельство ГР №1779 от 29.11.94г.

Открытое акционерное общество «Главновосибирскстрой», создано в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом РФ и иным действующим законодательством.

С образованием в 1957 году совнархоза началось объединение строительных организаций Новосибирска. Было создано два самостоятельных управления: строительное и стройиндустрии. Каждое управление соблюдало свои интересы и подчинялось Совнархозу. В состав управления строительства вошли тресты 30, 43, Искитимский и Целинстрой.

В управление стройиндустрии вошли маломощные заводы железобетонных изделий № 4 и 9, а так же завод Стальконструкций. Вот и вся стройиндустрия. Велось строительство цеха многопустотных плит перекрытий на заводе ЖБИ-1. О создании базы крупнопанельного домостроения в те годы, даже, разговоров не было.

Начатая работа по созданию мощной строительной организации по - существу почти никакого эффекта не дала потому, что во-первых, строительные тресты были очень плохо оснащены механизмами и транспортными средствами, во-вторых, стройиндустрии по-существу не было.

А в те годы правительством были поставлены очень большие задачи по строительству новых промышленных предприятий: завод Сибтекстильмаш; завод полупроводников; завод конденсаторов; завод радиодеталей; два трубных цеха на Новосибирском металлургическом заводе; дрожжевой завод; завод сварных конструкций минстанкопрома; завод тепловозного оборудования; машзавод в Искитиме; завод искусственного волокна; электродный завод; завод медпрепаратов; химфармзавод; кинокопировальная Фабрика; инструментальный завод; заводы «Точмаш» и им. Комминтерна; хлопчатобумажный комбинат; завод бытовой химии и ряд других предприятий. Наряду с этим необходимо было резко увеличить жилищное строительство, строительство школ, детских и медицинских учреждений и других объектов инфраструктуры.

Ясно, что решать такие сложные проблемы без механизации и мощной базы стройиндустрии невозможно.

Причем, такое положение сложилось не только в Новосибирской области, а во всех регионах Союза. И только с 1963 года, когда по постановлению Совмина Союза в России и во всех Союзных республиках были созданы республиканские Министерства строительства, а в регионах территориальные главные управления строительства, объединившие все строительные подразделения и предприятия стройиндустрии, дело сдвинулось.

В западной Сибири был создан Главзапсибстрой в составе Новосибирской, Омской и Томской областей. В состав Главка вошли все строительные подразделения расположенные в этих областях за исключением строительных организаций Минсредмаша и Министерства путей сообщения. Штаб Главка был расположен в Новосибирске. Во всех трех областях были организованы управления строительства.

За короткий срок были построены мощности по производству элементов КПД на 726 тыс.квадратметров общей площади жилых домов, в т.ч. 306 тысяч квадратных метров пятиэтажных домов, серии 1-468 и 420 тысяч м2 девятиэтажных домов, серии 111-64. Построен завод ЖБИ-1. На заводе ЖБИ-5 построен новый корпус по производству 100 тысяч кубометров сборных железобетонных конструкций для строительства промышленных зданий. Построены мощности по производству керамзита. Образованы мощные тресты механизации и автомобильного транспорта.

В этот период были созданы новые тресты: Облстрой, Бердскпромстрой, Жилстрой-1, Жилстрой-2, Промстрой-1, Промстрой-2, Электродстрой, Целинстрой-1, Целинстрой-1. Специализированные тресты: Отделстрой и Спецстрой. Темпы строительства приняли невиданный до этого размах. Достаточно сказать, что коллективом Треста- 43 меньше чем за два года на пустыре на. окраине Ленинского района был построен комплекс зданий и сооружений такого гиганта как завода Сибтекстильмаш, а 30-м трестом за такой же срок были построены заводы полупроводников в Заельцовском районе и завод радиодеталей в Октябрьском районе.

Ежегодная сдача жилья достигла 850-900 тысяч м2 общей площади. Во всех районах города и в городах области развернулось строительство школ, больниц и поликлиник, детских садов и других объектов соцкультбыта. Построены такие уникальные объекты как цирк, театр юного зрителя, ДК «Строитель», Кинотеатр им. Маяковского, ДК им. Попова, ДК заводов Сибтекстильмаш и металлургического завода имени Кузьмина.

Строительство в области, особенно в Новосибирске было на большом подъеме. Вклад в развитие города и области был сделан значительный, и это нашло свою оценку. Старейший трест № 43 был награжден Орденом Ленина, а трестом № 30-Орденом Трудового Красного знамени. Сотни передовых рабочих, инженеров и других специалистов были награждены Орденами и медалями. А группа специалистов за строительство и сдачу в эксплуатацию сложнейшего комплекса очистных сооружений по очистке 620 тысяч кубометров сточных вод в сутки были награждены государственной премией.

Реформа начала 90-х, приватизация государственных предприятий коренным образом изменила структуру компании. Одно за другим из структуры главка, отделяясь в самостоятельные предприятия, выходят как крупные тресты, так и более мелкие подразделения. В это очень сложное для строительной отрасли время уже Акционерная компания «Главновосибирскстрой» осуществляет уникальный проект, и в очень короткие сроки менее чем за год запускает новый завод по выпуску строительных материалов. Это определило дальнейшее развитие ОАО «Главновосибирскстрой». Сегодня газобетон под торговой маркой «СИБИТ» хорошо известен строителям Новосибирска, а также его можно встретить на строительных площадках от крайнего севера до Дальнего востока.

Сегодня компания динамично развивается и состоит из:

* Завода «СИБИТ»
* Службы заказчика
* Архитектурно-планировочной мастерской, оснащённой передовыми компьютерными технологиями;
* Строительного управления.
* Других подразделений

Это позволяет выполнять строительство объектов любой сложности в минимальные срок и с высоким качеством. В настоящее время ОАО «Главновосибирскстрой» достигло максимальной производственной мощности на заводе СИБИТ и полным ходом наращивает темпы собственного строительства. Целью деятельности Общества является получение прибыли. Основными видами деятельности Общества является производство строительных материалов и строительство.

1.2. Анализ динамики финансово – экономических показателей ОАО «Главновосибирскстрой»

*Анализ баланса*

Основой для проведения финансового анализа ОАО «Главновосибирскстрой» стала следующая информация финансовой (бухгалтерской) отчетности:

1) Бухгалтерский баланс (Приложение 1)

2) Отчет о прибылях и убытках (Приложение 2).

Бухгалтерский баланс представляет собой перечень имущества предприятия и источников его приобретения на конкретную дату.

Имущество предприятия, отраженное в активе баланса (см. табл. 1.1) делится на внеоборотные (долгосрочного пользования) активы (I раздел актива баланса) и оборотные (краткосрочного пользования) активы (II раздел актива баланса).

К внеоборотным активам относятся основные средства, оборудование предприятия, нематериальные активы, а также долгосрочные финансовые вложения сроком использования обычно более одного года.

К оборотным активам относятся ресурсы предприятия, использующиеся в процессе производственного цикла, то есть производственные запасы, товары, хранящиеся на складе, текущая дебиторская задолженность и т.д.

Источники формирования имущества находящегося в активе, отражены в пассиве баланса, который в свою очередь состоит из трех разделов:

- капитал и резервы

- долгосрочные обязательства

- краткосрочные обязательства

Ликвидность и эффективность использования текущих активов определяются величиной чистого оборотного капитала, который является разницей между текущими оборотными активами и краткосрочной задолженностью предприятия.

Так как величина чистого оборотного капитала напрямую зависит от структуры баланса, рассмотрим четыре основные модели построения структуры капитала, и определим - к какой из них относится структура ОАО «Главновосибирскстрой»:

В зависимости от структуры баланса, выделяют четыре модели:

- идеальная модель;

- агрессивная модель;

- консервативная модель;

- компромиссная модель.

Представленные модели рассматриваются с учетом того, что в финансовом менеджменте понятие оборотных средств делится на постоянный оборотный капитал, который является минимумом, необходимым для осуществления производственной деятельности предприятия, и переменный оборотный капитал, который отображает величину дополнительных оборотных активов. Переменный оборотный капитал необходим в качестве страховых запасов, либо в пиковые периоды деятельности предприятия.

1. Идеальная модель - основывается на предположении, что текущие активы в статическом представлении совпадают по своей величине с краткосрочными обязательствами.

Такая ситуация в реальной жизни практически не встречается, так как при неблагоприятных условиях, например, при необходимости срочного погашения кредиторской задолженности, предприятие будет вынуждено реализовывать внеоборотные активы (основные средства и т.д.), что еще больше ухудшит его положение.

2. Агрессивная модель - эта модель основывается на предположении, что краткосрочная кредиторская задолженность служит лишь для покрытия переменной части текущих активов, необходимой как страховой запас. Постоянная часть текущих активов в этом случае покрывается за счет долгосрочной кредиторской задолженности и части собственного капитала.

Эту ситуацию, также как и идеальную модель, следует рассматривать как достаточно рискованную, так как на практике ограничиться минимумом текущих активов невозможно.

3. Консервативная модель - модель предполагает отсутствие краткосрочных обязательств и финансирование текущих активов за счет долгосрочных обязательств и части собственного капитала.

Однако в долгосрочной перспективе эта модель нецелесообразна.

4. Компромиссная модель - является наиболее реальной моделью. В случае этой модели чистый оборотный капитал равен по величине сумме постоянных текущих активов и половине их переменной части.

Прежде всего, следует отметить, что величина чистого оборотного капитала ОАО «Главновосибирскстрой» на конец анализируемого периода (дек. 2005 года) составила 67724,0 тыс. руб. что говорит о том, что предприятие имеет чистый оборотный капитал для поддержания своей деятельности и на отчетную дату положение предприятия можно назвать достаточно стабильным. Однако все же необходимо более подробно изучить структуру имущества ОАО «Главновосибирскстрой».

Основываясь на рассмотренных выше моделях, структуру имущества организации на конец отчетного периода можно отнести к чему - то среднему между агрессивной и идеальной моделями, что характерно для большинства Российских предприятий

В графическом виде структура имущества ОАО «Главновосибирскстрой» на протяжении всех рассматриваемых периодов представлена на рисунке 1.1.

Рисунок 1.1 – Структура имущества организации



Структура актива баланса и изменения в анализируемом периоде представлены в табл. 1.1 и 1.2.

Таблица 1.1

Структура актива баланса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ |  | 2004 | 2005 | 2006 | Изменение в абс.  выражении 2006/2004, тыс. руб. | Темп прироста, % |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 110 | 5,0 | 2,0 | 2,0 | -3,0 | -60,0% |
| Основные средства | 120 | 93 681,0 | 102 533,0 | 166 719,0 | 73 038,0 | 78,0% |
| Незавершенное строительство | 130 | 35 378,0 | 25 080,0 | 190 163,0 | 154 785,0 | 437,5% |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | 63 380,0 | 45 584,0 | 27 701,0 | -35 679,0 | -56,3% |
| Отложенные финансовые активы | 145 | 702,0 | 1 181,0 | 895,0 | 193,0 | 27,5% |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | 327,0 | 155,0 | 26,0 | -301,0 | -92,0% |
| Итого по разделу I | 190 | 193 473,0 | 174 535,0 | 385 506,0 | 192 033,0 | 99,3% |

Продолжение табл. 1.1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |  |  |
| Запасы, *в том числе:* | 210 | 42 096,0 | 47 006,0 | 59 007,0 | 16 911,0 | 40,2% |
| - сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 | 21 610,0 | 32 263,0 | 39 545,0 | 17 935,0 | 83,0% |
| - затраты в незавершенном производстве | 213 | 17 041,0 | 2 149,0 | 2 630,0 | -14 411,0 | -84,6% |
| - готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 3 166,0 | 12 176,0 | 15 710,0 | 12 544,0 | 396,2% |
| - расходы будущих периодов | 216 | 279,0 | 418,0 | 1 122,0 | 843,0 | 302,2% |
| - прочие запасы и затраты | 217 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0% |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 6 760,0 | 8 367,0 | 3 107,0 | -3 653,0 | -54,0% |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 53 229,0 | 112 996,0 | 126 233,0 | 73 004,0 | 137,2% |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 199,0 | 23 117,0 | 16 606,0 | 16 407,0 | 8 244,7% |
| Денежные средства | 260 | 302,0 | 4 143,0 | 21 739,0 | 21 437,0 | 7 098,3% |
| Прочие оборотные активы | 270 | 3 441,0 | 10 470,0 | 15 447,0 | 12 006,0 | 348,9% |
| Итого по разделу II | 290 | 106 027,0 | 206 099,0 | 242 139,0 | 136 112,0 | 128,4% |
| БАЛАНС (сумма строк 190+290) | 300 | 299 500,0 | 380 634,0 | 627 645,0 | 328 145,0 | 109,6% |

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым периодом, значительно увеличилась. По сравнению с концом дек. 2004 года активы и валюта баланса выросли на 109,6%, что в абсолютном выражении составило 328145,0 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 627645,0 тыс. руб.

В наиболее значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «Незавершенное строительство». За прошедший период рост этой статьи составил 154785,0 тыс. руб. (в процентном соотношении рост этой статьи составил 437,5%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи «Незавершенное строительство» достигло 190163,0 тыс. руб.

Следует отметить, что увеличение данной статьи если не говорит о длительном производственном цикле и не обосновано, то может негативно сказаться на финансово - экономическом состоянии предприятия. Необходимо проанализировать целесообразность вложений в незавершенное строительство.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на конец 2004 года составляла 193473,0 тыс. руб., возросли на 192033,0 тыс. руб. (темп прироста составил 99,3%), и на конец 2006 их величина составила 385506,0 тыс. руб. (61,4% от общей структуры имущества).

Величина оборотных активов, составлявшая на конец 2004 года 106027,0 тыс. руб. также возросла на 136112,0 тыс.руб. (темп прироста составил 128,4%), и на конец 2006 года их величина составила 242139,0 тыс.руб. (38,6% от общей структуры имущества).

Доля основных средств в общей структуре активов на конец дек. 2006 составила 26,6%, что говорит о том, что предприятие имеет «легкую» структуру активов и свидетельствует о мобильности имущества ОАО «Главновосибирскстрой».

Как видно из таблицы 1.1, на конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы (61,4%), что говорит о низко-мобильной структуре активов и способствует снижению оборачиваемости средств предприятия. Однако наблюдается положительная тенденция: по сравнению с базовым анализируемым периодом - в отчетном периоде удельный вес внеоборотных активов в общей структуре баланса снизился на -3,2%, что в динамике может привести к ускорению оборачиваемости.

В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением, по сравнению с базовым периодом, статьи «Незавершенное строительство» на 154785,0 тыс. руб. В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением, по сравнению с базовым периодом, статьи «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)» на 73004,0 тыс.руб.

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период не изменился.

Кроме того, рассматривая дебиторскую задолженность «ОАО «Главновосибирскстрой»« следует отметить, что предприятие на конец дек. 2006 года имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 52438,0 тыс. руб.

В общем динамику изменения актива баланса можно назвать положительной, но следует обратить внимание на следующие моменты: ( увеличение краткосрочной дебиторской задолженности увеличение статьи « готовая продукция и товары для перепродажи «увеличение статьи внеоборотных активов в общей структуре баланса).

Динамика основных статей актива баланса ОАО «Главновосибирскстрой» в 2004-2006 гг представлена на рис. 1.1

Рисунок 1.1 - Динамика основных статей актива баланса ОАО «Главновосибирскстрой» в 2004-2006 гг.



Динамика изменения пассива баланса представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Структура и изменения пассива баланса ОАО «Главновосибирскстрой»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  | 2004 | 2005 | 2006 | Изменение 2006/2004, тыс. руб. | Темп прироста, % |
| Уставной капитал | 410 | 36 670,0 | 36 670,0 | 36 670,0 | 0,0 | 0,0% |
| Добавочный капитал | 420 | 77 191,0 | 77 487,0 | 77 487,0 | 296,0 | 0,4% |
| Резервный капитал, *в том числе*: | 430 | 1 834,0 | 1 834,0 | 1 834,0 | 0,0 | 0,0% |
| - резервы, образованные в соответствии с учредительными документами |  | 1 834,0 | 1 834,0 | 1 834,0 | 0,0 | 0,0% |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | 98 942,0 | 114 140,0 | 152 242,0 | 53 300,0 | 53,9% |
| Итого по разделу III | 490 | 214 637,0 | 230 131,0 | 268 233,0 | 53 596,0 | 25,0% |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 510 | 0,0 | 0,0 | 172 087,0 | 172 087,0 | 0,0% |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 4 114,0 | 3 613,0 | 4 703,0 | 589,0 | 14,3% |
| Итого по разделу IV | 590 | 4 114,0 | 3 613,0 | 176 790,0 | 172 676,0 | 4 197,3% |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 25 074,0 | 36 000,0 | 0,0 | -25 074,0 | -100,0% |
| Кредиторская задолженность, *в том числе*: | 620 | 34 658,0 | 102 375,0 | 178 671,0 | 144 013,0 | 415,5% |
| - поставщики и подрядчики | 621 | 8 533,0 | 27 379,0 | 70 166,0 | 61 633,0 | 722,3% |
| - задолженность перед персоналом организации | 622 | 2 026,0 | 1 811,0 | 2 849,0 | 823,0 | 40,6% |
| - задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 623 | 858,0 | 965,0 | 1 212,0 | 354,0 | 41,3% |
| - задолженность по налогам и сборам | 624 | 769,0 | 3 730,0 | 2 732,0 | 1 963,0 | 255,3% |
| - прочие кредиторы | 625 | 22 472,0 | 68 490,0 | 101 712,0 | 79 240,0 | 352,6% |
| Доходы будущих периодов (98) | 640 | 21 017,0 | 8 515,0 | 2 941,0 | -18 076,0 | -86,0% |
| Прочие краткосрочные пассивы | 660 | 0,0 | 0,0 | 1 010,0 | 1 010,0 | 0,0% |
| Итого по разделу V | 690 | 80 749,0 | 146 890,0 | 182 622,0 | 101 873,0 | 126,2% |
| БАЛАНС (сумма строк 490+590+690) | 700 | 299 500,0 | 380 634,0 | 627 645,0 | 328 145,0 | 109,6% |

Со стороны пассивов, увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло за счет роста статьи «Займы и кредиты». За прошедший период рост этой статьи составил 172087,0 тыс. руб. и уже на конец анализируемого периода значение статьи «Займы и кредиты» установилось на уровне 172087,0 тыс. руб.

Рассматривая изменение собственного капитала ОАО «Главновосибирскстрой» отметим, что его значение за анализируемый период увеличилось. На конец дек. 2006 года величина собственного капитала предприятия составила 271174,0 тыс. руб. (43,2% от общей величины пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период значительно увеличилась. На конец дек. 2006 года величина совокупных заемных средств предприятия составила 356471,0 тыс. руб. (56,8% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина возросла на 53300,0 тыс. руб. и составила 154076,0 тыс.руб. Изменение резервов составило 0,0 тыс.руб., а нераспределенной прибыли 53300,0 тыс.руб. Это в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина собственного капитала, которая на конец 2004 года составляла 214637,0 тыс. руб., возросла на 53596,0 тыс. руб. (темп прироста составил 25,0%), и на конец 2006 года его величина составила 268233,0 тыс. руб. (42,7% от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) - на 53300 тыс. руб.

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец дек. 2006 превышают долгосрочные на 2891,0 тыс. руб. что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия. Следует сопоставить вышеописанные факторы и провести более углубленный анализ.

Долгосрочная кредиторская задолженность, величина которой на конец дек. 2004 года составляла 4114,0 тыс.руб., возросла на 172676,0 тыс.руб. (темп прироста составил 4197,3%), и на конец дек. 2006 года ее величина составила 176790,0 тыс.руб. (28,2% от общей структуры имущества).

Наибольшее влияние на увеличение долгосрочных пассивов оказал рост статьи «Займы и кредиты». За прошедший период рост этой статьи составил 172087,0 тыс. руб. (в процентном соотношении - 0,0%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи «Займы и кредиты» достигло 172087,0 тыс. руб.

Величина краткосрочной кредиторской задолженности, которая на конец дек. 2004 года составляла 80749,0 тыс. руб. также возросла на 101873,0 тыс. руб. (темп прироста составил 126,2%), и на конец дек. 2006 года ее величина составила 242139,0 тыс. руб. (29,1% от общей структуры имущества).

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на дек. 2006 года составляет статья «прочие кредиторы». На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 101712 тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 55,7%)

Таким образом, изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части негативным.

Динамика основных статей пассива баланса представлена на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 – Динамика основных статей пассива баланса в 2004-2006 гг.



Далее проводим анализ структуры баланса компании в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Анализ структуры баланса компании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СТАТЬЯ БАЛАНСА | *Код строки* | 2004 | 2005 | 2006 |
| АКТИВ |  |  |  |  |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Основные средства | 120 | 31,3% | 26,9% | 26,6% |
| Незавершенное строительство | 130 | 11,8% | 6,6% | 30,3% |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | 21,2% | 12,0% | 4,4% |
| Отложенные финансовые активы | 145 | 0,2% | 0,3% | 0,1% |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | 0,1% | 0,0% | 0,0% |
| Итого по разделу I | 190 | 64,6% | 45,9% | 61,4% |
| II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Запасы, *в том числе:* | 210 | 14,1% | 12,3% | 9,4% |
| - сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 | 7,2% | 8,5% | 6,3% |
| - затраты в незавершенном производстве | 213 | 5,7% | 0,6% | 0,4% |
| - готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 1,1% | 3,2% | 2,5% |
| - товары отгруженные | 215 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| - расходы будущих периодов | 216 | 0,1% | 0,1% | 0,2% |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 2,3% | 2,2% | 0,5% |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 17,8% | 29,7% | 20,1% |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 0,1% | 6,1% | 2,6% |
| Денежные средства | 260 | 0,1% | 1,1% | 3,5% |
| Прочие оборотные активы | 270 | 1,1% | 2,8% | 2,5% |
| Итого по разделу II | 290 | 35,4% | 54,1% | 38,6% |
| БАЛАНС (сумма строк 190+290) | 300 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| *ПАССИВ* |  |  |  |  |

Продолжение табл. 1.3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |  |
| Уставной капитал | 410 | 12,2% | 9,6% | 5,8% |
| Добавочный капитал | 420 | 25,8% | 20,4% | 12,3% |
| Резервный капитал, *в том числе*: | 430 | 0,6% | 0,5% | 0,3% |
| - резервы, образованные в соответствии с учредительными документами |  | 0,6% | 0,5% | 0,3% |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | 33,0% | 30,0% | 24,3% |
| Итого по разделу III | 490 | 71,7% | 60,5% | 42,7% |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 1,4% | 0,9% | 0,7% |
| Итого по разделу IV | 590 | 1,4% | 0,9% | 28,2% |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 8,4% | 9,5% | 0,0% |
| Кредиторская задолженность, *в том числе*: | 620 | 11,6% | 26,9% | 28,5% |
| - поставщики и подрядчики | 621 | 2,8% | 7,2% | 11,2% |
| - задолженность перед персоналом организации | 622 | 0,7% | 0,5% | 0,5% |
| - задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 623 | 0,3% | 0,3% | 0,2% |
| - задолженность по налогам и сборам | 624 | 0,3% | 1,0% | 0,4% |
| - прочие кредиторы | 625 | 7,5% | 18,0% | 16,2% |
| Доходы будущих периодов (98) | 640 | 7,0% | 2,2% | 0,5% |
| Итого по разделу V | 690 | 27,0% | 38,6% | 29,1% |
| БАЛАНС (сумма строк 490+590+690) | 700 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Данные таблицы 1.3 более наглядно отражены на рисунках 1.3 и 1.4.

Рисунок 1.3 – Структура актива баланса ОАО «Главновосибирскстрой» в 2006 гг.



Наибольшую долю в структуре актива занимали внеоборотные активы (61,4 %), а наименьшую – оборотные – 38,6 %.

Рисунок 1.4 – Структура пассива баланса ОАО «Главновосибирскстрой» в 2006 гг



Наибольшую долю в структуре актива занимали каптал и резервы (42, 7%), далее – краткосрочные пассивы (29,1%) и долгосрочные пассивы - 28,2 %.

На следующем этапе проводим анализ ликвидности баланса по основным статьям.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность активов - величина, обратная ликвидности баланса по времени превращения активов в денежные средства. Чем меньше требуется времени, чтобы данный вид активов обрел денежную форму, тем выше его ликвидность. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации. Основные моменты банковской ликвидности находили свое отражение в экономической литературе, начиная со второй половины ХХ в., в связи с убыточной деятельностью государственных банков, а также с процессов образования коммерческих банков. Например, о важности соблюдения соответствия между сроками активных и пассивных операций с позиций ликвидности экономисты писали еще в конце ХIХ в.

Ликвидность - легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств.

Ликвидность - способность активов превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированной свою номинальную стоимость.

Анализ ликвидности предприятия – анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

Коэффициент ликвидности - показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства.

Произведем расчет величины активов предприятия в зависимости от степени их ликвидности:

А1 - Наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения) составляют:

На 2004 год: 501 тыс. руб.

На 2005 год: 27260,00 тыс. руб.

На 2006 год: 38345,00 тыс. руб.

А2 - Быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, и прочие активы). Желательно также, используя данные бухгалтерского учета, вычесть расходы, не перекрытые средствами фондов и целевого финансирования, и расчеты с работниками по полученным ими ссудам. В случае обнаружения в ходе внутреннего анализа иммобилизации по статьям прочих дебиторов и прочих активов на ее величину также уменьшается итог быстро реализуемых активов.

На 2004 год: 57171,00 тыс. руб.

На 2005 год: 150726,00 тыс. руб.

На 2006 год: 180025,00 тыс. руб.

А3 - Медленно реализуемые активы (запасы, НДС по приобретенным ценностям, плюс статья «Долгосрочные финансовые вложения» раздела I):

На 2004 год: 112236 тыс. руб.

На 2005 год: 100957тыс. руб.

На 2006 год: 89815 тыс. руб.

А4 - Труднореализуемые активы (итог раздела I за вычетом суммы, отраженной по статье «Долгосрочные финансовые вложения»):

На 2004 год: 130 093,00 тыс. руб.

На 2005 год: 128 951,00 тыс. руб.

На 2006 год: 357 805,00 тыс. руб. .

Расчет пассивов баланса осуществляется по группам в зависимости от степени срочности их оплаты:

П1 - Наиболее срочные обязательства. К ним относятся кредиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), а также ссуды, не погашенные в срок из справки 2 ф. М-5.

В составе наиболее срочных обязательств ссуды для рабочих и служащих учитываются лишь в размере превышения над величиной расчетов с работниками по полученным ими ссудам - это превышение означает использование целевых ссуд банка не по назначению и поэтому должно быть обеспечено наиболее ликвидными активами для срочного погашения.

На 2004 год: 34658 тыс. руб.

На 2005 год: 102375тыс. руб.

На 2006 год: 178671 тыс. руб. .

П2 - Краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы).

На 2004 год: 25074 тыс. руб.

На 2005 год: 36000тыс. руб.

На 2006 год: 0 тыс. руб. .

П3 - Долгосрочные пассивы (долгосрочные кредиты и заемные средства, а также кредиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты).

На 2004 год: 4114 тыс. руб.

На 2005 год: 3613 тыс. руб.

На 2006 год: 176790 тыс. руб. .

П4 - Постоянные пассивы (статьи раздела III пассива баланса «Капитал и резервы»). Для сохранения баланса актива и пассива итог данной группы уменьшается на сумму иммобилизации оборотных средств по статьям раздела I и увеличивается на величину статей «Задолженность участникам по выплате доходов», «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов и платежей» раздела V пассива.

На 2004 год: 214637 тыс. руб.

На 2005 год: - 230131 тыс. руб.

На 2006 год: -268233 тыс. руб. .

Анализ ликвидности баланса оформим в виде таблицы 1.4

Таблица 1.4

Анализ ликвидности баланса, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 2004 | 2005 | 2006 | Пассив | 2004 | 2005 | 2006 |
| А1 | 501 | 27260,00 | 38345,00 | П1 | 34658 | 102375 | 178671 |
| А2 | 57171,00 | 150726,00 | 180025,00 | П2 | 25074 | 36000 | 0 |
| А3 | 112236 | 100957 | 89815 | П3 | 4114 | 3613 | 176790 |
| А4 | 130 093,00 | 128 951,00 | 357 805,00 | П4 | 214637 | 230131 | 268233 |

Таким образом, для ОАО «Главновосибирскстрой» соблюдаются следующие соотношения между статьями актива и пассива баланса:

На 2005 год На 2006 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| актив |  | Пассив |  | актив |  | Пассив |  | актив |  | Пассив |
| А1 | < | П1 |  | А1 | < | П1 |  | А1 | < | П1 |
| А2 | > | П2 |  | А2 | > | П2 |  | А2 | > | П2 |
| А3 | > | П3 |  | А3 | > | П3 |  | А3 | < | П3 |
| А4 | < | П4 |  | А4 | < | П4 |  | А4 | < | П4 |

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеет место, следующее соотношение:

А1 ≥ П1, т.е. наиболее ликвидные активы равны наиболее срочным обязательствам или перекрывают их;

А2 ≥П2, т.е. быстрореализуемые активы равны краткосрочным пассивам или перекрывают их;

А3 ≥ П3, т.е. медленно реализуемые активы равны долгосрочным пассивам или перекрывают их;

А4 ≤ П4 т.е. постоянные пассивы равны труднореализуемым активам или перекрывают их. В этом случае соблюдается важное условие платежеспособности – наличие у предприятия собственных оборотных средств, обеспечивающих бесперебойный воспроизводственный процесс; равенство же постоянных пассивов и труднореализуемых активов отражает нижнюю границу платежеспособности за счет собственных средств.

Как видно во все периоды А1 < П1, А2 ≥П2, А3 ≥ П3, А4 ≤ П4

Таким образом, по ситуации ликвидность предприятия оценивается положительно, однако баланс нельзя назвать абсолютно ликвидным, так как наиболее ликвидные активы меньше наиболее срочных обязательств и не перекрывают их.

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям за анализируемый период представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям за анализируемый период

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | Формула расчета | Рекомендуемое значение | Рекомендуемое значение | | |
| 2004 | 2005 | 2006 |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности -Ккл | ТА/ (Кt + Rp+ Ko) | Ккл > 1, Ккл норм = 2 | 1,78 | 1,49 | 1,35 |
| 2. Коэффициент срочной ликвидности | ЛА (Кt + Rp + Ko) | Ксл ≥1 | 0,90 | 1,01 | 0,92 |
| 3. Коэффициент абсолютной ликвидности - Kал | d /(Кt + KT+ Rp) | Кал≥ 0,6 | 0,01 | 0,20 | 0,21 |
| 4. Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования - Кп | ТА/(Кt + KT+ Rp) | Кп≥ 3 | 0,44 | 0,33 | 0,26 |

На начало анализируемого периода - на конец 2004 года значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,01. На конец 2006 года значение показателя возросло, что можно рассматривать как положительную тенденцию и составило 0,21. На конец периода показатель находится выше нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода - на конец 2004 года значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 0,90. На конец 2006 года значение показателя возросло, что можно рассматривать как положительную тенденцию и составило 0,92.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (2004 - 2006 г.г.) находится ниже нормативного значения (2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. На начало анализируемого периода - на конец 2004 года значение показателя текущей ликвидности составило 1,78. На конец анализируемого периода значение показателя снизилось, и составило 1,35.

Так как на конец анализируемого периода коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения (2), рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0,57, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателя баланса представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Анализ финансовой устойчивости ОАО «Главновосибирскстрой» по абсолютным показателя баланса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  |  |  |
|  | 2004 | 2005 | 2006 |
| 1. Источники собственных средств | 235654,0 | 238646,0 | 271174,0 |
| 2. Внеоборотные активы | 193473,0 | 174535,0 | 385506,0 |
| 3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат | 42181,0 | 64111,0 | -114332,0 |
| 4. Долгосрочные кредиты и займы | 4114,0 | 3613,0 | 176790,0 |
| 5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств | 46295,0 | 67724,0 | 62458,0 |
| 6. Краткосрочные кредитные и заемные средства | 25074,0 | 36000,0 | 0,0 |
| 7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств | 71369,0 | 103724,0 | 62458,0 |
| 8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса | 48856,0 | 55373,0 | 62114,0 |
| 9. Излишек источников собственных оборотных средств | -6675,0 | 8738,0 | -176446,0 |
| 10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников | -2561,0 | 12351,0 | 344,0 |
| 11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат | 22513,0 | 48351,0 | 344,0 |
| 12.1. З-х комплексный показатель (S) финансовой ситуации | 0 | 1 | 0 |
| 12.2. | 0 | 1 | 1 |
| 12.3. | 1 | 1 | 1 |
| финансовая устойчивость предприятия |  |  |  |
|  | Допустимо неустойчивое состояние предприятия | Абсолютная финансовая устойчивость | Нормальная финансовая устойчивость |

Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 1.7.

Таблица 1.7

Анализ изменения показателей финансовой устойчивости ОАО «Главновосибирскстрой» в относительном выражении

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование финансового коэффициента | Формула | 2004 | 2005 | 2006 | Рекомендуемое значение |
| 1. Коэффициент автономии | Ис/ВБ | 0,79 | 0,63 | 0,43 | Ка >0,5 |
| 2. Коэффициент отношения собственных и заемных средств | (Кt + KT + Rp)/Ис | 3,69 | 1,68 | 0,76 | Кз/с ≤0,7 |
| 3. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами | (Ис – F + КЕ – Уб)/Z | 0,95 | 1,22 | 1,01 | Кзиз≥0,6 |
| 4. Коэффициент маневренности | (Ис – F) /Ис | 0,18 | 0,26 | -0,26 | Км ~0,5 |
| 5. Инвестирования | Ис/F | 0,81 | 0,60 | 0,71 | Ки >1 |
| 6. Коэффициент кредиторской задолженности | (Кt + КЕ Rp)/ВБ | 0,54 | 0,72 | 0,50 | Кз <0,5 |

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице 1.7, говорит о том, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с базовым периодом 2004 года ситуация на ОАО «Главновосибирскстрой» осталась в целом на том же уровне.

Показатель «Коэффициент автономии», за анализируемый период снизился на -0,35 и на конец дек. 2006 года составил 0,43. Это ниже нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Показатель «Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)», за анализируемый период увеличился на 1,04 и на конец дек. 2006 составил 1,31. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств. Поэтому дополнительно необходимо определить скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, что означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, т.е. в итоге - увеличение собственных средств. Поэтому при высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения собственных и заемных средств может намного превышать 1.

Показатель «Коэффициент маневренности», за анализируемый период снизился на -0,43 и на конец 2006 года составил -0,26. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода ОАО «Главновосибирскстрой» обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40,0%. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов за анализируемый период представлен 1.8.

Таблица 1.8

Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов за анализируемый период

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2004 | 2005 | 2006 |
| Активы, принимающие участие в расчете |  |  |  |
| 1. Нематериальные активы | 5,0 | 2,0 | 2,0 |
| 2. Основные средства | 93681,0 | 102533,0 | 166719,0 |
| 3. Незавершенное строительство | 35378,0 | 25080,0 | 190163,0 |
| 4. Доходные вложения в материальные ценности | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 5. Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения | 63579,0 | 68701,0 | 44307,0 |
| 6. Прочие внеоборотные активы | 1029,0 | 1336,0 | 921,0 |
| 7. Запасы. | 42096,0 | 47006,0 | 59007,0 |
| 8. НДС по приобретенным ценностям | 6760,0 | 8367,0 | 3107,0 |
| 9. Дебиторская задолженность | 53229,0 | 112996,0 | 126233,0 |
| 10. Денежные средства | 302,0 | 4143,0 | 21739,0 |
| 11. Прочие оборотные активы | 3441,0 | 10470,0 | 15447,0 |
| 12. Итого активов (1-11) | 299500,0 | 380634,0 | 627645,0 |
| Пассивы, принимающие участие в расчете |  |  |  |
| 13. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам | 0,0 | 0,0 | 172087,0 |
| 14. Прочие долгосрочные обязательства | 4114,0 | 3613,0 | 4703,0 |
| 15. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам | 25074,0 | 36000,0 | 0,0 |
| 16. Кредиторская задолженность | 34658,0 | 102375,0 | 178671,0 |
| 17. Задолженность участникам по выплате доходов | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 18. Резервы предстоящих расходов и платежей | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 19. Прочие краткосрочные пассивы | 0,0 | 0,0 | 1010,0 |
| 20. Итого пассивов (13-19) | 63846,0 | 141988,0 | 356471,0 |
| 21. Стоимость чистых активов (12-20) | 235654,0 | 238646,0 | 271174,0 |

За анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на конец дек. 2004 года 235654,0 тыс.руб. возросла на 35520,0 тыс.руб. (темп прироста составил 15,1%), и на конец дек. 2006 года их величина составила 271174,0 тыс.руб.

Оценку платежеспособности можно проводить с использованием показателей в таблице 1.9.

Таблица 1.9.

Оценка платежеспособности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование финансового коэффициента |  | Значение коэффициента | | |
|  |  | 2004 | 2005 | 2006 |
| Степень платежеспособности общая | К4 | 2,02 | 4,25 | 8,27 |
| Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам | К5 | 0,70 | 1,12 | 4,07 |
| Коэффициент задолженности другим организациям | К6 | 0,74 | 2,71 | 3,95 |
| Коэффициент задолженности фискальной системе | К7 | 0,04 | 0,13 | 0,09 |
| Коэффициент внутреннего долга | К8 | 0,55 | 0,29 | 0,16 |
| Степень платежеспособности по текущим обязательствам | К9 | 1,93 | 4,15 | 4,20 |
| Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами | К10 | 1,31 | 1,40 | 1,33 |
| Собственный капитал в обороте | К11 | 21164,00 | 55596,00 | -117273,00 |
| Доля собственного капитала в оборотных средствах | К12 | 0,20 | 0,27 | -0,48 |
| Коэффициент автономии | К13 | 0,72 | 0,60 | 0,43 |

Рост основных показателей в таблице 1.9 свидетельствует о снижении платежеспособности.

Изменение отчета о прибылях и убытках в отчетном периоде, по сравнению с базовым, представлено в табл. 1.10. Изменение показателей финансово - хозяйственной деятельности в отчетном периоде, по сравнению с базовым, представлено в табл. 1.11.

Таблица 1.10

Изменение отчета о прибылях и убытках в анализируемом периоде

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | *Код строки* | 2004 | 2005 | 2006 |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |  |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 502 995,0 | -78 424,0 | 97 226,0 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | -401 457,0 | 117 251,0 | -19 119,0 |
| Валовая прибыль | 029 | 101 538,0 | 38 827,0 | 78 107,0 |

Продолжение табл. 1.10

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коммерческие расходы | 030 | -22 435,0 | -3 831,0 | -8 842,0 |
| Управленческие расходы | 040 | -37 916,0 | -36 818,0 | -46 375,0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 41 187,0 | -1 822,0 | 22 890,0 |
| Прочие доходы и расходы |  |  |  |  |
| Проценты к получению | 060 | 669,0 | 2 010,0 | 290,0 |
| Проценты к уплате | 070 | -6 902,0 | 4 316,0 | 1 378,0 |
| Доходы от участия в других организациях | 080 | 738,0 | 937,0 | -839,0 |
| Прочие операционные доходы | 090 | 79 466,0 | 18 220,0 | 126 289,0 |
| Прочие операционные расходы | 100 | -80 118,0 | -25 510,0 | -129 810,0 |
| Внереализационные доходы | 120 | 4 702,0 | -3 230,0 | -1 472,0 |
| Внереализационные расходы | 130 | -6 651,0 | 2 280,0 | 4 371,0 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 33 091,0 | -2 799,0 | 23 097,0 |
| Отложенные налоговые активы | 141 | 382,0 | 103,0 | -758,0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 | -2 706,0 | 3 208,0 | -1 592,0 |
| Текущий налог на прибыль | 150 | -7 651,0 | -1 328,0 | -4 210,0 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | 23 116,0 | -816,0 | 16 537,0 |

Из таблицы 1.11 видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом незначительно уменьшилась (с 502995,0 тыс.руб. на конец дек. 2004 года до 424571,0 тыс.руб. на конец дек. 2005 года).

Таблица 1.11

Оценка показателей финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Главновосибирскстрой»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2004 | 2005 | 2006 |
| 1. Объем продаж | 502995,0 | 424571,0 | 521797,0 |
| 2. Прибыль от продаж | 41187,0 | 39365,0 | 62255,0 |
| 3. Чистая прибыль | 23116,0 | 22300,0 | 38837,0 |
| 4. Рентабельность продаж, % | 8,19% | 9,27% | 11,93% |
| 5. Чистые активы | 235654,0 | 238646,0 | 271174,0 |
| 6. Оборачиваемость чистых активов, % | 213,45% | 177,91% | 192,42% |
| 7. Рентабельность чистых активов, % | 17,48% | 16,50% | 22,96% |
| 8. Собственный капитал | 235654,0 | 238646,0 | 271174,0 |
| 9. Рентабельность собственного капитала, % | 9,81% | 9,34% | 14,32% |
| 10. Кредиты и займы | 25074,0 | 36000,0 | 172087,0 |

За анализируемый период изменение объема продаж составило -78424,0 тыс.руб. Темп прироста составил -15,6%

Валовая прибыль на конец 2004 года составляла 101538,0 тыс.руб. За анализируемый период она возросла на 38827,0 тыс.руб., что следует рассматривать как положительный момент и на конец 2005 года составила 140365,0 тыс.руб.

Прибыль от продаж на конец 2004 года составляла 41187,0 тыс.руб. За анализируемый период она, в отличие от валовой прибыли, сократилась на -1822,0 тыс.руб., что следует рассматривать как отрицательный момент и на конец 2005 года составила 39365,0 тыс.руб., что произошло вследствие роста на -40649,0 тыс.руб. за анализируемый период коммерческих и управленческих расходов.

Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о прибылях и убытках организации. На начало анализируемого периода они составляли 15,0%, от себестоимости реализованной продукции, а на конец периода - 35,5% от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий темп снижения себестоимости по отношению к снижению выручки, который составил -29,2% по сравнению со снижением выручки (-15,6%).

Отрицательным моментом являются убытки по прочим доходам и расходам - на конец 2005 года сальдо по ним установилось на уровне -9073,0 тыс.руб. К тому же наблюдается отрицательная тенденция – за период с 2004 года по 2005 года сальдо по прочим доходам и расходам снизилось на -977,0 тыс.руб.

Как видно из таблицы 1.11, чистая прибыль за анализируемый период сократилась на -816,0 тыс.руб., и наконец 2005 она установилась на уровне 22300,0 тыс.руб. (темп падения чистой прибыли составил -3,5%).

Рассматривая динамику показателей финансово - хозяйственной деятельности ОАО «Главновосибирскстрой» особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

В рассматриваемом в таблице 1.10 случае, на конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала равна 9,34%, что ниже показателя средневзвешенной стоимости капитала, значение которого составило в соответствующем периоде - 11,92%. Это говорит о том, что у предприятия могут возникнуть сложности с привлечением нового капитала.

Рассматривая динамику доходов и расходов ОАО «Главновосибирскстрой», в целом за анализируемый период ее можно назвать негативной.

Рентабельность - показатель эффективности единовременных и текущих затрат. В общем виде рентабельность определяется отношением прибыли к единовременным или текущим затратам, благодаря которым получена эта прибыль.

Динамика показателей эффективности деятельности ОАО «Главновосибирскстрой» за рассматриваемый период представлена в табл. 1.11.

Таблица 1.11

Динамика показателей эффективности деятельности ОАО «Главновосибирскстрой»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Форму-ла расчета | Рекомендуемое значение | 2004 | 2005 | 2006 |
| 1. Рентабельность, продукции - Рпрод |  | Не ниже норматива прибыли, заложенного в цене продукции | 6,58% | 7,13% | 10,23% |
| 2. Рентабельность продаж – Рпродаж | П/ВР | Не ниже среднего норматива прибыли, закладываемого в ценах продукции (работ, услуг) | 8,19% | 9,27% | 11,93% |
| 3. Рентабельность производства, % | Пр/С | Не менее 25 % | 25,29% | 49,39% | 72,03% |
| 4. Рентабельность предприятия | Пб/ВБср | Не ниже средней ставки за пользование банковскими кредитами | 7,72% | 5,86% | 6,19% |
| 5. Рентабельность собственного капитала, % |  | То же, Рск>Рпред. | 9,81% | 9,40% | 15,24% |

Рассматривая показатели рентабельности, прежде всего, находясь в условиях рыночной экономики, следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода величина прибыли до налогообложения, деленная на выручку от реализации (показатель общей рентабельности) находится у ОАО «Главновосибирскстрой» ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10,0%. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 6,6%, а на конец периода 7,1% (изменение в абсолютном выражении за период - (0,6%)). Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации.

Снижение рентабельности собственного капитала c 9,81% до 9,40% за анализируемый период было вызвано увеличением собственного капитала на 2992,0 тыс. руб. и снижением чистой прибыли предприятия за анализируемый период на -816,0 тыс. руб.

Как видно из таблицы 1.11, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию.

Анализ изменения показателей финансовой устойчивости ОАО «Главновосибирскстрой» в абсолютном выражении за весь рассматриваемый период представлен в таблице 1.12.

Таблица 1.12

Анализ показателей деловой активности (в днях) за анализируемый период

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование и условное обозначение показателя | Формула для расчета | Рекомендуемое значение | 2004 | 2005 | 2006 |
| 1. Оборачиваемость собственного капитала Кобск | ВР/Исср |  | 168,66 | 201,08 | *175,87* |
| 2. Оборачиваемость оборотных средств | ВР/ТАср |  | 75,88 | 132,33 | *154,62* |
| 3. Оборачиваемость готовой продукции - Коб | ВР/ГПср | Рост показывает повышение спроса на продукцию | 0,20 | 0,30 | *0,53* |

Продолжение табл. 1.12

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4. Оборачиваемость дебиторской задолженности (ДЗ) - КобДЗ | ВР/КЗср | Рост показывает улучшение соблюдения платежной дисциплины дебиторами | 19,05 | 70,47 | *82,52* |
| 5. Оборачиваемость кредиторской задолженности (КЗ) - КобКЗ | ВР/КЗср | Рост показывает улучшение соблюдения платежной дисциплины организацией | 24,81 | 58,10 | *96,95* |
| 6. Средний срок оборачиваемости (погашения) дебиторской задолженности - tДЗ | 365/КобДЗ | Снижение – положительный момент, уменьшается срок погашения ДЗ | 19,160105 | 5,17951 | 4,42317 |
| 7. Средний срок оборачиваемости (погашения) кредиторской задолженности - tКЗ | 365/КобКЗ | Снижение – положительный момент, уменьшается срок погашения КЗ | 14,7118098 | 6,28227 | 3,76483 |
| 8. Фондоотдача основных средств и прочих внеоборотных активов - Фотд | ВР/Fср | Рост показывает улучшение использования недвижимого имущества организации | 67,05 | 83,19 | *92,88* |

Примечание: ВР – выручка от реализации продукции, работ, услуг, ГП – готова продукция; ср – среднее значение за год

Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Показатели деловой активности, представленные в табл. 1.12, показывают, за какое количество дней оборачивается тот либо иной актив или источник формирования имущества организации. В общем случае для расчета используется формула отношения выручки или себестоимости к активу.

Как видно из таблицы 1.12, большинство показателей оборачиваемости, за анализируемый период выросло. Увеличение периода оборачиваемости может говорить об отрицательной тенденции. Однако следует отметить и увеличение выручки, способствующее снижению оборачиваемости. За период с 2004 по 2006 г.г. выручка от реализации снизилась на 3,7%.

Подводя итог, следует отметить, что за анализируемый период (с 2004 года по 2006 года) ключевыми стали следующие моменты:

1. В общем динамику изменения актива баланса можно назвать положительной, но следует обратить внимание на следующие моменты: ( увеличение краткосрочной дебиторской задолженности увеличение статьи « готовая продукция и товары для перепродажи « увеличение статьи внеоборотных активов в общей структуре баланса).

2. Изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части негативным.

3. Рассматривая динамику доходов и расходов ОАО «Главновосибирскстрой», в целом за анализируемый период ее можно назвать положительной.

4. За анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

5. Анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, показывает снижение финансовой устойчивости предприятия.

6. Так как на конец анализируемого периода коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения (2), рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0,57, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

7. На начало анализируемого периода для финансирования запасов и затрат предприятие использует собственные, а также долгосрочные и краткосрочные заемные средства, а на конец периода для формирования запасов и затрат у предприятия хватает номальных источников финансирования - предприятие использует для их финансирования собственные и долгосрочные заемные средства.

1.3. Внешние и внутренние связи

В приложении 3 отражена схема основных связей компании.

Основными потребителями продукции ОАО «Главновосибирскстрой» являются частные лица города Новосибирска, и прилегающие регионы (Кузбасса, Томской области, Алтайского края, Тюменской области, Омска, Красноярского края и Иркутской области), ведущие индивидуальное строительство, до 30% от объёма выпуска продукции.

Можно назвать следующих крупных корпоративных клиентов ОАО «Главновосибирскстрой»: ООО «Макси-Инвест» (г. Барнаул), ИП Попов А.А. (г. Кемерово), ООО «Ушба-Н» (г. Новокузнецк), ООО «Торговый дом Альфа» (г. Томск), ИП Шлыкова Е. Ю. (г. Омск), ИП Бунаков М.П. (г. Омск), ООО «Центр-Сфера» (г. Омск), Торговая компания «BVK» (г. Красноярск), Магазин «Стройбыт» (г. Красноярск), ИП Воронов В.Ю. (г. Красноярск), ИП Сафаров О.Р. (г. Тайшет), ООО»ТехноНИКОЛЬ-Иркутск» (г. Иркутстк),

Крупных корпоративных потребителей ОАО «Главновосибирскстрой», которые выбирали 10% и более от годового объёма продукции не зарегистрировано.

К конкурентам ОАО «Главновосибирскстрой» можно отнести все строительные компании города Новосибирска и в первую очередь компании, применяющие для возведения объектов собственные или альтернативные материалы (монолит, кирпич и т.д.).

Таблица 1.14

Анализ основных поставщиков

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование поставщика | Вид приобретаемой продукции | Условия поставки и оплаты | Продолжи-тельность совместной работы | Удельный вес в общем объеме закупок |
| 1 | ООО «Алтай-Известь 1 « | известь | 100% предоплата | с мая 2003г. | 0,06 |
| 2 | ОАО «СУАЛ» филиал «БАЗ-СУАЛ» | алюминиевая пудра | 100% предоплата | более 3-х лет | 0,05 |
| 3 | ОАО «Искитимский известняковый карьер» (г. Искитим) | известь | до 4-го числа аванс 80%, ок.расчет по факту отгрузки | более 3-х лет | 0,18 |
| 4 | ООО»Топкинский цемент» (г. Топки) | цемент | 100% предоплата | с авг. 2002г. | 0,28 |
| 5 | ООО «Урал Гипс» (г. Пермь) | гипс | 100% предоплата до 15 числа | Более 3-х лет | 0,06 |
| 6 | Прочие мелкие контрагенты |  |  |  | 0,37 |

В связи с организацией собственного проектно конструкторского бюро к конкурентам причисляются все проектные организации ранее называемые партнёрами.

Прямым конкурентом ОАО «Главновосибирскстрой» по выпуску строительных материалов, является ОАО «Коттедж» Самарской области выпускающий аналогичную продукцию под маркой САМИТ.

Глава II. Теоретические подходы к выбору стратегий бизнеса

2.1. Классификация стратегий бизнеса

М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это - преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

Преимущество в издержках создаёт большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности. Стратегия снижения издержек широко применялась на ранних стадиях развития рынка. Сегодня она приобрела новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции», означающую общее снижение цен и, в том числе, доходов населения.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идёт дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференциации. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине ХХ века по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса.

Фокусирование - это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых покупателях), определённой группе товаров или ограниченно на географическом секторе рынка.

Каждая из основных стратегий требует особого рода экономических ресурсов и навыков, а также управленческих действий.

Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии - того, который в наибольшей степени соответствует условиям внутренней и внешней среды, а также выбранным целям деятельности.

Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса, иногда приводят к слишком общим, абстрактным выводам.

Процесс формирования стратегии заключает в себе три этапа:

* формирование общей стратегии организации;
* формирование конкурентной стратегии;
* определение функциональных стратегий фирмы.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством.

Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

* должны быть отобраны и развёрнуты основные элементы общей стратегии фирмы;
* необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Всё разнообразие стратегий может быть сведено к трём основным типам: стратегиям стабильности, роста, сокращения. Организация может выбрать один из них или применять определённые сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия стабильности - сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста - увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Разновидность стратегии роста:

* вертикальная интеграция;
* горизонтальная интеграция.

Осуществляется тремя способами:

* поглощение конкурирующих фирм путём аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
* слияние - объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации.
* совместное предприятие - объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Её разновидностями являются стратегия разворота, стратегия отделения и стратегия ликвидации.

Стратегия разворота - используется, если организация действует неэффективно, но ещё не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

Стратегия отделения - если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение её в отдельно работающую фирму.

Стратегия ликвидации - в случае достижения критической точки - банкротства - происходит уничтожение организации, распродажа её активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения; создаёт неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из её единиц, то есть формирует определённый состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Эффективно распределённые между деловыми подразделениями фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определённые затраты на совокупность различных видов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности компании, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью общефирменного стратегического планирования. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы.

Стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте - от его первоначальной разработки до внедрения на рынке. Имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию. Инновационные стратегии, то есть стратегии разработки принципиально новых продуктов и услуг, требуют больших затрат и очень рискованны: в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в невозместимые для фирмы издержки. Поэтому более популярными являются имитационные стратегии, которые широко применяются даже в современных высокотехнологичных отраслях, например в компьютерной отрасли.Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулирования заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

* контроль за издержками;
* повышение эффективности производственных операций.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга.

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом, с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях, и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса. Важное место в последнее время занимает стратегия информатизации, которая обеспечивает внедрение фирмами новых эффективных способов управления, таких как реинжениринг. Особо можно говорить о разработке стратегии безопасности с учётом её внешних и внутренних аспектов.

Важной темой современного российского хозяйствования является разработка стратегии выживания. Особое значение она приобретает для государственных и бывших государственных предприятий. Эти предприятия в большей мере несут на себе груз прежних методов управления и планирования. В централизованно управляемой экономике среда хозяйствования и его цели имели принципиально иной характер, чем в рыночной экономике.

Цели деятельности государственных предприятий и способы их достижений в первую очередь определялись директивами экономического центра, который представляли партия и правительство. Принятие предприятием самостоятельных решений было возможно только в пределах оперативного планирования и в сфере неофициальных, ««теневых»« хозяйственных контактов. Таким образом, официальный план предприятия обычно включал в себя установки высшего руководства и ничего более. Подобный подход к планированию деятельности предприятия, с одной стороны, облегчал, а с другой стороны, усложнял работу по формированию и реализации плана.

Главной целью социалистического производства признавалось всемерное развитие производства для удовлетворения возрастающих потребностей людей. В плановой практике это развитие трактовалось как расширение экономической экспансии. Следствием подобного, искусственно задаваемого расширения становились значительный рост производственного и потребительского спроса, с одной стороны, и нехватка, дефицит экономических ресурсов всех видов - с другой. Основной задачей плановой деятельности в этих условиях являлось увеличение количества выпускаемой продукции. Расширение производства финансировалось большей частью не самим предприятием, а из государственного бюджета. Это облегчало деятельность предприятия, снижало жёсткость финансовых ограничений. Но возможности роста в рамках предприятия были ограничены дефицитом экономических ресурсов (от рабочей силы до сырья и материалов), то есть действовали жёсткие ресурсные ограничения.

Стратегия выживания отечественных (государственных и приватизированных) предприятий - это способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности хозяйственной единицы в условиях переходного состояния российской экономики.

Основными целями стратегии выживания являются:

* приспособление (адаптация) к формирующемуся рынку;
* отказ от изживших себя неэффективных методов хозяйствования;
* обеспечение стабильности хозяйственной деятельности;
* сохранение ресурсного потенциала, в особенности, коллектива высокопрофессиональных специалистов и управленцев.

Стратегия нынешних государственных предприятий существенно усложнилась по сравнению с советским периодом, приобрела комплексный характер. Стратегия выживания включает в себя: общий (организационный), производственный, рыночный (маркетинговый), финансовый, кадровый компоненты.

Организационный компонент стратегии выживания имеет несколько вариантов:

1. Вхождение предприятий в вертикальные структуры управления. Они обычно помогают в снабжении и сбыте, в установлении хозяйственных связей между государствами СНГ. Такие объединения создают собственные финансовые институты, оказывают лоббистское давление на правительство и Центральный банк и т.п.
2. Создание различных горизонтальных объединений предприятий - акционерных обществ, товариществ под совместные инвестиционные и производственные проекты. Встречаются и объединения типа картелей - соглашений между предприятиями о минимальном уровне цен.
3. Использование новых эффективных способов делового взаимодействия - предпринимательские сети, стратегические альянсы и т.д.;
4. Вариант, обусловленный прежним пассивным и иждивенческим положением предприятия или отсутствием возможности осуществления двух вышеприведённых вариантов, паразитирование на государственной собственности: продажа сырья и материалов из резервных фондов предприятий, сдача в аренду помещений и т.д.
5. Приватизация, позволяющая уйти из-под контроля государственных чиновников, приобретение возможностей: принимать гибкие хозяйственные решения (положительный аспект приватизации), осуществлять бесконтрольное руководство исходя из личных амбиций и интересов и/или не вдаваясь в суть вопроса (отрицательный аспект приватизации). В любом случае осуществление приватизации преследует цель сохранения и укрепления контроля над предприятием, недопущения к управлению «сторонних акционеров».

Рыночная стратегия признаётся необходимой большинством руководителей, однако, разрабатывают её пока немногие предприятия в силу недостаточных знаний у управляющих, отсутствия квалифицированных специалистов - маркетологов, отсутствия опыта разработки такой стратегии и т.п. В рамках сбытовой стратегии предприятия проводят политику ориентации и переключения на потребительский спрос, тщательное изучение будущих контрагентов, их надёжности и перспектив, контактов с новыми коммерческими структурами на рынке и т.д. Насущными элементами рыночной стратегии являются способы продвижения товара: эффективная реклама, умелая пропаганда, стимулирование сбыта, персональные продажи. Рекомендуется использование коммерческих кредитов. Одним из вариантов рыночной стратегии может быть сбыт товаров других фирм.

2.2. Факторы, влияющие на эффективность бизнеса

Факторы, оказывающие влияние на процесс функционирования бизнеса можно сгруппировать по четырем блокам: производственному; спроса; конкурентности рынка; товарному. Между ними существует опреде­ленное противоречие, так как они конфликтуют между собой. В част­ности, затратное ценообразование нередко приходит в противоречие с запросами потребителей.

Производственные факторы

1. Себестоимость, определяющая тот уровень, ниже которого це­ны не должны снижаться (исключая демпинговую ценовую политику); фирма стремится минимизировать все издержки, чтобы расширить возможности сбыта и роста прибыли;

2. Производственный потенциал фирмы, определяющий возмож­ность назначения цены, доступной для широкого круга потребителей;

3. Финансовый потенциал фирмы (например, потребность в бы­стром обороте средств или в наличных деньгах), а также уровень дело­вой активности (период процветания или, наоборот, спада, депрессии и т.п.), влияющие на способность фирмы к риску.

Факторы спроса

1. Действие закона спроса в форме стремления цены к равновесному уровню; цена зависит от соот­ношения спроса и предложения (однако по некоторым, особо важным для потребления, продуктам может иметь место парадокс: рост спроса в условиях роста цен);

2. Фактор ценовой эластичности спроса, исполь­зуемый как инструмент регулирования спроса; однако возможности ценового маневра для неэластичных товаров ограниченны;

3. Ограниченность спроса, обусловленная ограниченностью до­хода и потому препятствующая бесконечному повышению цены; про­должение роста цен в этих условиях, как правило, приводит к кризису сбыта; правда, в условиях инфляции рост цен влечет за собой повыше­ние оплаты труда и пенсий (инфляционная спираль);

4. Сегментация рынка по степени чувствительности к цене, выяв­ляющая потребителей, ориентированных на цену (экономные покупа­тели), персонифицированных потребителей, для которых образ товара более важен, чем цена, и апатичных потребителей, для которых на первом плане качество товара, его комфортный потенциал или прес­тижность, а цена не имеет значения. Эта дифференциация спроса от­крывает для ценообразования фирмы возможность маневра.

Факторы конкурентности рынка

1. Возможность контролировать ценовую ситуацию, зависящая от степени монополизации и конкуренции на рынке; в отдельных слу­чаях возможна ценовая конкуренция и даже ценовая война, но для со­временного маркетинга более характерна конкуренция товаров и их качества;

2. Ценовая ситуация, зависящая от конкуренции покупателей. Покупатель-монополист может диктовать цены или идти на соглаше­ние с продавцом; множество покупателей означает совершенную кон­куренцию, когда цена зависит от соотношения спроса и предложения.

Факторы характеристики товара

1. Тип и степень новизны или уникальность товара (на модные, престижные или редкие товары устанавливается высокая цена в расче­те на покупателей - «новаторов», или модников);

2. Стадия (этап) жизненного цикла товаров;

3. Качество продукта. Чем оно выше, тем выше цена (нередко в цене отражается представление покупателей о качестве товара; не за­мечая его реальных свойств, такой покупатель переносит на него не­существующие черты с субститутов).

Факторы канала товародвижения

1. Неуправляемые каналы товародвижения, не позволяющие про­изводителю контролировать ценообразование на всех этапах; торго­вый посредник, бесконтрольно меняя наценку, влияет тем самым на конечную политику предприятия-изготовителя;

2. Управляемые каналы (конвенциональные и вертикальные мар­кетинговые системы). Может быть достигнута договоренность об об­щей политике цен, или сильнейший участник канала контролирует це­ны на всех этапах товародвижения (обычно при этом имеется догово­ренность о квотах продажи и прибыли).

Государственное регулирование цен значительно сужает рамки свободного рыночного ценообразования. Проблема степени вмеша­тельства государства в ценообразование продолжает оставаться остро дискуссионной. Большинство развитых стран с рыночной экономикой в период после второй мировой войны эволюционировали от жесткого административного порядка ценообразования к мягкому, косвенному, как правило, с помощью дифференцированной налоговой системы, или к полному невмешательству в ценообразование. Однако все стра­ны рыночной ориентации имеют строгое антимонопольное законода­тельство, препятствующее предпринимателям устанавливать прямо или путем сговора завышенные монопольные цены. С другой стороны, как правило, запрещается демпинг и жесткая фиксация цен. Государ­ство борется с недобросовестной ценовой рекламой (устанавливаются стандарты ценовой рекламы). В России в переходный период были установлены предельные наценки к розничной цене. Иногда вводятся фиксированные цены на продукцию государственных предприятий, что, естественно, сказывается на рыночных ценах.

При достижении стратегических целей организации существует ряд ограничений:

1. стратегический менеджмент не дает детального описания необходимых действий или состояния внешней среды для руководства организации;
2. несмотря на наличие большого количества строгих методик стратегического менеджмента, он остается во многом творческим инициативным процессом;
3. стратегический менеджмент не имеет четко отработанной технологии внедрения и достаточно сложно реализуется. Часто процесс стратегического планирования, составляющий основу стратегического менеджмента, носит тактический характер. Так называемые стратегические планы редко оказывают влияние на повседневную деятельность организации.

Можно выделить следующие основные условия и обстоятельства, необходимые для достижения стратегических целей производственной системы организации:

1. стратегия- это логически последовательная интегрированная система принятия решений. Это означает, что разработка стратегии должна вестись осознанно, то есть упреждать влияние среды. Ее разработка должна предшествовать практическим действиям;
2. стратегия определяет назначение организации, ее долгосрочные цели, планы действий и определение ресурсов;
3. выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и сферы ее деятельности;
4. в стратегии для создания конкурентного преимущества учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде;
5. стратегия логически обосновывает распределение задач на высшем и среднем уровне управления, что обеспечивает координацию функций и организационной структуры.

Для достижения стратегических целей производственной системы необходимо сформулировать ответы на следующие основные вопросы:

1. каким бизнесом мы занимаемся в настоящее время?
2. каким бизнесом мы хотели бы заниматься?
3. каковы потребности наших потребителей?
4. что ожидают наши посредники?
5. кто будет нашими конкурентами?
6. какие сценарии развития окружающей среды возможны?

Ответы на эти и другие аналогичные вопросы служат условием для построения концепции долгосрочного развития организации (производственной системы).

Ценности - это кодекс принципов организации и ее деятельности.

Миссия- это достаточно краткая формулировка, объясняющая предназначение организации. Она задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования.

Для постановки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов организации рекомендуется следующая система приоритетов:

* + приоритеты первого уровня - оптимальная концентрация;
  + приоритеты второго уровня - достаточный минимум;
  + приоритеты третьего уровня - по остаточному принципу.

Условием достижения стратегических целей производственной системы выступает аналитическое соединение принятой системы приоритетов с установленными стратегическими целями устанавливается система стратегических целевых приоритетов организации.

В процессе стратегического планирования также необходимо определить основные задачи организации.

Задача- это та граница, к достижению которой стремится организация в процессе своей деятельности. Задачи - это не конечный этап планирования, скорее цель, для которой осуществляются функции управления.

В реализации стратегических целей прослеживается следующая цепочка необходимых условий и обстоятельств:

1) формулирование стратегический цели инвестора или социально-экономической системы, например,- получение прибыли;

2) определение набора идей по достижению цели или направлений вложения инвестиций;

3) сегментация рынка, определение потребностей и нахождение ниши, где возможно реализовать идею;

4) формулирование конкретных функций по удовлетворению потребностей;

5) анализ альтернативных вариантов и выбор конкретного объекта, который мог бы выполнять заданные функции;

6) изготовление объекта;

7) реализация объекта и достижение поставленных целей.

К основным условиям обеспечения достижения стратегических целей относятся

- применение к разработке стратегических целей научных подходов менеджмента;

- изучение влияния экономических законов на стратегические цели;

- обеспечение лица, разрабатывающего стратегические цели, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;

- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждой стратегической цели;

- структуризация проблемы и построение дерева стратегических целей;

- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов стратегических целей;

- обеспечение многовариантности стратегических целей;

- правовая обоснованность стратегических целей;

- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации стратегических целей;

- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественных и эффективных стратегических целей;

- наличие механизма реализации стратегических целей.

Выполнить перечисленные условия достижения стратегических целей довольно трудно, и это дорого стоит. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих стратегических целей по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческих стратегических целей. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий достижения стратегических целей.

Альтернативные варианты существующих стратегических целей решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам или условиям

1) фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);

2) фактор качества объекта стратегической цели;

3) фактор масштаба (объема) производства объекта;

4) фактор освоенности объекта в производстве;

5) метод получения информации для принятия управленческого решения;

6) условия применения (эксплуатации) объекта;

7) фактор инфляции;

8) фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов стратегических целей по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой производственной подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также развитие обеспечивающей, функциональной или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты стратегических целей могут отличаться не по всем факторам.

Основные условия обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов стратегических целей:

1) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;

2) в качестве базового варианта стратегической цели должен приниматься наиболее новый по времени вариант. Остальные альтернативные стратегические цели приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов.

# 

2.3. Выбор тактики и стратегий бизнеса

Рассмотрим факторы, определяющие выбор стратегии бизнеса базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса

Таких типов стратегии три: ценовое лидерство, дифференциация, фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями. Характерные черты базовых стратегий отражены в табл. 2.1.

Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Таблица 2.1

Основные характеристики базовых стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ценовое  лидерство | Дифференциация | Фокусирование |
| Продуктовая дифференциация | Низкая (в основном по цене) | Высокая    (в основном по  свой­ствам) | От низкой до  высокой (цены или свойства) |
| Сегментация рынка | Низкая (массовый рынок) | Высокая (много рыночных   сегментов) | Низкая (один или немного сегментов) |
| Отличительная компетентность | Производство и управление   материалами | НИОКР, сбыт    и маркетинг | Все виды отличительной компетентности |

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Более того, так как ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в «торговле» с поставщиками. При поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входу, так как другие компании неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождения конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Например, мощные поставщики редко представляют для такой компании проблему, так как она более настроена на цену, чем на себестоимость. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями. Дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании.

Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменения в технологии производства (например, появление ГПС) делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках. Другими путями снижения издержек при дифференциации является широкое применения стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок «точно вовремя». Учитывая это, некоторые фирмы пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации. Они могут назначить премиальную цену за их продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им большую прибыль, чем у компаний, использующих чистые базовые стратегии.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимущества. Если компания использует дифференциацию, то она выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе своей компетентности в узкой области.

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества. Это дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, так как они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, так как она закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существенен. Потенциальным новым фирмам надо преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является также более тесная связь с потребителями и возможность более полного учета их нужд. Упрощается также и менеджмент по сравнению с компаниями, придерживающимися стратегии дифференциации.

Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой цене. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании - дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

Если компании не определили четко своей стратегии, то, как правило, они получают результаты ниже среднего и страдают при усилении конкуренции.

Инвестиционная стратегия относится к сумме ресурсов, человеческих и финансовых, которые должны дать конкурентные преимущества. Базовые стратегии обеспечивают конкурентные преимущества, однако их надо развивать и поддерживать. Дифференциация с этой точки зрения наиболее сложна, так как компания вкладывает ресурсы во многие функции (НИОКР, маркетинг) для развития отличительных преимуществ. Принимая решения по стратегии инвестиций, компании должны учитывать их отдачу при данной конкурентной стратегии. Два фактора являются критичными в выборе стратегии инвестиций:

- конкурентная позиция компании в отрасли,

- стадия жизненного цикла отрасли.

Конкурентное положение компании в отрасли определяется прежде всего долей рынка, контролируемой фирмой, и наличием у нее отличительных преимуществ.

Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Табл. 2.2 обобщает соотношения между стадией жизненного цикла, конкурентной позицией и инвестиционной стратегией для одиночного бизнеса.

На стадии зарождения требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывают средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если компания вложила средства в создании конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Компании со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь.

В стадии роста естественна стратегия роста компании с расширением рынка. Компании требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, компании должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые компании - фокусирование).

Таблица 2.2

Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадии жизненного цикла |  | Сильная конкурентная позиция | Слабая конкурентная позиция |
| Зарождение | Создание рынка | Создание рынка |
| Рост | Рост | Концентрация рынка |
| Замедление роста | Рост рынка | Концентрация рынка или «сбор урожая»/ликвидация |
|  | Зрелость | Поддержка   или  сбор прибыли | «Сбор уро­жая» или  ликвидация / раздевание |
| Спад | Концентрация рынка, «сбор урожая», понижение активности | Полный поворот, ликвидация, раздевание |

При замедлении роста конкуренция растет и компаниям с сильной конкурентной позицией нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии фирм. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

На стадии зрелости компании в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии компании желают возвратить свои прошлые инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

2.4. Подходы к оценке бизнеса

Рассмотрим основные методы оценки бизнеса в логической последовательности. Все методы оценки бизнеса могут быть сгруппированы в рамках трех подходов, подход с точки зрения активов, сравнительный подход и подход с точки зрения «потока наличности» (с точки зрения доходов). Соответственно, каждый подход включает в себя различные методы.

В наглядной форме все подходы и методы приведены в таблице 2.3, а ниже будет дано краткое описание каждого их них.

Подход с точки зрения активов или имущественный подход, или поход с точки зрения накопления активов включает несколько так называемых балансовых методов: метод чистой балансовой стоимости материальных активов, метод чистой рыночной стоимости материальных активов, метод оценки стоимости воссоздания, метод оценки ликвидационной стоимости. Все виды балансовых методов «отталкиваются» от фактической бухгалтерской отчетности.

Таблица 2.3

Методы оценки рыночной стоимости бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| Подход | Метод |
| Подход с точки зрения активов (имущественный подход) | Метод чистой балансовой стоимости материальных активов |
| Метод чистой рыночной стоимости материальных активов |
| Метод оценки стоимости воссоздания |
| Метод оценки ликвидационной стоимости |
| Подход с точки зрения анализа рыночных данных или методом компании-аналога (рыночный, сравнительный подход) | Метод рынка капитала |
| Метод сделок (продаж) |
| Метод отраслевых коэффициентов |
| Подход с точки зрения «потока наличности» (доходный подход) | Метод капитализации нормализованного дохода |
| Метод дисконтирования будущих денежных потоков |

Применение метода чистой балансовой стоимости материальных активов предполагает, что из балансовой стоимости предприятия будет вычтена стоимость нематериальных активов по оценке, зафиксированной в бухгалтерской отчетности, и затем будут осуществлены вышеуказанные процедуры. К недостаткам этого метода относят то, что он не отражает реальной рыночной стоимости материальных активов, не учитывает нематериальных активов к достоинствам - простота, поскольку практически сразу получается готовый показатель, понятность для большинства пользователей.

Второй метод - чистой рыночной стоимости материальных активов предполагает корректировку материальных активов на отражение рыночных показателей стоимости. В первую очередь корректировка должна быть осуществлена на учет влияния инфляции, кроме того, необходимо учесть и специальные рыночные корректировки. Последние осуществляются с привлечением специалистов товарных рынков (биржевые и внебиржевые брокеры, специалисты оптовой торговли). Скорректированная балансовая стоимость материальных активов гораздо предпочтительнее балансовой стоимости, определенной на основе бухгалтерской документации. Использование указанных двух популярных методов «наиболее целесообразно для оценки предприятий, обладающих значительными материальными и/или финансовыми активами или в случае невозможности достаточно точного определения прибыли в будущем».

Метод оценки стоимости замещения оценивает предприятие исходя из наличия объекта - бизнеса аналогичной полезности; метод оценки стоимости воссоздания позволяет оценить предприятие из затрат на его полное восстановление; оба метода предполагают рыночную оценку активов. Стоимость восстановления определяется как стоимость создания точной копии оцениваемого сооружения с использованием тех же материалов и спецификаций, но по текущим ценам. Стоимость замещения определяется как стоимость строительства на этом же участке современного сооружения эквивалентной полезности с использованием текущих стандартов, материалов, дизайна и текущих цен. Существенный недостаток этих методов - они не учитывают доходность бизнеса.

Применение метода оценки ликвидационной стоимости оправдано в случае ликвидации предприятия (бизнеса). Предприятие прекращает свои операции, распродает активы, погашает свои обязательства . Ликвидационная стоимость представляет собой чистую денежную сумму, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия, раздельной распродаже его активов и после расчетов со всеми кредиторами. Ликвидационная стоимость может быть определена и для действующего предприятия как нижний уровень оценки стоимости бизнеса. Хотя большинство оценщиков считает некорректным сам факт расчета ликвидационной стоимости для действующего предприятия - предположение о ликвидации предприятия вносит сомнение в результаты оценки стоимости бизнеса, определенных другими методами.

Сравнительный подход, именуемый также подходом с точки зрения анализа рыночных данных или методом компании-аналога или просто рыночным подходом, включает методы рынка капитала, метод сделок (продаж) и метод отраслевых коэффициентов.[[1]](#footnote-1)

Метод рынка капитала предполагает определение стоимости оцениваемого предприятия с помощью различных мультипликаторов. К последним относятся специальные соотношения рыночной цены акции предприятия к чистой прибыли или к текущему денежному потоку, к балансовой стоимости материальных активов, к чистому денежному потоку, к выручке от реализации, к собственному капиталу. Рыночная цена акции любого предприятия - важный показатель. Как отмечает Дж. Ван Хорн: «оценивая истинную стоимость компании, инвесторы обращают внимание в основном на цену ее акций; она отражает потенциальную прибыль компании, дивиденды на ее ценные бумаги, деловой риск , структуру ее капитала, стоимость активов и другие факторы, поддающиеся оценке» . Оценщик находит предприятие-аналог и применяет имеющиеся соотношения-мультипликаторы к оцениваемому предприятию. Основные вопросы, возникающие при применении этого метода: акции компании-аналога должны свободно котироваться на рынке; на фондовом рынке (рынке капитала), как правило, обращаются неконтрольные пакеты акций, как быть, если необходимо оценить контрольный пакет; можно ли использовать соотношения-мультипликаторы, зная, что котировка акций на рынке неустойчива? Несмотря на все эти сложные вопросы, данный метод широко используется в практике оценки бизнеса за рубежом.

К недостаткам метода относят, также, сложные вопросы сопоставимости оцениваемых предприятий-аналогов, трудности применения мультипликаторов к компаниям закрытого типа. В то же время, у данного метода серьезное достоинство - простота.

Метод сделок (продаж) позволяет определить стоимость многих активов предприятия. Суть данного метода сводится к тому, что стоимость оцениваемой компании представляет собой скорректированную стоимость, скорректированную продажную цену аналогичного предприятия. Предприятие-аналог должно удовлетворять требованиям сопоставимости - принадлежать той же отрасли, не слишком отличаться размером, форма владения должна быть аналогичной. Только если эти условия выполняются, рыночную цену предприятия-аналога можно корректировать с целью учета даты продажи, типа предприятия, условий продажи и другой информации по сделкам. Использование данного метода ограничено скудностью и ненадежностью данных о сопоставимых продажах.

Метод отраслевых коэффициентов называют также методом отраслевых соотношений или правилом «золотого сечения». Этот метод предполагает наличие отраслевых, достаточно стабильных, мультипликаторов. В условиях развитой экономики, данные о специальных соотношениях для различных отраслей аккумулируются в торговых ассоциациях, непосредственно у владельцев предприятий, они регулярно публикуются в специальных изданиях.

Подход с точки зрения «потока наличности», или доходный подход включает два основных метода: капитализации нормализованного дохода, дисконтирования будущих денежных потоков и их разновидности

Метод капитализации чистого дохода определяет поток дохода и преобразует его в текущую стоимость путем применения нормы капитализации (коэффициента капитализации): стоимость = чистый доход/коэффициент капитализации.

Как правило, под чистым доходом подразумевают прибыль предприятия, причем лучше всего использовать среднегодовое значение прибыли за последние годы и до вычета налогов. Важным условием использования данного метода является применение процедуры нормализации прибыли, которая предполагает исключение, в первую очередь, единовременных расходов и доходов. Значение прибыли должно быть характерно для нормально действующего бизнеса.

Коэффициент капитализации не менее важен при использовании этого метода. Коэффициент капитализации называют ставкой, которая, будучи отнесенной к текущим доходам дает оценочную стоимость, или же «представляет собой такую величину, что частное от деления прибыли на нее равно капиталу, который дает норму прибыли, определяемую ставкой капитализации». Последнее «тавтологическое» определение ставки капитализации определяет саму суть этого показателя - это норма прибыли. Коэффициент капитализации должен отражать текущую ситуацию на рынке, т. е. он должен быть получен из рыночных данных для альтернативных инвестиций.

Метод капитализации используют, обычно, если ожидается, что будущие чистые доходы будут равны (приблизительно) текущим или, если темпы их роста будут умеренными и предсказуемыми, доход должен быть значительной положительной величиной, а в активах предприятия преобладает быстроизнашивающиеся оборудование.

К недостаткам данного метода можно отнести «ограничение зоны использования» - т. е. невозможность его применения для любого предприятия, а также проблемы получения данных для сравнительного анализа, определения прибыли и ставки капитализации. Несмотря на значительные ограничения «метод капитализации чистой прибыли отражает фактическое состояние рынка и позволяет корректировать данные применительно к конкретной ситуации».

Метод дисконтирования будущих доходов получил широкое распространение в зарубежной практике оценки. Экономический смысл дисконтирования денежных потоков иногда трактуют как приведение их к определенному моменту времени - на дату оценки. Прагматичная точка зрения на понимание смысла дисконтирования денежных потоков рассматривает любое предприятие как инвестиционный проект и, соответственно, его стоимость как чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта (NPV).

Процедура определения стоимости бизнеса сводится к определению денежных потоков, как правило, ежегодных, на протяжении проектного периода и остаточной стоимости на конец проектного периода; далее определяется текущая стоимость всех будущих поступлений с применением соответствующей нормы дисконтирования. Различают денежные потоки для собственного капитала и на бездолговой основе (для собственного и заемного капитала); денежные потоки бывают номинальные (включающие инфляцию) и реальные (очищенные от инфляции). Выбор ставки дисконтирования зависит от вида денежного потока и, главное, ставка дисконта должна соответствовать виду денежного потока. Чаще всего используют денежный поток для собственного капитала. Ставка дисконтирования для денежного потока для собственного капитала может быть определена либо по модели оценки капитальных активов (САРМ), либо по методу суммирования. Оба способа расчета ставки дисконтирования предполагают определение безрисковой ставки дохода и премии за риск вложения в инвестиционный актив (в данном случае, в предприятие). Наибольшее распространение получил способ определения ставки дисконтирования по модели оценки капитальных активов.

Глава III. Особенности развития бизнеса

ОАО «Главновосибирскстрой»

3.1 Миссия и цели развития ОАО «Главновосибирскстрой»

Миссия ОАО «Главновосибирскстрой»: «Мы стремимся быть лидером на рынке строительных материалов, технологий и управления недвижимости, улучшая качество жизни, клиентов, акционеров и сотрудников».

ОАО «Главновосибирскстой» сегодня - это комплексный подход к решению задач стоящих перед строительной компанией: собственная производственная база оснащённая новейшими технологическими линиями по производству высокоэффективных строительных материалов.

Архитектурно - планировочная мастерская оснащенная современным автоматизированным комплексом для компьютерного проектирования всех стадий проекта от генплана до интерьера.

Складская база для комплектации строительства всеми сопутствующими материалами.

Транспортный причал «Зелёный мыс» для доставки грузов на стройплощадки в низовья Оби.

В своей деятельности предприятие преследует следующие цели (Приложение 4)

* 1. Ресурсные – стремление привлечь наиболее ценные ресурсы (квалифицированных сотрудников, современное оборудование, капитал).
  2. Социальные – проявляются в обеспечении сотрудников ОАО «Главновосибирскстой» своевременным отдыхом, медицинской помощью.
  3. Качественные – выживание в условиях конкурентной борьбы, поддержка престижа ОАО «Главновосибирскстой», повышение качества выпускаемой заводом продукции, снижение затрат на её производство и реализацию, а как следствие этого, снижение цен. Повышение эффективности деятельности для полного удовлетворения потребителей (с этой целью ведётся учёт их требований).
  4. Эгоистические - получение прибыли для привлечения капитала и для стимулирования желания владельцев разделить риск. Прибыль рассматривается как ограничительная цель. Минимальная прибыль нужна для выживания и развития бизнеса.
  5. Экологические – удовлетворение потребностей людей в экологически чистой продукции.
  6. Количественные – увеличение объёма продаж, расширение ассортимента предлагаемой продукции, производственных площадей.

Главный актив ОАО «Главновосибирскстой» - построенный в 1994 г. по технологии немецкой компании YTONG завод «Сибит» (производство ячеистого бетона). Основной источник дохода – это реализация изделий из ячеистого бетона: на бетон приходится 84% всей выручки ГНС. Других производителей ячеистого бетона в Сибири нет.

Основные цели ОАО «Главновосибирскстой» - это увеличение объема производства и реализации и как следствие занятия лидерских позиций на рынке (в настоящее время ОАО «Главновосибирскстой» - лидер по производству ячеистого бетона в Сибири). Доля рынка стеновых стройматериалов по Новосибирску и области у газобетона под торговой маркой «СИБИТ» составляет сегодня порядка 22%. Более 35% всей продукции завода поставляется за пределы области, в основном в регионы Сибири. Доля рынка ОАО «Главновосибирскстой» на российском рынке составляет 5%). Таким образом, стратегическая долгосрочная цель ОАО «Главновосибирскстой» - увеличение доли рынка на российском рынке ячеистых бетонов.

3.2 SWOT-анализ ОАО «Главновосибирскстрой»

В данном разделе проведем оценку сильных и слабых сторон ОАО «Главновосибирскстрой» при помощи SWOT-анализа.

Прежде всего, рассмотрим тенденции развития отрасли производства строительных материалов и ячеистого бетона.

В современной истории России столица Сибирского федерального округа и Новосибирской области, город Новосибирск, с населением 1,4 млн. человек является главным центром потребления и одним из наиболее значимых центров дистрибуции («торговым перекрестком») азиатской части страны. Многолетнее пребывание Новосибирска в роли «восточно-российского» центра распределения потребительских товаров и товаров производственно-технического назначения обусловило накопление в новосибирской агломерации значительных торговых капиталов, многие из которых сегодня ищут новые сферы для инвестирования. В Новосибирске находятся штаб-квартиры целого ряда крупных «игроков» федерального рынка: компании «Сибирский берег» (занимающей до 20% российского рынка снеков), группы «Нидан» (около 18% федерального рынка соков), авиакомпании S7 (бывшая «Сибирь», около 13% внутренних пассажирских авиаперевозок), компании «Инмарко» (10% российского рынка мороженого), стремительно растущего холдинга «УРСА банк» (созданного на основе новосибирского Сибакадембанка), угольной группы «Белон» и других. Большинство крупнейших корпораций и холдингов России имеют в Новосибирске свои окружные или региональные штаб-квартиры. Так, в городе расположены головные офисы Западно-Сибирской железной дороги ОАО «Российские железные дороги», «дочки» холдинга «Связьинвест» - компании «Сибирьтелеком» и одной из крупнейших в России энергокомпаний - ОАО «Новосибирскэнерго».

Столь высокая концентрация производственных и торговых капиталов неизбежно приводит к росту объемов городского строительства (прежде всего коммерческого) и соответствующему развитию городского и областного комплексов строительных и отделочных материалов.

Согласно предварительным данным мэрии Новосибирска, в 2006 г. в городе возведено около 844 тыс. кв. м жилья (на 60% больше, чем в предыдущем году) и 440 тыс. кв. м коммерческой, социальной и производственной недвижимости (на 25% больше, чем годом ранее). Рост за 2006 г. объемов производства в промышленности строительных материалов Новосибирской области, по предварительным данным областной администрации, по большинству товарных рынков составил 7% и более.

На фоне общего увеличения объёмов строительства намечается повышение спроса на отечественные строительные материалы. Одним из факторов увеличивающих потребность в строительных материалах, является новые строительные нормы, по сбережению энергоресурсов и тепла на отопление помещений, что привело к резкому увеличению объёмов ограждающих конструкций зданий и сооружений.

На рынке строительных материалов особое место занимает ячеистый бетон. К высоким потребительским качествам ячеистого бетона следует отнести высокую теплоэффективность, экологическую чистоту и низкую стоимость по сравнению с материалами аналогичного назначения (кирпичом, пустотными керамическими камнями, керамзитобетонными блоками, панелями и др.).

Дислокация завода «Сибит» в Новосибирске накладывает свой отпечаток на местное потребление стеновых материалов - около 65% производимой «Сибитом» продукции потребляет строительная отрасль Новосибирской области (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Объемы производства и потребления в Новосибирской области ячеистого бетона (сибита) производства завода «Сибит»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| - | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| Всего производство (тыс. куб. м, информация предприятия) | 150 | 154,2 | 165,5 |
| Рост к предыдущему году (%) | 1,1% | 2,8% | 7,3% |
| Оценки объемов потребления (тыс. куб. м) | 90–95 | 100–105 | 105–110 |

В 2006 г. ОАО «Главновосибирскстрой» объявило о предстоящем расширении производства сибита. Емкость инвестиционной программы завода (установка второй линии по производству ячеистого бетона мощностью 150 тыс. куб. м сибита в год) составит около 900 млн. руб. со сроком окупаемости 6 лет.

Решение о строительстве второй линии по производству газобетона на заводе «СИБИТ» связано с существующими положительными тенденциями развития рынка строительных материалов как в России в целом, так и в СФО в частности. Важное значение здесь играет и благоприятный инвестиционный климат, который сегодня складывается в Новосибирской области»,. По оценкам «Главновосибирскстроя», темпы строительства в Сибири к 2010 году вырастут в два раза, что с учетом активного применения новых технологий приведет к увеличению потребности в стеновых материалах как минимум в полтора раза. «Растущий рынок требует быстроты и качества возведения зданий при удешевлении себестоимости квадратного метра.

В связи с этим, прогнозируется постоянный спрос на продукцию ОАО «Главновосибирскстрой», обеспечивающий максимальную загрузку производственных мощностей предприятия и стабильное поступление выручки, увеличение доли экспортных операций в страны СНГ.

Основными рисками, влияющим на сбыт продукции, являются: сезонные колебания спроса на строительные материалы, появление на рынке новых строительных материалов и конструкторско-технологических решений в строительстве с применением этих материалов.

Финансовые риски предприятия - характер производственно-сбытового цикла ОАО «Главновосибирскстрой» предполагает необходимость использования заемных средств. Привлекаемые для финансирования производственно-сбытового цикла кредиты номинированы в российских рублях.

Для ОАО «Главновосибирскстрой» существует риск изменения (повышения) уровня процентных ставок по этим кредитам, что может оказать незначительное, но все же неблагоприятное влияние на финансовые результаты деятельности ОАО «Главновосибирскстрой».

Часть кредитов для финансирования инвестиционного проекта по строительству 2-й линии производства на заводе «Сибит» будет привлекаться в евро. Это означает для предприятия наличие валютного риска, т.к. выручка номинирована в рублях. При резко неблагоприятной курсовой динамике евро финансовые показатели предприятия будут испытывать тенденцию к ухудшению. Однако этот риск можно оценить как незначительный.

Все правовые риски связаны в основном со спецификой деятельности эмитента - строительством жилого и нежилого фонда. Среди них можно выделить следующие:

В настоящее время практика регулирования тарифов в коммунальном комплексе существует в условиях отсутствия единой законодательной и нормативно-методической базы, а также институциональной структуры регулирующих органов.

Можно отметить целый ряд пробелов законодательства в сфере тарифного регулирования вообще и регулирования тарифов коммунальных предприятий в частности.

а) действующее законодательство содержит два основных критерия, на основе которых предприятие относят к тому или иному уровню регулирования, - это вид деятельности предприятия и его организационно-правовая форма.

б) действующее законодательство никак не регламентирует процесс взаимодействия органов по регулированию тарифов на различных уровнях регулирования, т.е., например, с формальной точки зрения пересмотр на региональном уровне тарифов, напрямую влияющих на муниципальные тарифы, не является причиной для автоматического изменения тарифов для муниципальных предприятий. Например, изменение стоимости газа или электричества не сопровождается адекватным изменением тарифов на тепловую энергию и воду, что приводит к прямым убыткам коммунальных предприятий.

в) органы местного самоуправления, самостоятельно осуществляющие решение вопросов местного значения, в том числе организующие в границах муниципальных образований электро-, тепло-, газо- и водоснабжение, водоотведение, утилизацию и переработку бытовых отходов, лишены полномочий по регулированию тарифов организаций, непосредственно осуществляющих данную деятельность.

г) существующие принципы регулирования не ориентируют предприятия на сокращение непроизводительных затрат и ресурсосбережение, что делает отрасль инвестиционно непривлекательной.

д) законодательство не регламентирует обязательные требования к процедуре утверждения тарифов на муниципальном уровне, вследствие чего эта процедура крайне политизирована, непрозрачна и существенно различается в каждом конкретном муниципальном образовании.

Серьезной проблемой является отсутствие внятной политики в сфере развития инфраструктуры для нового жилищного строительства. Развитие инфраструктуры для новых строительных участков сегодня носит стихийный, законодательно нерегулируемый характер. Делается это путем выдачи застройщикам технических условий (ТУ) для подключения к объектам коммунальной инфраструктуры, включающих дополнительные обязательства по строительству и/или модернизации объектов инженерной инфраструктуры. Процесс выдачи ТУ не является регламентированным, не прозрачен и не согласован с комплексными планами развития городских территорий и объектов коммунальной инфраструктуры. Причем первым застройщикам новых территорий достаются особенно сложные ТУ, которые часто включают прокладку магистральных сетей. Эти факторы ведут к повышению стоимости строительства и снижению темпов роста городов, создают дополнительные административные и экономические барьеры для развития строительного бизнеса, в том числе жилищного строительства.

Для анализа и оценки внутренних и внешних условий деятельности компании используется SWOT-анализ (strength - сильный, weakness - слабый, opportunities - возможности, threats - опасности), представляющий собой метод комплексного изучения сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды.

SWOT-анализ предприятия можно представить в табл. 3.2.

Таким образом, как видно из табл. 3.2, наиболее слабыми сторонами деятельности ОАО «Главновосибирскстрой» являются: отсутствие стратегии развития организации высокий уровень затрат на производство.

Таблица 3.2

SWOT-анализ ОАО «Главновосибирскстрой»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потенциальные возможности:  - выход на новые сегменты рынка (повышение доступности продукции за счет снижения цен);  -расширение производственной линии (обновление основных фондов);  - рост рынка  -выведение новых товаров на рынок  -создание дочерних предприятий в еще  неохваченных регионах РФ  -получение городских заказов  -открытие собственного таможенного терминала | SO-стратегии:  Дифференцирование продукции  Позиционирование товара как качественного, но по приемлемым ценам  Активное освоение новых ниш | WO-стратегии:  Поиск ниш, не занятых конкурентами  Акцент на улучшение качества продукции |
| Угрозы:  - возрастающее конкурентное давление;  - возможность появления новых конкурентов;  -изменение потребностей и вкусов потребителей.  - различие законодательств разных стран (наиболее снисходительное отношение к качеству изделий со стороны зарубежных законодательств)  -наличие большого числа конкурентов  -риски при транспортировке | ST-стратегии:  Снижение затрат  Выход на региональный рынок | WT-стратегии:  Демпинговые продажи  Использование более дешевого сырья  Увеличение продолжительности рабочей смены |
|  | Сильные стороны:  - конкурентоспособность на рынке производства  - способность к инновациям;  - высокая квалификация инженерно-технических работников;  - хорошая репутация организации как работодателя;  - Система ценообразования на предприятии,  учитывающая скидки и взаимозачеты между  предприятиями, входящими в структуру предприятия  - широчайший ассортимент используемых материалов  - широчайший ассортимент предлагаемых товаров  - возможность производства архитектурных изделий  имидж компании  - оперативность поставок | Слабые стороны:  - высокий уровень затрат на производство  -ценовая политика . наличие единых прайс -листов  не позволяет компаниям, расположенным в  регионах, работать на равных условиях с  конкурентами  -сбои поставок, связанные в основном с  таможенным оформлением грузов  -отсутствие систематизированного сбора  информации о происходящих изменениях на рынке  ячеистого бетона  -сезонность деятельности |

Наиболее сильные стороны организации: конкурентоспособность на рынке производства; способность к инновациям; высокая квалификация инженерно-технических работников; хорошая репутация организации как работодателя.

Данное стратегическое исследование организации может стать первым шагом на пути построения системы эффективного стратегического управления.

Для выработки стратегии организации необходимо выявить возможности и угрозы внешнего окружения предприятия.

Для проведения анализа внешней среды воспользуемся набором характе­ристик, предложенных Томпсоном и Стрикландом и отберем из них наиболее характерные для ОАО «Главновосибирскстрой».

Возможности: увеличение ассортимента предоставляемых товаров и услуг; выход на новые сегменты рынка; расширение производственной линии; рост рынка.

Угрозы: возрастающее конкурентное давление; возможность появления новых конкурентов; изменение потребностей и вкусов потребителей.

Исходя из полученных данных можно сделать выводы о том, что наибо­лее значимые положительные факторы, которые необходимо учесть при разра­ботке стратегии, это: подходящая технология; возможность выхода на новые сегменты рынка; высокая квалификация сотрудников.

Компании необходимо усовершенствовать уже существующие конкурентные преимущества и осуществить поиск новых, а также не сбрасывать со счетов освоение новых рынков и разработку новых товаров, что позволит сгладить сезонные колебания.

## 3.3 Оценка конкурентных позиций ОАО «Главновосибирскстрой» на региональном рынке

К конкурентам ОАО «Главновосибирскстрой» можно отнести все строительные компании города Новосибирска и в первую очередь компании, применяющие для возведения объектов собственные или альтернативные материалы (монолит, кирпич и т.д.). Основными конкурентами на рынке являются производители кирпича. Кирпич - традиционный лидер на рынке стеновых материалов.

Сибит по свойствам близок к керамическому кирпичу, однако по таким показателям, как легкость, низкая теплопроводность, быстрота строительства, удобство обработки любыми инструментами, значительно его превосходит.

В связи с организацией собственного проектно конструкторского бюро к конкурентам причисляются все проектные организации ранее называемые партнёрами.

Прямым конкурентом ОАО «Главновосибирскстрой» по выпуску строительных материалов, является ОАО «Коттедж» Самарской области выпускающий аналогичную продукцию под маркой САМИТ.

Большая часть предприятий-производителей газобетона не старше 10–15 лет, на них установлены импортные линии - Hebel, Wehrhahn или «Итонг». За 2003–2005 гг. было введено в строй 8 предприятий по выпуску автоклавных бетонов (совокупная мощность введенных в строй предприятий - более 800 тысяч куб. метров в год). Совокупная мощность действующих предприятий на данный момент составляет около 2 900 куб. м в год. В 2007 г. планируется ввод еще 3–4 предприятий. По оценкам, к концу 2007 г. совокупная установленная мощность предприятий по производству автоклавных ячеистых бетонов составит около 4,1 млн. куб. м в год.

Крупнейшими предприятиями, производящими более 100 тыс. куб. м ячеистых бетонов в год, в Центральном регионе являются липецкие заводы (Липецкий КСИ, Липецкий завод изделий домостроения, Новолипецкий МК), «Старооскольский завод ССМ». На Урале основные производители - завод «Бетфор» и Рефтинский завод газозолобетонных изделий. Самый мощный завод в регионе «Теплит» (заявленная мощность 220 тыс. куб. м/год) начал работать только в конце 2004 г. В Поволжье большую часть газобетона производят предприятия «Коттедж» (Самарская обл.), «Кировгазосиликат», Ижевский ЗЯБ, завод «Кирпич силикатный» (Мордовия). В Москве основная доля продаж приходится на продукцию белорусских и липецких заводов. В Санкт-Петербурге крупнейшим производителем газобетона до последнего времени оставался 211 КЖБИ. Однако летом 2005 г. в городе был пущен один из самых крупных в России заводов - «ЛСР-Газобетон» мощностью 300 тыс. куб. м/год, позже вошедший в состав AEROC International и переименованный в «Аэрок СПб».

В России бесспорным лидером производства ячеистого бетона, как по объемам и реализации, так и по высоким качественным характеристикам продукции являются Санкт-Петербург, Липецк, Самара. Есть и не столь крупные заводы, такие как наш Рефтинский ЗГЗБИ, в Твери, Рязани, Костроме, Калуге, Ступино. Между тем, уже сегодня потребность жилищного строительства в ячеистом бетоне превышает все производственные мощности страны почти в 1,5-2 раза.

Следует отметить, что продукция конкурентов ОАО «Главновосибирскстрой» занимает более выгодные позиции.

Для подтверждения данного положения проведем оценку конкурентоспособности продукции ОАО «Главновосибирскстрой» по сравнению с самарским заводом ООО «Коттедж» и «Старооскольский завод ССМ» (табл. 3.3).

Для оценки факторов, влияющих на конкурентоспособность производственных предпринимательских структур, в ходе данного исследования был применен метод экспертных оценок.

Таблица 3.3

Основные характеристики мелкоштучных блоков из ячеистого бетона

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Плотность,  кг/м3 | Теплопроводность, Вт/м°С | Стоимость, руб/м3 |
| ОАО «Главновосибирскстрой – завод «Сибит» (г.Новосибирск) | 500 – 700 | 0,12 | 2485,67 |
| ООО «Коттедж» | 350-400 | 0,12 | 2100 |
| «Старооскольский завод ССМ» | 600 | 0,12 | 2409,61 |

Целью экспертного опроса в данной работе являлось выявление конкурентных преимуществ продукции предприятий-конкурентов производителей – мелкоштучных блоков из ячеистого бетона – по сравнению с аналогичной продукцией новосибирского производителя ОАО «Главновосибирскстрой – завод «Сибит».

В качестве экспертов в ходе данного исследования были привлечены руководители и главные инженеры крупных строительных организаций, являющихся основными потребителями ячеистого бетона указанных выше производителей. Всего к исследованию было привлечено 10 человек. Опрос экспертов проводился методом анкетирования.

Каждому эксперту была предоставлена анкета, в которой предлагалось оценить следующие характеристики интересующей нас продукции - мелкоштучных блоков из ячеистого бетона:

* Плотность;
* Теплопроводность;
* Огнестойкость;
* Влагопоглощение;
* Удобство при монтаже;
* Стоимость.

Указанные характеристики предлагалось оценивать по трехбалльной системе: 0- неудовлетворительно, 1- хорошо, 2- отлично.

Таблица 3.4

Таблица оценки характеристик блоков из ячеистого бетона

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика  изделия | Производитель | | |
| ОАО «Главново  сибирскстрой – завод «Сибит» (г.Новосибирск) | ООО «Коттедж» (г. Самара) | ОАО «Старооскольский завод ССМ»  (г. Старый Оскол) |
| Плотность | 2 | 1 | 2 |
| Теплопроводность | 2 | 2 | 2 |
| Огнестойкость | 2 | 2 | 2 |
| Влагопоглощение | 2 | 2 | 2 |
| Удобство при монтаже | 2 | 1 | 2 |
| Стоимость | 1 | 1 | 2 |

Обработка результатов, полученных в ходе анкетирования экспертной группы, проводилась методом математического осреднения. Оценки, полученные в результате опроса всех 10 экспертов, распределялись по трем сводным таблицам (отдельно по каждому производителю исследуемой продукции), где определялся средний балл (среднее арифметическое), присвоенный экспертами каждой отдельной характеристике изделия определенного производителя. Затем полученные в каждой таблице средние баллы суммировались для определения средней оценки конкурентоспособности продукции каждого исследуемого предприятия. Полученные результаты приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Результаты экспертной оценки мелкоштучных изделий из ячеистого бетона

|  |  |
| --- | --- |
| Производитель | Суммарная средняя экспертная оценка |
| ОАО «Главновосибирскстрой – завод «Сибит» (г.Новосибирск) | 10,2 |
| ООО «Коттедж» | 9,5 |
| «Старооскольский завод ССМ» | 11,7 |

Наиболее конкурентоспособной является продукция, получившая самую высокую оценку. В данном случае таковой является продукция ОАО ««Старооскольский завод ССМ», суммарная средняя оценка которой составляет 11,7.

Таким образом, как видно из представленного анализа конкурентоспособности продукция, основной недостаток продукции ОАО «Главновосибирскстрой» - высокая стоимость затрат на производство.

Завершить оценку конкурентных позиций ОАО «Главновосибирскстрой» предлагается построением карт стратегических групп. Карты стратегических групп будем строить по следующим данным (табл. 3.6):

Таблица 3.6

Сравнительные характеристики фирм, производящие ячеистый бетон в РФ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Предприятия | | | | |
| «Старооскольский завод ССМ» - «5» | «ЛСР-Газобетон» - «4» | ОАО «Главновосибирскстрой» - «3» | «Бетфор» - «2» | АКЦ «Железобетон-5» (г. Омск) – «1» |
| Стоимость продукции и услуг, баллы | 10 | 7 | 6 | 8 | 2,5 |
| Престиж торговой марки, баллы (по оценкам экспертов) | 10 | 7 | 5 | 8 | 1 |
| Удобство расположения (по оценкам экспертов) | 3 | 11 | 7 | 3 | 9 |

В табл. 3.6 приведены фирмы, производящие строительные материалы в РФ, которые могут конкурировать между собой по каким-либо характеристикам. Карты стратегических групп представлены на рис. 3.2 и рис. 3.3.



4

5

1

3

2

Рисунок 3.2. Карта стратегических групп 1



2

5

1

4

33

Рисунок 3.3. Карта стратегических групп 2.

Из построенных карт видно, что:ОАО «Главновосибирскстрой» занимает среднюю позицию по престижу торговой марки и по цене предлагаемой продукции.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Главная стратегическая цель ОАО «Главновосибирскстрой» - это завоевание лидерских позиций на российском рынке. С этой целью предприятие планирует расширение производственных мощностей и увеличение выпуска ячеистого бетона. Однако по сравнению с конкурентами на российском рынке ОАО «Главновосибирскстрой» занимает слабые позиции. Основной недостаток продукции ОАО «Главновосибирскстрой» - высокая стоимость. Стоимость ячеистого бетона ОАО «Главновосибирскстрой» обусловлена высоким уровнем затрат на производство. Таким образом, для реализации стратегической цели предприятия необходимо разрабатывать политику снижения затрат на производство ячеистого бетона.

3.4 Оценка эффективности стратегии бизнеса ОАО «Главновосибирскстрой»

Оценку эффективности стратегии бизнеса ОАО «Главновосибирскстрой» можно воспользоваться инструментарием для анализа внутренней среды организации на основе SNW – подхода.. Каждая позиция оценивается по 100 –балльной шкале (слабая – 0-33 балла, нейтральная – 34-66 баллов, сильная – 67-100 баллов). SNW-анализ внутренней среды ОАО «Главновосибирскстрой» проводился методом экспертных оценок.

Таблица 3.7

Стратегический SNW-анализ внутренней среды ОАО «Главновосибирскстрой»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование стратегической позиции | Количественная оценка | | | Отклонение от 100 баллов |
| *Сильная (67-100 баллов)* | *Нейтральная (34-66 баллов)* | *Слабая (0-33 балла)* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Стратегия организации |  | 50 |  | 50 |
| 2 | Бизнес-стратегиия: |  | 56 |  | 44 |
| 3 | Организационная структура |  | 60 |  | 40 |
| 4 | Общее финансовое положение | 70 |  |  | 30 |
| 5 | Конкурентоспособность продукции |  | 60 |  | 40 |
| 6 | Структура затрат |  |  | 30 | 70 |
| 7 | Эффективность системы реализации продукта |  | 50 |  | 50 |

Продолжение табл. 3.7

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 8 | Использование информационных технологий |  | 60 |  | 40 |
| 9 | Уровень производства |  | 65 |  | 35 |
| 9.1 | Качество материальной базы |  |  | 30 | 70 |
| 9.2 | Профессионализм ключевых специалистов |  | 65 |  | 35 |
| 10 | Уровень маркетинга |  |  | 30 | 70 |
| 11 | Уровень менеджмента |  | 50 |  | 50 |
| 12 | Известность товарного знака, политика брэндирования | 80 |  |  | 40 |
| 13 | Корпоративная культура |  | 60 |  | 40 |

По данным таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Общая стратегия организации оценивается как нейтральная (50 баллов). В настоящий момент у предприятия разработана четкая стратегия – увеличение производства ячеистых бетонов и выход на российский рынок. Однако, поставив в качестве долгосрочной цели завоевание лидерских позиций российского рынка - у предприятия не разработан план для достижения данной цели. Для достижения долгосрочной цели предприятия необходимо совершенствовать как внутреннюю структуру организации, так и увеличивать конкурентоспособность продукции.

2. Бизнес-стратегия производства оценивается как нейтральная (56 баллов). Продукция, производимая предприятием имеет высокий уровень качества и является конку­рентоспособной. Однако продукция ОАО «Главновосибирскстрой» имеет высокую стоимость, поэтому предприятию необходимо снижать уровень затрат на производство. Цены на продукцию превышают цены основ­ных конкурентов, вследствие чего снижается спрос на данную продукцию. Для улучшения положения ОАО «Главновосибирскстрой» необходимо искать поставщиков сырья и материалов для производства, предлагающих умеренные цены (благодаря этому предприятие сможет снизить стоимость продукции и увеличить конкурентоспособность). Также можно рекомендовать внедрение новых технологий, повышение квалификации персонала в данной области.

3. Организационная структура предприятия на данном этапе развития бизнеса оценивается как нейтральная (60 баллов) и отвечающая задачам, стоящим перед предприятием в настоящий момент.

4. Общее финансовое положение предприятия на рассматриваемом этапе можно оценить как сильное (70 баллов). Это подтверждается увеличением объемов продаж.

5. Конкурентоспособность продукции оценивается как нейтральная. Предприятие для увеличения привлекательности продукции для потребителей стремится снижать цены (где это возможно), использует современные материалы для производства. Однако остаются проблемы с некоторыми видами продукции.

6. Структура затрат оценивается как слабая (30 баллов). Это можно объяснить затратоемкостью производства, высокой стоимостью сырья и материалов.

7. Эффективность системы реализации продукции оценивается как нейтральная (50 баллов). В целом система сбыта предприятия удовлетворительна и покрывает издержки на данном этапе. Однако на предприятии отсутствует служба маркетинга и такие работы носят случайный характер. Предприятие не уделяет должного внимания рекламе продукции фирмы. Отсутствие маркетингового отдела предприятия приводит к тому, что предприятие не регулярно изучает тенденции рынка, не может построить эффективную систему продвижения.

8. Использование информационных технологий оценивается как нейтральное (60 баллов). На предприятии применяются информационные технологии, имеется собственная информационная база, активно используются Интернет-технологии. Для совершенствования информационной системы предприятия можно рекомендовать внедрение единой корпоративной информационной системы, которая будет позволять более слаженно работать всем отделам предприятия, улучшит контроль над производством со стороны руководства, позволит усовершенствовать работу с заказчиками.

9. Качество материальной базы предприятии оценивается как нейтральное (60 баллов). Это можно объяснить устареванием оборудования, применяемым ОАО «Главновосибирскстрой». Предприятие работает на рынке более 10 лет, однако основные фонды предприятия не обновлялись, рабочие вынуждены работать в неудовлетворительных условиях, что снижает конкурентоспособность продукции. Профессионализм ключевых специалистов можно оценить как нейтральный (65 баллов), но ближе к сильному. Это также объясняется долгим опытом работы предприятия на рынке.

10. Уровень маркетинга оценивается как слабый (30 баллов). Это можно объяснить тем, что на предприятии отсутствует отдел маркетинга и функции данного отдела возложены на других сотрудников.

11. Уровень менеджмента оценивается как нейтральный (50 баллов). Несмотря на то, что высшее руководство предприятия достаточно квалифицированно и имеет большой опыт работы на рынке, проблемы предприятия характеризуют недостаточную эффективность менеджмента и общей системы управления ОАО «Главновосибирскстрой».

12. Известность товарного знака ОАО «Главновосибирскстрой» можно оценить как сильную (80 баллов). Это объясняться большим опытом работы на рынке. Тем не менее, следует отметить, что товарный знак «Сибит» известен главным образом, в Сибири. На российском рынке ячеистого бетона узнаваемость товарного знака низкая. На данную позицию отрицательным образом влияет отсутствие отдела маркетинга.

13. Общая корпоративная культура также оценивается как нейтральная (60 баллов).

На основании проведенного анализа можно определить следующие черты маркетинговой стратегии ОАО «Главновосибирскстрой». Стратегия маркетинга ОАО «Главновосибирскстрой» - это стратегия концентрации, которая направлена на производство, а также расширение производства строительных материалов. Выбранная стратегия основана на концентрации основных усилий и имеющихся ресурсов на главном направлении – производство строительных материалов.

Стратегия концентрации применима к использованию на всех рынках сбыта ОАО «Главновосибирскстрой»:

1. Стратегия концентрации на рынках, на которых предприятие обладает невысокой долей продаж, применима исходя из условия максимизации прибыли.

2. На рынках основных потребителей продукции строительных материалов политика концентрации применима исходя из выдвигаемых ими требований к уровню качества продукции, системе сбыта, гарантийного обслуживания и др., а также исходя из существующих конкурентных преимуществ предприятия.

Отличительные черты предлагаемой конкурентной стратегии строительных материалов:

- стратегическая цель - концентрация имеющихся ресурсов на одном направлении;

- основа конкурентного преимущества - способность выявлять и удовлетворять ожидания покупателей

- по критерию «цена - качество»; простота продукции в эксплуатации и обслуживании; надежность в работе; низкие затраты на проведение технического сервиса;

- ассортиментный набор - много разновидностей, широкий выбор, акцент на возможность выбора среди различных характеристик в рамках изготовления продукции определенного класса и заданных границ качества;

- производство - нахождение путей по созданию ценностей для покупателей;

- маркетинг - создание таких качеств товара, которые востребованы целевой группой покупателей и за которые покупатель готов заплатить;

- поддержка стратегии - создание различных характеристик, за которые будут платить; концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; их усиление; создание соответствующего выбранной стратегии имиджа, репутации предприятия.

Глава IV. Кадровая политика ОАО «Главновосибирскстрой»

4.1 Внедрение новых элементов кадрового менеджмента в ОАО «Главновосибирскстрой»

Успешное развитие и достижение долгосрочных целей ОАО «Главновосибирскстрой» возможно только после разработки стратегии предприятия. Одним из элементов стратегии предприятия должно стать повышение уровня конкурентоспособности продукции и услуг ОАО «Главновосибирскстрой».

С этой целью руководству предприятия необходимо уделить должное внимание кадровой политике предприятия.

При анализе численности и качественного состава работников ОАО «Главновосибирскстрой» изучались его важнейшие структурные компоненты - профес­сионально-квалификационный потенциал - характеристики работников по про­фессиям, образованию, стажу, уровню квалификации, определение текучести кадров и ее причин.

Важной частью анализа численности работников является изучение структуры отдельных категорий работников в общей численности.

Для анализа выделяются три категории работников: руководители, спе­циалисты и рабочие. Детальное изучение причин и характера изменений в со­ставе работников позволяет наметить организационно-технические мероприя­тия по его улучшению. Изучение структуры кадров осуществляется путем со­поставления фактических и базисных удельных весов численности каждой ка­тегории работников в общей численности.

Численность работников по категориям в ОАО «Главновосибирскстрой» представлена в табл. 4.1. и на рис. 4.1.

Таблица 4.1

Численность работников по категориям в ОАО «Главновосибирскстрой» в 2004-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Категории работников | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес |
| Среднесписочная числен­ность всего | 375 | 100 | 351 | 100 | 368 | 100 |
|  | в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| 1. | Руководители | 65 | 17,2 | 59 | 16,7 | 58 | 15,8 |
| 2. | Специалисты | 95 | 25,4 | 97 | 27,8 | 107 | 29 |
| 3. | Рабочие | 215 | 57,4 | 195 | 55,6 | 203 | 55,2 |

Как видно из табл. 4.1, доля руководителей в 2006 году уменьшилась с 17,2 до 15,8 %. Более половины состава персонала на предприятии составляют рабочие специальности (55 % от общей численности).



Рис. 4.1 - Численность работников по категориям в ОАО «Главновосибирскстрой»в 2004-2005 гг.

Распределение работников ОАО «Главновосибирскстрой» по уровню образования показано в таблице 4.2.

Удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием достаточно высок: все руководители имеют высшее образование (100%), среди специалистов - 80%.

Таблица 4.2

Распределение работников предприятия по уровню образования в 2006 году, %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Всего | В том числе | | |
| руководи­тели | специали­сты | Рабочие |
| Высшее | 56,5 | 100,0 | 80 | 18,0 |
| Среднее специальное | 19,0 | - | 20 | 33,8 |
| Полное среднее | 16,3 | - | - | 39,0 |
| Неполное среднее | 8,2 | - | - | 9,2 |
| Итого | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Почти 34% такой категории как рабочие имеют среднее специальное образование. Среди этой категории работников 70% учатся в выс­ших учебных заведениях.

Полное соответствие профессии полученному образованию отмечается только у 48% работников предприятия. В то же время 20% считают, что уро­вень их квалификации выше сложности выполняемой работы.

Распределение персонала предприятия по категориям в зависимости от возраста показано в таблице 4.3 и на рис. 4.2.

Таблица 4.3

Распределение работников ОАО «Главновосибирскстрой» по категориям в зависимости от возраста в 2006 году, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст, лет | Руководители | Специалисты | Рабочие |
| До 20 | 0 | - | 1,0 |
| 20-29 | - | 24,0 | 55,0 |
| 30-39 | 25,0 | 32,0 | 20,0 |
| 40 и старше | 75,0 | 44,0 | 24,0 |
| Итого | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Как видно из табл. 4.3 более половины состава персонала на предприятии составляют рабочие специальности (55% от общей численности).

Рассмотрим характеристику работников фирмы по стажу в зависимости от категории (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Характеристика работников предприятия по стажу, в зависимости от категории в 2006 году, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж, лет | Руководители | Специалисты | Рабочие |
| Менее 1 | 7 | 10,0 | 4,7 |
| 1-3 | 78,0 | 63,0 | 18,5 |
| 3-6 | 13,0 | 12,0 | 27,0 |
| 6 и более | 2,0 | 15,0 | 11,5 |
| Итого | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Распределение рабочих по возрастным группам в зависимости от профес­сии показывает следующую картину. Около половины руководителей и спе­циалистов составляют лица старше 40 лет (75 и 44% соответственно).

Можно сделать вывод, что для предприятия характерна тенденция старе­ния кадров. Анализ движения кадров ОАО «Главновосибирскстрой» показан в табл. 4.5.

При помощи коэффициента текучести кадров можно ориентировочно оп­ределить, насколько удовлетворен спрос, предъявляемый работником к пред­приятию, т.е. насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с по­зиций удовлетворения потребностей персонала.

Таблица 4.5

Движение кадров ОАО «Главновосибирскстрой» за 2004-2005 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п*/*п | Показатели | 2004 г | 2005 г | 2006 г | Темпы  роста (%) |
| 1. | Численность работников, занятых на на­чало года | 405 | 375 | 351 | 86,66 |
| 2. | Численность работников, занятых на ко­нец года | 375 | 351 | 368 | 98,13 |
| 3. | Принято работников | 7 | 3 | 2 | 28,57 |
| 4. | Уволено работников | 57 | 47 | 25 | 43,85 |
|  | в том числе: |  |  |  |  |
|  | - на учебу | - | - |  |  |
|  | - на пенсию | 12 | 8 | - |  |
|  | - по собственному желанию | 30 | 28 | 20 | 66,66 |
|  | - по инициативе администрации | 14 | 11 | 5 | 35,71 |
|  | - по суду | 1 | - | - |  |
| 5. | Среднегодовая численность работников | 390 | 363 | 359 | 92,05 |
| 6. | Общий оборот, чел. | 64 | 50 | 27 | 42,18 |
| 7. | Коэффициент по приему | 1,79 | 0,82 | 0,55 | 31,03 |
| 8. | Коэффициент выбытия | 14,61 | 12,9477 | 6,96 | 47,64 |
| 9. | Коэффициент текучести | 7,69 | 7,71 | 5,57 | 72,42 |

Как видно из таблицы коэффициент текучести кадров в 2006 г. ниже, чем в 2004г. (5,57% и 7,69% соответственно), общий оборот рабочей силы умень­шился на 37 чел. или на 57,2%. Основная причина увольнения - по собственно­му желанию.

Значительное количество лиц в возрасте до 30 лет среди принятых на предприятие не изменяет сложившуюся ситуацию, так как среди уволенных также высок удельный вес молодежи, хотя в целом по предприятию показатель текучести кадров снизился по сравнению с 2004 годом. Это говорит о низкой закрепляемости молодежи на предприятии.

При анализе уровня квалификации рабочих используются данные таблицы 4.6.

Таблица 4.6

Распределение рабочих по разрядам ОАО «Главновосибирскстрой» за 2004-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рабочие | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| По штатной расстановке | Факт-ки | По штатной расстановке | Факт-ки | По штатной расстановке | Факт-ки |
| Всего | 98 | 117 | 117 | 130 | 130 | 173 |
| 1 разряд | 24 | 29 | 29 | 31 | 31 | 36 |
| 2 разряд | 21 | 25 | 25 | 29 | 29 | 42 |
| 3 разряд | 53 | 66 | 66 | 70 | 70 | 95 |

Из таблицы 4.6 видно, что ОАО «Главновосибирскстрой» имеет рабочих разных разрядов, абсолютное большинство составляют рабочие третьего разряда.

Используя формулу, рассчитаем средние тарифные разряды:

А. 2004 г. – Рср.работ = 1,65, Рср.рабочих = 1,656;

Б. 2005 г. - Рср.работ = 1,65, Рср.рабочих = 1,69;

В. 2006 г. – Рср.работ = 1,69, Рср.рабочих = 1,698.

Результаты показали, что повышать квалификацию рабочих следовало все 3 года. Нуждались в повышении квалификационного уровня в 2004 г. – 0,6% рабочих, а в 2005 г. – 4%, в 2006 г. – 0,8%. В итоге рост квалификации рабочих не соответствовал планируемому. Однако данный факт позволил провести экономию ФОТ.

На следующем этапе исследования нами был проведен опрос сотрудников ОАО «Главновосибирскстрой» с целью оценки качественных показателей состояния трудового потенциала предприятия. Опрос сотрудников проводился методом анкетирования. Было опрошено 50 человек.

Анализируя результаты опроса, было изучено соответствие образования профессии работников, соответствие содержания работы и уровня квалификации работников, риск утраты здоровья, стрессоустойчивость персонала, удовлетворённость трудом, отношение к профессионально-квалификационному росту.

Результаты обработки анкет сотрудников представлены в табл. 4.7.

Нами были проанализированы результаты гигиенических исследований, проводимых в ОАО «Главновосибирскстрой». Анализ данных показал, что более 60% работников предприятия трудятся во вредных условиях производственной среды, подвергаясь воздействию комплекса вредных производственно-профессиональных факторов (охлаждающий микроклимат, соответствующий параметрам наружной температуры из-за расположения объектов на открытых площадках, интенсивный шум, достигающий уровня 10 ПДК (предельно-допустимой концентрации), содержание химических загрязнителей рабочей зоны, достигающее 3-10 ПДК).

Таблица 4.7

Система оценки качественных показателей состояния трудового потенциала предприятия, в % к опрошенным

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющая трудового  Потенциала | Показатель  оценки | Степень проявления | | |
| 1 | 0,5 | 0 |
| Удельный вес работников, % | | |
| Профессионально-квалификационная | Соответствие  образования  профессии | Соответствует полностью | Частично  соответствует | Не соответствует |
| 48,0 | 35,7 | 12,8 |
| Соответствие  содержания  работы и уровня  квалификации  работников | Соответствует | Квалификация работников ниже сложности работ | Квалификация работников выше сложности работ |
| 74,0 | 3,5 | 20,3 |
| Психо-  Физиологическая | Риск утраты  здоровья | Практически здоровы | Группа риска | Условно больные |
| 49,7 | 9,0 | 41,4 |
| Стрессоустойчивость | Высокий  Уровень | Средний уровень | Ниже среднего |

Продолжение табл. 4.7

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 52,5 | 34,5 | 13,0 |
| Мотивационная | Удовлетворённость  трудом | Полностью удовлетворены | Частично удовлетворены | Не удовлетворены |
| 32,2 | 56,9 | 2,6 |
| Отношение к профессионально-квалификационному росту | Есть желание | - | Нет желания |
| 87,7 | - | 7,0 |

Из данных личных медицинских карт работников установлено, что уровень здоровья обследованных работников предприятия можно считать средним (41,4% опрошенных имеют высокую степень риска возникновения заболеваний). В то же время выявлены значительные половые различия среди лиц с разными уровнями риска. Так, практически здоровых женщин в 6 раз больше, чем мужчин. В то же время в группу риска были отнесены 56,0% опрошенных мужчин. Анализ уровней риска возникновения заболеваний по категориям показал, что среди руководителей самый низкий удельный вес практически здоровых (46,0%) и самый высокий - составляющих группу риска (54,0%).

Отмечена также зависимость риска возникновения заболеваний от стажа работы по профессии. Наиболее высоки показатели риска в группе со стажем 3-4 года, а также у работников, имеющих за плечами более 15 лет стажа по профессии.

Интересны результаты изучения стрессоустойчивости работников предприятия. В целом ее нельзя считать низкой. Количество респондентов, имеющих стрессоустойчивость ниже среднего уровня, незначительно (13%). При этом количество женщин с указанным признаком выше, чем мужчин, в 3,5 раза. Показательны и данные по зависимости стрессоустойчивости от категории персонала: лиц, имеющих стрессоустойчивость ниже среднего уровня, в группе рабочих 10,6%, в группе специалистов и служащих –11,7%.

Среди руководителей таких лиц в 2 раза больше (23,1%), что может быть объяснено психо-эмоциональным напряжением, испытываемым в этой категории во время трудовой деятельности. Следует отметить, что между стрессоустойчивостью и стажем работы по профессии установлена отрицательная зависимость. Аналогичная зависимость наблюдается в отношении возрастных групп – с увеличением возраста данный показатель снижается.

Таким образом, в процессе исследования было установлено, что кадровая политика ОАО «Главновосибирскстрой» несовершенна.

1. Производство строительных материалов требует обязательное наличие специального образования. 48 % рабочих предприятия не имеют специального образования, что негативным образом сказывается на процессе производства и качестве продукции, а также на ее конкурентоспособности. В данном направлении можно рекомендовать предприятию проводить внутрифирменное обучение, повышение квалификации персонала, регулярное проведение аттестации персонала.

2. ОАО «Главновосибирскстрой» необходимо разработать систему мотивации персонала. Анализ результатов исследования показал, что больше половины работников удовлетворены работой лишь частично. У рабочих на первом месте - неудовлетворенность низким уровнем заработной платы, на втором – отсутствие возможности принимать участие в решении проблем предприятия. Неудовлетворенность работников кадровой политикой предприятия подчеркивается уровнем текучести на предприятии. В 2004 году коэффициент текучести составлял 20,8 %, в 2005 году – 11,8 %. Рекомендуемое значение коэффициента текучести обычно не превышает 10 %. Для разработки системы мотивации персонала можно рекомендовать введение как материальных, так и нематериальных стимулов. Более того, многих рабочие в качестве желательных стимулов сами называют улучшение условий труда. Материальными стимулами могут служить премии, доплаты за стаж работы (из результатов проведенного исследования следует, что 11,5 % рабочих предприятия имеют стаж более 6 лет). Из нематериальных стимулов можно отметить введение системы личного участия руководителей предприятия в решении проблем сотрудников предприятия.

3. Почти половина работающих не удовлетворена условиями труда. Более того, анализ данных гигиенических исследований показал, что более 60% работников предприятия трудятся во вредных условиях производственной среды, подвергаясь воздействию комплекса вредных производственно-профессиональных факторов (охлаждающий микроклимат, соответствующий параметрам наружной температуры из-за расположения объектов на открытых площадках, интенсивный шум, достигающий уровня 10 ПДК (предельно-допустимой концентрации), содержание химических загрязнителей рабочей зоны, достигающее 3-10 ПДК). В связи с этим руководству предприятия необходимо улучшить условия труда работающих.

В качестве совершенствования данного направления можно рекомендовать проведение регулярного бесплатного медицинского осмотра работников.

4. Анализ стрессоустойчивости работников предприятия показал, что стрессоустойчивость находится на довольно высоком уровне. Тем не менее, на предприятии работает 10 человек, у которых стрессоустойчивость ниже среднего уровня. В связи с этим можно рекомендовать проведение психологических тренингов с данными работниками.

5. Среди положительных тенденций, способствующих реформировния кадровой политики предприятия, можно выделить следующее:

1. Более 80% работников в целом удовлетворены работой,

2. 87,7% работников - ориентированы на рост своего профессионально-квалификационного уровня,

3. 2/3 работников характеризует высокий уровень стрессоустойчивости,

4. 83,7 % - образование в целом соответствует профессии, у 74,0% - уровень квалификации соответствует содержанию работы.

В целом полученная оценка достаточно высока, но в тоже время свидетельствует о возможностях роста трудового потенциала.

Поэтому общими направлениями совершенствования кадровой политики в целях приведения ее в соответствие со стратегией предприятия в ОАО «Главновосибирскстрой» являются:

1. Повышение квалификации персонала (внутрифирменное обучение, регулярная аттестация персонала);
2. Система мотивации персонала (материальное и нематериальное поощрение сотрудников);
3. Улучшение условий труда (доплата за вредные условия, улучшение условий работы персонала), обязательное приведение условий труда в соответствие с требования гигиены (установка вентиляционной системы, вытяжки);
4. Разработка системы развития персонала (приведение системы мотивации в соответствие с ценностными ориентациями сотрудников).

Для совершенствования системы управления персоналом ОАО «Главновосибирскстрой» проведем анализ действующей и опишем проектируемую систему управления персоналом предприятия.

Основные формы работы с персоналом и данные о распределении ответственности среди руководителей по выполнению управленческих функций можно представить в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Формы работы с персоналом ОАО «Главновосибирскстрой»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы работы с персоналом. | Категории ответственных | | | |
| Ст. инспектор | Зам. по технике | Начальн ОК | директор |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Прием на работу |  | + | + | + |

Продолжение табл. 4.8

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.Подготовка и обучение новых работников (служащие и оперативный персонал) | + | + |  |  |
| 3.повышение квалификации |  | + |  |  |
| 4. Работа с резервом | + | + |  |  |
| 5.Аттестация |  | + | + | + |
| 6.Проведение контрольных проверок | + | + | + | + |
| 7. Инструктажи по ТБ ПБ | + | + | + | + |
| 8.Создание санитарно-гигиенических, бытовых условий работы. |  | + |  | + |
| 9.Оценка труда, определение размера вознаграждения |  |  |  | + |
| 10.Управление карьерой, решения о перемещениях (вертикальная карьера) |  | + |  | + |
| 11.Определение вознаграждения «по достижениям» (премии) |  | + |  | + |
| 12.Коллективные формы работы с персоналом (взаимодействие) | + | + | + | + |

Таким образом «коллективными фигурами» в системе управления персоналом являются: зам. директора по технике; директор ОАО «Главновосибирскстрой».

Планированием, организацией и контролем функционирования системы управления персоналом занимается:

1. Отдел кадров;
2. Директор ОАО «Главновосибирскстрой», при определенном содействии руководителей отделов.

4.2 Мотивация качественного труда работников

Действующая в ОАО «Главновосибирскстрой» система материального стимулирования включает в себя следующие элементы:

Формы, системы оплаты труда. Для всех категорий работников администрация предприятия применяет повременно – премиальную систему оплаты труда (за исключением младшего обслуживающего персонала, которым установлена повременная оплата).

Оплата труда руководителей структурных подразделений, и служащих производится на основе должностных окладов, каждому конкретному работнику размер должностного оклада устанавливается администрацией в соответствии с ТК РФ.

Документом, регламентирующим размер оплаты труда (оклада), является штатное расписание, которое разрабатывается ежегодно.

Положением об оплате труда руководителей от 20.05.1998 г. и служащих ОАО «Главновосибирскстрой» штатным расписанием предусматривается сумма премий в размере 60% от основного оклада за выполнение всех требований, определенных должностными и производственными инструкциями. За допущенные производственные упущения (по результатам контрольных проверок) уровень оплаты понижается до 20%. Таким образом, в размер должностного оклада заложена сумма премий.

Должностные оклады специалистов, руководителей устанавливаются в размерах не менее суммы оклада, установленного Правительством РФ, также индексируются в зависимости от роста цен в соответствии с решением Правительства РФ.

Порядок выплаты заработной платы предусматривает выплату зарплаты два раза в месяц, с возможностью выплаты внеплановых авансов.

Трудовым договором предусматривается также оплата отпускных, больничных листов и другие выплаты в соответствии с ТК РФ.

В целях мотивирования работников к более производительному труду, администрацией предприятия предусматривается поощрение работников (при наличии средств) за достижение высоких результатов по итогам года. Для служащих, руководителей высшим руководством определяется сумма поощрительных выплат за положительные результаты труда всего коллектива.

В частности, системой стимулирования на предприятии предусматривается выплата тринадцатой зарплаты в конце года.

Кроме этого, в организации предусматриваются дополнительные социальные (нематериальные) льготы и выплаты: предоставление беспроцентных кредитов; оплата путевок в лагеря отдыха и санатории за счет средств социального страхования; льготы на получение бесплатного водительского удостоверения; транспортные услуги.

Нематериальное (и материальное в виде премии) стимулирование осуществляется только в случае наличия собственных средств у предприятия (прибыли) и отсутствия у работников нарушений трудовой и производственной дисциплины.

На каждую статью по льготам в начале года выделяется определенная сумма средств, распределяемая затем в течение данного периода.

Все рассмотренные способы повышения заинтересованности в более производительном труде предусматривают наличие ответственности за собственное трудовое поведение, формирование стремления к улучшению не только собственных результатов труда, но и результатов деятельности всего коллектива.

Таким образом, система стимулирования персонала предприятия ориентирована на усиление мотивации работников через материальные и социальные стимулы.

Деятельность по управлению персоналом в организации действует как система с точки зрения приоритетной цели ОАО «Главновосибирскстрой», в достижении которой действует эта система.

Цель: сформировать коллектив высококвалифицированных и дисциплинированных сотрудников, отвечающих требованиям организации в качестве резерва для осуществления стратегии управления: расширения производства за счет роста производительности и интенсивности труда.

В данной системе упускается очень важный элемент, обеспечивающий эффективность действия системы управления персоналом - это так называемый «человеческий фактор». Руководство ОАО «Главновосибирскстрой» использует «технический» подход к возможностям развития организации, и, соответственно, к совершенствованию персонала.

Результат обеспечивается за счет строго соответствия персонала техническим (функциональным) характеристикам (уровню квалификации, возрасту, стажу, образованию); и применения контроля на всех этапах системы управления персоналом.

Контроль проводится в процессе отбора персонала, обучения и оценки сотрудников, а также для определения размера и вида вознаграждения. Таким образом, основная направленность существующей системы управления персоналом - это контроль соответствия характеристик персонала уровню техники и технологии производства (функционирования организации).

С точки зрения обеспечения эффективности деятельности организации не только в ближайшем, но и перспективном будущем, данная система управления имеет ряд существенных ограничений, «тормозящих» развитие основного ресурса организации - персонала.

Ограничения системы управления персоналом сводятся к следующему:

1. Требования к сотрудникам определяются поверхностно, они сводятся к техническим характеристикам: средний возраст; высшее образование; высокий уровень квалификации или профессионализма (стаж работы по специальности, в данной должности).

Не уделяется внимание личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими.

1. Возможности отбора наиболее подходящих для компании сотрудников ограничены. Руководство использует собственные «ресурсы» для пополнения кадрового состава. Теряются преимущества выбора из «приходящих» специалистов работников, способных привнести в деятельность организации новые идеи, касающиеся более производительного труда, экономного использования ресурсов предприятия, эффективного взаимодействия внутри трудового коллектива.
2. При том, что организация отдает предпочтение собственным силам в развитии персонала, все же деятельность по созданию резерва «на выдвижение» не эффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали, которому способствует проведение мероприятий по оценке сотрудников и повышению квалификации.

Не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развитии способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Другими словами, отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников.

1. Наличие односторонней системы оценки персонала на всех этапах оценивания (в случае первоначального «вхождения» работника в организацию, а также в периоды последующей аттестации собственных сотрудников) используются одни и те же критерии оценки - технические показатели соответствия данной должности.

Работа с кадровым резервом - это более высокий уровень управления персоналом, требующий определения не только критериев оценки профессиональных качеств, но и характеристик, обеспечивающих успешную подготовку к более ответственному и творческому труду.

1. При наличии развитой системы поощрения персонала (особенно системы социальных льгот и выплат) нет прямой взаимосвязи между достижениями каждого сотрудника и размером материального вознаграждения.

Повременно-премиальная система оплаты (должностные оклады) выполняет уравнительную функцию. Данная система оплаты труда ориентирует работников на «внешний карьерный рост», выражающийся в получении вышестоящей должности и, собственно, более высокой зарплаты.

В действительности, не происходит развитие внутренних способностей, очень значимых для руководящего работника, - умение принять на себя ответственность, проявить инициативу, координировать деятельность подчиненных, завоевывать доверие коллег.

1. Результатом данных упущений руководства является недостаточная мотивированность членов коллектива на повышение трудовой активности.

Не устранение недостатков, выявленных в используемой на предприятии системе управления персоналом, может привести к недостижению в будущем цели организации: расширение деятельности за счет роста производительности труда и интенсивности труда, то есть за счет максимального использования трудовых ресурсов.

Модель эффективного управления персоналом в организации представлена на рис. 4.2.

Прежде чем приступить к рекомендациям в отношении совершенствования отдельных элементов действующей в ОАО «Главновосибирскстрой» системы управления персоналом, необходимо схематично представить эффективную систему управления персоналом, результативность которой заключается в научном подходе, в последовательном выполнении всех необходимых этапов процесса управления персоналом.

3. оценка персонала

2. обучение и развитие

1. подбор и прием на работу

4. мотивация

1.1. определение потребности в кадрах

2.1. обучение и развитие

1.2. процесс приема на работу

2.2. планирование карьеры (создание резерва и работа с ним)

Через систему вознаграждения

Через карьерный рост

Определение требований к должности

За коллективные результаты

За индивидуальные достижения

На основе должностных инструкций

На основе разработки карты компетенций

1.3. отбор (оценка) кандидатов

Использование внешних источников пополнения кадров

1.4. найм на работу

Рисунок 4.2 - Модель эффективного управления персоналом в организации.

Сравнивая действующую систему управления персоналом с предлагаемой, можно отметить наличие в последней детальной обработки требований к кандидату на должность, планирования работы с кадровым резервом. Совершенствуются процесс отбора кандидатов, система оценки персонала (оценивается не только степень соответствия кандидатов должности, но и достижения сотрудников). Карьерный рост автоматически мотивирует работников к более результативному труду, при том, что достижения работников дополнительно стимулируется.

Глава V. Безопасность жизнедеятельности и охрана труда

Человека окружает внешняя среда, отдельные факторы которой оказывают определенное влияние на организм человека. К этим факторам относятся воздух, вода, почва, лучистая энергия солнца, животный и растительный мир.

В производственных условиях факторы внешней среды превращаются в факторы производственной среды: воздух содержит внеприродные газ и пыль, вода и почва загрязнены химикатами и т.п. Кроме того, появляются новые, чисто производственные факторы, такие как вибрация, шум, ультразвук и др.

Характер производственных факторов в итоге формирует условия труда. Именно организационно-технические, санитарно-гигиенические и социальные условия, в которых осуществляется трудовая деятельность, а также система организационно-технических и правовых мероприятий, обеспечивающих сохранение здоровья и работоспособности в этих условиях, является предметом охраны труда.

Согласно Трудовому Кодексу РФ охрана труда - система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Таким образом, охрана труда – система мероприятий, обеспечивающих безопасность жизни и здоровья работников в процессе труда.

5.1 Охрана труда

5.1.1. Несчастные случаи на производстве, подлежащие расследованию

Расследованию и учету в соответствии с Трудовым Кодексом РФ подлежат несчастные случаи, происшедшие с работниками и другими лицами, участвующими в производственной деятельности работодателя (в том числе с лицами, подлежащими обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний), при исполнении ими трудовых обязанностей или выполнении какой-либо работы по поручению работодателя (его представителя), а также при осуществлении иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями с работодателем либо совершаемых в его интересах.

К лицам, участвующим в производственной деятельности работодателя, помимо работников, исполняющих свои обязанности по трудовому договору, в частности, относятся:

* работники и другие лица, проходящие профессиональное обучение или переобучение в соответствии с ученическим договором;
* студенты и учащиеся образовательных учреждений всех типов, проходящие производственную практику;
* лица, страдающие психическими расстройствами, участвующие в производительном труде на лечебно-производственных предприятиях в порядке трудовой терапии в соответствии с медицинскими рекомендациями;
* лица, осужденные к лишению свободы и привлекаемые к труду;
* лица, привлекаемые в установленном порядке к выполнению общественно-полезных работ;
* члены производственных кооперативов и члены крестьянских (фермерских) хозяйств, принимающие личное трудовое участие в их деятельности.

Расследованию в установленном порядке как несчастные случаи подлежат события, в результате которых пострадавшими были получены: телесные повреждения (травмы), в том числе нанесенные другим лицом; тепловой удар; ожог; обморожение; утопление; поражение электрическим током, молнией, излучением; укусы и другие телесные повреждения, нанесенные животными и насекомыми; повреждения вследствие взрывов, аварий, разрушения зданий, сооружений и конструкций, стихийных бедствий и других чрезвычайных обстоятельств, иные повреждения здоровья, обусловленные воздействием внешних факторов, повлекшие за собой необходимость перевода пострадавших на другую работу, временную или стойкую утрату ими трудоспособности либо смерть пострадавших, если указанные события произошли:

* в течение рабочего времени на территории работодателя либо в ином месте выполнения работы, в том числе во время установленных перерывов, а также в течение времени, необходимого для приведения в порядок орудий производства и одежды, выполнения других предусмотренных правилами внутреннего трудового распорядка действий перед началом и после окончания работы, или при выполнении работы за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени, в выходные и нерабочие праздничные дни;
* при следовании к месту выполнения работы или с работы на транспортном средстве, предоставленном работодателем (его представителем), либо на личном транспортном средстве в случае использования личного транспортного средства в производственных (служебных) целях по распоряжению работодателя (его представителя) или по соглашению сторон трудового договора;
* при следовании к месту служебной командировки и обратно, во время служебных поездок на общественном или служебном транспорте, а также при следовании по распоряжению работодателя (его представителя) к месту выполнения работы (поручения) и обратно, в том числе пешком;
* при следовании на транспортном средстве в качестве сменщика во время междусменного отдыха (водитель-сменщик на транспортном средстве, проводник или механик рефрижераторной секции в поезде, член бригады почтового вагона и другие);
* при работе вахтовым методом во время междусменного отдыха, а также при нахождении на судне (воздушном, морском, речном) в свободное от вахты и судовых работ время;
* при осуществлении иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями с работодателем либо совершаемых в его интересах, в том числе действий, направленных на предотвращение катастрофы, аварии или несчастного случая.

Расследованию в установленном порядке как несчастные случаи подлежат также события, указанные в части третьей настоящей статьи, если они произошли с лицами, привлеченными в установленном порядке к участию в работах по предотвращению катастрофы, аварии или иных чрезвычайных обстоятельств либо в работах по ликвидации их последствий.

При несчастном случае на производстве работодатель либо его представитель согласно статье 228 Трудового кодекса Российской Федерации обязан организовать немедленную помощь пострадавшему и в случае необходимости доставить его в лечебное учреждение, должен принять все необходимые меры, чтобы предотвратить развитие аварийной ситуации и воздействие травмирующих факторов на других лиц. Следует также до начала расследования несчастного случая сохранить на производстве ту обстановку, какой она была на момент происшествия, однако только в том случае, если это не угрожает жизни и здоровью других лиц и не ведет к аварии. Если сохранить обстановку нельзя, то следует ее зафиксировать с помощью схем, фотографий и проведения других мероприятий. О происшедшем несчастном случае на производстве следует немедленно сообщить родственникам пострадавшего, а также направить сообщение в соответствующие органы и организации. Если на производстве произошел групповой несчастный случай, при котором пострадали два и более человек, тяжелый несчастный случай со смертельным исходом, работодатель или его представитель в течение суток обязан сообщить: о несчастном случае, происшедшем в организации: в соответствующую государственную инспекцию труда; в прокуратуру по месту происшествия несчастного случая; в федеральный орган исполнительной власти по ведомственной принадлежности; в орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

5.1.2 Основные системы и средства пожаротушения

Под системой пожаротушения - понимается установка пожаротушения, как совокупность стационарных технических средств для тушения очагов пожара за счет выпуска огнетушащего вещества. Установка пожаротушения является проектно-компонуемым изделием, которая проектируется и монтируется индивидуально под конкретные условия каждого объекта.

Все сертифицированные средства пожаротушения условно можно разделить на первичные средства пожаротушения и элементы автоматических систем пожаротушения и дымоудаления. В настоящее время директивно определен список объектов, на которых в обязательном порядке устанавливаются автоматические системы пожаротушения (перечень). В свою очередь, первичные средства пожаротушения и автоматические системы пожаротушения по применяемым в них огнетушащим веществам подразделяются на водяные, воздушно-пенные, газовые, порошковые и аэрозольные.

Пожарная ситуация на объекте, в основном, определяется возможной комбинацией и концентрацией находящихся на нем горючих материалов, его геометрическими размерами, наличием и параметрами естественной вентиляции и возможными источниками пожара. Горючие материалы условно делятся на те, которые могут гореть без доступа кислорода или лишь в воздушной среде. В свою очередь, те и другие могут быть твердыми, жидкими и газообразными. Основными способами прекращения горения известными средствами пожаротушения являются:

* охлаждение зоны горения до температуры ниже критической;
* снижение концентрации воздуха в зоне горения вплоть до полного прекращения его доступа.

Выбор вида установки пожаротушения начинается с детального анализа условий функционирования объекта, угроз пожарной опасности и их источников, которые находят отражение в Концепции охраны материальных ресурсов предприятия. В рамках разработки Концепции: в соответствии с НПБ 105-95определяется категория защищаемого помещения по взрывопожарной и пожарной опасности, а также классификация производственных помещений и наружных установок по взрывопожароопасным и пожароопасным зонам в соответствии с ПУЭ.

Кроме этого составляется перечень веществ и материалов, которые изготавливаются, хранятся и применяются на защищаемом от пожара объекте, устанавливается их пожарная опасность и физико-химические свойства, которые необходимы для дальнейшего выбора огнетушащего вещества; определяется количество горючих материалов и распределение пожарной нагрузки на объекте.

Анализ вышеперечисленных параметров дает возможность подготовленному эксперту подобрать грамотно вид установки пожаротушения. Тем самым составить техническое задание на создание системы пожаротушения объектов предприятия.

На сегодняшний день наибольшее распространение получили средства водяного пожаротушения. Этому способствуют доступность и экологическая чистота огнетушащего средства - воды. Принцип их действия - охлаждение активной зоны горения. Эти установки используются для тушения материалов, способных гореть без доступа воздуха. Исключение составляют материалы, способные вступать с водой в химическую реакцию.

Воздушно-пенные средства пожаротушения комбинированно используют эффект охлаждения и изоляции от воздуха зоны горения. Эти средства целесообразно использовать, в первую очередь, для тушения тлеющих материалов и нефтепродуктов.

Действие газовых средств пожаротушения основано на создании не поддерживающей горение среды в защищаемом объеме. Эти средства могут применяться для тушения всех веществ, горение которых возможно в воздушной среде на начальной стадии развития пожара. Основное преимущество газовых средств пожаротушения - отсутствие отрицательного физического воздействия на защищаемый объект газового огнетушащего состава. Ограничение на их применение накладывает, прежде всего, относительно высокая стоимость газовых огнетушащих составов.

Наиболее часто средства газового пожаротушения применяются для защиты дорогостоящего электронного оборудования и так называемых «чистых» технологий.

Порошковые средства пожаротушения предназначены для тушения твердых, жидких и газообразных материалов, включая щелочные металлы и металлорганические соединения. Исключение составляют материалы, способные гореть без доступа воздуха, а также материалы, склонные к самовозгоранию, и водород. Порошковые средства наиболее применимы при тушении электрооборудования под напряжением и проливов легко воспламеняющихся жидкостей.

Аэрозольные средства пожаротушения появились на рынке сравнительно недавно. Начальный этап их использования показал, что пользоваться ими надо весьма осмотрительно.

В заключении можно сделать общие выводы, касающиеся охраны труда в Российской Федерации. Общественный контроль за соблюдением прав и законных интересов работников в области охраны труда осуществляется профессиональными союзами и иными уполномоченными работниками представительными органами, которые вправе создавать в этих целях собственные инспекции, а также избирать уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда профессиональных союзов и иных уполномоченных работниками представительных органов.

Профессиональные союзы в лице их соответствующих органов и иные уполномоченные работниками представительные органы имеют право:

* осуществлять контроль за соблюдением работодателями законодательства об охране труда;
* проводить независимую экспертизу условий труда и обеспечения безопасности работников организации;
* принимать участие в расследовании несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также осуществлять их самостоятельное расследование;
* получать информацию от руководителей и иных должностных лиц организаций об условиях и охране труда, а также о всех несчастных случаях на производстве и профессиональных заболеваниях;
* предъявлять требования о приостановлении работ в случаях угрозы жизни и здоровью работников;
* осуществлять выдачу работодателям обязательных к рассмотрению представлений об устранении выявленных нарушений требований охраны труда;
* осуществлять проверку условий и охраны труда, выполнения обязательств работодателей по охране труда, предусмотренных коллективными договорами и соглашениями;
* принимать участие в работе комиссий по испытаниям и приемке в эксплуатацию производственных объектов и средств производства в качестве независимых экспертов;
* принимать участие в разработке проектов подзаконных нормативных правовых актов об охране труда, а также согласовывать их в установленном Правительством Российской Федерации порядке;
* обращаться в соответствующие органы с требованиями о привлечении к ответственности лиц, виновных в нарушении требований охраны труда, сокрытии фактов несчастных случаев на производстве;
* принимать участие в рассмотрении трудовых споров, связанных с нарушением законодательства об охране труда, обязательств, предусмотренных коллективными договорами и соглашениями, а также с изменениями условий труда.

Уполномоченные (доверенные) лица по охране труда профессиональных союзов и иных уполномоченных работниками представительных органов имеют право беспрепятственно проверять в организациях соблюдение требований охраны труда и вносить обязательные для рассмотрения должностными лицами предложения об устранении выявленных нарушений требований охраны труда.

## 

5.2Охрана окружающей среды

В обществе накопилось огромное количество проблем, связанных с состоянием окружающей среды, которые требуют скорейшего решения.

Состояние окружающей среды - это интегральный показатель уровня цивилизованности общества, эффективности управления, хозяйственной деятельности.

Никакая другая отрасль общественного производства не связана так с использованием природных ресурсов, как строительство.

Поэтому в условиях строительства и ввода в эксплуатацию новых зданий использование природных ресурсов и, прежде всего, земли должно сочетаться с мерами по охране окружающей среды.

Экологическое право – совокупность правовых норм, регулирующих общественные отношения в сфере взаимодействия общества и природы.

В свою очередь охрана окружающей среды – система мер, направленная на сохранение, восстановление, улучшение природной среды, включая искусственно созданную среду.

Основные принципы охраны окружающей среды допускают воздействие предприятий на природную среду, исходя из требований в области охраны окружающей среды. При этом снижение негативного воздействия на окружающую среду должно достигаться на основе использования наилучших существующих технологий с учетом экономических и социальных факторов.

5.2.1 Государственное управление в области охраны окружающей среды

Государственное управление в области охраны окружающей среды осуществляется Правительством Российской Федерации непосредственно или через федеральный орган исполнительной власти в области охраны окружающей среды.

Согласно Федеральному закону от 10 января 2002 г. N 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» к полномочиям органов государственной власти Российской Федерации в сфере отношений, связанных с охраной окружающей среды, относятся:

* обеспечение проведения федеральной политики в области экологического развития Российской Федерации;
* разработка и издание федеральных законов и иных нормативных правовых актов в области охраны окружающей среды и контроль за их применением;
* разработка, утверждение и обеспечение реализации федеральных программ в области экологического развития Российской Федерации;
* объявление и установление правового статуса и режима зон экологического бедствия на территории Российской Федерации;
* координация и реализация мероприятий по охране окружающей среды в зонах экологического бедствия;
* установление порядка осуществления государственного мониторинга окружающей среды (государственного экологического мониторинга), формирование государственной системы наблюдений за состоянием окружающей среды и обеспечение функционирования такой системы;
* установление порядка осуществления государственного контроля в области охраны окружающей среды, в том числе на объектах хозяйственной и иной деятельности независимо от форм собственности, находящихся в ведении Российской Федерации, объектах, способствующих трансграничному загрязнению окружающей среды и оказывающих негативное воздействие на окружающую среду (федеральный государственный экологический контроль);
* установление федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих государственное управление в области охраны окружающей среды;
* обеспечение охраны окружающей среды, в том числе морской среды на континентальном шельфе и в исключительной экономической зоне Российской Федерации;
* установление порядка обращения с радиоактивными отходами и опасными отходами, контроль за обеспечением радиационной безопасности;
* подготовка и распространение ежегодного государственного доклада о состоянии и об охране окружающей среды;
* установление требований в области охраны окружающей среды, разработка и утверждение нормативов, государственных стандартов и иных нормативных документов в области охраны окружающей среды;
* установление порядка определения размера платы за выбросы и сбросы загрязняющих веществ в окружающую среду, размещение отходов и другие виды негативного воздействия на окружающую среду.
* О нормативах платы за выбросы в атмосферный воздух загрязняющих веществ стационарными и передвижными источниками, сбросы загрязняющих веществ в поверхностные и подземные водные объекты, размещение отходов производства и потребления см. [постановление](http://edu.park.ru/public/default.asp?no=12031296) Правительства РФ от 12 июня 2003 г. № 344: организация и проведение государственной экологической экспертизы, взаимодействие с субъектами Российской Федерации по вопросам охраны окружающей среды; становление порядка ограничения, приостановления и запрещения хозяйственной и иной деятельности, осуществляемой с нарушением законодательства в области охраны окружающей среды, и их осуществление; предъявление исков о возмещении вреда окружающей среде, причиненного в результате нарушения законодательства в области охраны окружающей среды; организация и развитие системы экологического образования, формирование экологической культуры, обеспечение населения достоверной информацией о состоянии окружающей среды; образование особо охраняемых природных территорий федерального значения, природных объектов всемирного наследия, управление природно-заповедным фондом, ведение Красной книги Российской Федерации; ведение государственного учета объектов, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, и их классификация в зависимости от уровня и объема негативного воздействия на окружающую среду;
* ведение государственного учета особо охраняемых природных территорий, в том числе природных комплексов и объектов, а также природных ресурсов с учетом их экологической значимости;
* экономическая оценка воздействия хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду;
* экономическая оценка природных и природно-антропогенных объектов.

5.2.2 Экологическое право

Экологическое право является сравнительно новой отраслью права России.

В юридической науке пока не существует однозначного понимания термина «экологическое законодательство». Понятия «экологическое законодательство» нет и в действующем законодательстве. В Конституции РФ используются термины «законодательство об охране окружающей среды», «земельное, водное, лесное законодательство, законодательство о недрах». Федеральный закон от 10.01.2002 г. «Об охране окружающей среды» закрепил понятие «законодательство в области охраны окружающей среды». Кроме того, и в нем используется также термин «законодательство в области охраны окружающей среды и природопользования».

Конституция РФ предоставляет право выбора в решении вопроса о закреплении тех или иных природных ресурсов в конкретных формах собственности и отрицает монополизм государственной собственности. В отношении природного ресурса «земля» положение ч. 2 ст. 9 подкрепляется нормой ст. 36 Конституции РФ, согласно которой, «граждане и их объединения вправе иметь в частной собственности землю».

В экологическом законодательстве проблема установления форм собственности на природные ресурсы решается неоднозначно. На ряд природных ресурсов (недра, леса, животный мир, природные лечебные ресурсы) устанавливается только право государственной собственности, на другие (особо охраняемые природные территории)предусматривается право государственной либо муниципальной собственности, земля, воды – могут быть как в государственной, так и в частной или муниципальной собственности.

Конституция РФ и Федеративный договор по-разному определяют разграничения государственной собственности: по договоренности между РФ и ее субъектами либо исходя из положений ст. 72 Конституции. Но в соответствии со вторым разделом «заключительные и переходные положения», в случае несоответствия положениям Конституции РФ положений Федеративного договора, действуют положения Конституции РФ. Поэтому должен действовать конституционный порядок разграничения государственной собственности на природные ресурсы.

Сложившееся в экологическом законодательстве отношение к природным ресурсам как объектам собственности требует определения в Конституции РФ правового режима «общественного (общенационального) достояния» на такие природные ресурсы как земля, недра, леса, воды и животный мир, либо, исходя из толкования конституционных норм, к признанию для данных природных ресурсов определенного режима. Другой важной проблемой является разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти РФ и субъектов РФ в сфере регулирования экологических отношений. В соответствии со ст. 5 Конституции РФ разграничение предметов ведения и полномочий является одной из основ федеративного устройства России. В соответствии с ч. 3 ст. 11 разграничение предметов ведения и полномочий осуществляется Конституцией РФ, Федеративным и иными договорами о разграничении предметов ведения и полномочий. Конституция РФ устанавливает разграничение только предметов ведения, (ст.ст. 71,72 и 73) и ничего не говорит о разграничении полномочий между федеральными органами и органами субъектов РФ. Легальное определение предмета ведения дано в Федеральном законе «О принципах и порядке разграничения предметов ведения полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации» – это сфера общественных отношений. К предметам ведения Российской Федерации относятся установление основ федеральной политики в области экологического развития Российской Федерации и федеральная собственность и управление ею (ст. 71). В совместном ведении Российской Федерации и ее субъектов находятся: вопросы владения, пользования и распоряжения землей, недрами, водными и другими природными ресурсами, разграничение государственной собственности, природопользование, охрана окружающей среды и обеспечение экологической безопасности.

Характеризуя законодательство об экологической безопасности, следует иметь в виду, что в настоящее время нормативные правовые акты, регулирующие отношения по обеспечению экологической безопасности, наряду с нормативными актами, регулирующими отношения по охране окружающей среды, являются составляющими природоохранительного законодательства, которое, в свою очередь, входит в систему экологического законодательства. Включение законодательных актов, регулирующих отношения по охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности в природоохранительное законодательство, и, следовательно, их совместное правовое регулирование связано с имеющимися системными связями данных видов деятельности.

Система законодательства об экологической безопасности основывается на нормах, закрепленных в Конституции РФ. Так, Конституция РФ, обладая высшей юридической силой и прямым действием, закрепляет право любого человека, проживающего на территории России на благоприятную окружающую среду (статья 42), право на достоверную информацию об ее состоянии, а также на возмещение вреда, причиненного здоровью лица или его имуществу, экологическим правонарушением.

Реализация этих конституционных положений предусматривается в ФЗ «Об охране окружающей среды». Данный закон является основополагающим актом в сфере обеспечения экологической безопасности, в котором предотвращение негативного воздействия хозяйственной и иной деятельности названо важнейшей задачей природоохранного законодательства России. Однако в целом отношениям по обеспечению экологической безопасности в ФЗ «Об охране окружающей среды» не уделяется должного внимания. Так, закон, закрепляя понятие экологической безопасности, в последующем использует его в незначительной части норм.

Фактором, оказывающим положительное влияние на формирование законодательства об экологической безопасности, является наличие отлаженной концепции экологической безопасности России. Центральное место в решении этого вопроса следует отдать разработке концепции экологической безопасности России или использовать концепцию устойчивого развития, уже утвержденную и признанную как на международном, так и на национальном уровне.

Экологическое право объединяет следующую группу отношений:

* по природопользованию;
* по охране окружающей природной среды;
* собственности на природные объекты;
* по защите экологических прав и законных интересов физических и юридических лиц.

Главной целью создания такой отрасли, как экологическое право, является защита прав общества в целом, и каждого человека в отдельности на благоприятную окружающую природную среду.

Работая в сферах, которые неблагоприятно влияют на окружающую среду, многие забывают о приоритете охраны жизни и здоровья, обеспечении благоприятных экологических условий, о разумном сочетании экологических и экономических интересов общества, рациональном использовании природных ресурсов с учетом законов природы и потенциальных возможностей природной среды, зачастую скрывают достоверную информацию о состоянии окружающей среды, забывая об ответственности за подобные деяния.

Законодательство в области экологического права:

1. Декларация прав и свобод человека и гражданина (принята постановлением ВС РСФСР от 22 ноября 1991 г. N 1920-I
2. Конституция РФ принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
3. Федеральный закон от 10 января 2002 года № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды».
4. Федеральный закон от 30 марта 1999 года № 52-ФЗ «О санитарно - эпидемиологическом благополучии населения»
5. Федеральный закон от 23 ноября 1995 г. N 174-ФЗ «Об экологической экспертизе».

В последнее время охране окружающей среды уделяется особое внимание, особенно в случаях ввода новых зданий и сооружений в эксплуатацию.

По ходу написания работы и изучения данной тематики мы выяснили, что законодательная база в России по данному вопросу есть. Самое главное, чтобы соблюдались пункты и статьи законов. Ведь несоблюдение или нарушение закона об окружающей среде влекут за собой неисправимые последствия.

Ввод в эксплуатацию зданий, строений, сооружений и иных объектов осуществляется при условии выполнения в полном объеме требований в области охраны окружающей среды, предусмотренных проектами, и в соответствии с актами комиссий по приемке в эксплуатацию зданий, строений, сооружений и иных объектов, в состав которых включаются представители федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих государственное управление в области охраны окружающей среды.

В данной работе мы постарались обозначить основные аспекты выбранной тематики.

В рамках поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. обозначены объекты охраны окружающей среды;

2. рассмотрены органы власти, осуществляющие государственное управление в области охраны окружающей среды;

3. изучены требования в области охраны окружающей среды при осуществлении хозяйственной и иной деятельности.

# 

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 30.12.2004) (с изм. и доп., вступающими в силу с 10.01.2005)
2. Федеральный закон от 14.06.1995 № 88-ФЗ (ред. от 22.08.2004) «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 12.05.1995)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (от 09.05.2005 N 45-ФЗ).
4. Федеральный закон от 21.11.1996 №129-ФЗ «О бухгалтерском учете»
5. Федеральный закон от 26.10.2002 г. №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»
6. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23.01.2001 г. №16 «Методические указания по проведению анализа финансового состояния предприятия»
7. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий: Учеб. пособ./ М.С. Абрютина, А.В. Грачев.-2-е изд., испр.- М.:Дело и сервис, 2003.- 256 с.
8. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. - М.: Альпина Паблишер, 2004. - 287с.
9. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб. пособ.- М.: Финансы и статистика, 2003.- 456с.
10. Ансофф Н. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
11. Барановский Н.И., Благодер Г.П. Планирование деятельности малых организаций// Экономика строительства .- 2005.- № 12.- С.26-37.
12. Батрин Ю.Д., Фомин П.А. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. – М.: Высшая школа, 2003. – 397 с.
13. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы - М.: ИНФРА-М, 2004. - 298с.
14. Бернстайн В. Анализ финансовой отчетности – М.:Финансы и статистика, 2000.- 444 с.
15. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. – К.: Ника-Центр, 2003. – 190 с.
16. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. –Киев: «Ника-Центр-Эльга», 1999. – 666 с.
17. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: Учебное пособие для вузов. - М.: Финансы, ЮНИТИ - ДАНА, 2003. – 398 с.
18. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М. Стратегия малого предпринимательства - СПб: Изд-во «Корвус», 2001 - 224 с..
19. Бородина Е.И. Финансы предприятий: Учебное пособие. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. - 208с.
20. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Юнити, 2002. - 174 с.
21. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учеб. – М.: Инфра- М, 2002. – 392 с.
22. Вакуленко Т.Г. Анализ бухгалтерской ( финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т.Г. Вакуленко, Л.Г. Фомина.- СПб.: Герда,2003.-288с.
23. Вахрин П. И. Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях : Учеб.пособ. /П.И. Вахрин.- М.: Маркетинг,2003.- 319с.
24. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 544 с.
25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : человек, организация, процесс: 2-е изд.. Учебник. – М.: Фирма Гардарика, 2003. – 254 с.
26. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарика, 2004. – 364 с.
27. Гинзбург А.И. Экономический анализ. Учебное пособие. – Спб: Питер, 2004. – 544 с.
28. Гольдштейн Г.Я.,  Гуц А.Н.. Экономический инструментарий принятия управленческих решений: Учебное пособие для магистрантов направления 521500 «Менеджмент». –Таганрог: ТРТУ, 2003. – 120 с.
29. Григорьев С.Т. Оценка предприятия – М.:Финансы и статистика, 2000. – 666 с.
30. Деловое планирование (Методы, Организация, Современная практика) / Под редакцией В.М. Градова - М: Финансы и статистика, 2001 - 368 с.
31. Диагностика, оценка и реструктуризация предприятия. Бизнес- планирование: Учеб. пособ. / Под ред. С.А. Баркалова.- Воронеж: Воронеж. гос. ар.- стр. акад., 2003.- 405 с.
32. Донцова Л. В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности/ Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова.- 3- е изд., перераб.,доп.- М.: Дело и сервис,2004.- 304 с.
33. Донцова Л,В. Никифорова Л.А. Комплексный анализ деятельности пред­приятия. - М.: «ДИС», 2000. – 433 с.
34. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ./ Под ред. С. А. Табалиной. -М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 543 с.
35. Ефимова О.В. Финансовый анализ. - 3 изд., переаб., доп. – М.: Бух. учет, 2003. – 351 с.
36. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления - М: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 2001 - 195 с.
37. Иващенцева Т.А. Технико- экономический анализ деятельности организаций : Учеб. пособ. / Т.А. Иващенцева.- Новосибирск: НГАСУ, 2005.- 84 с.
38. Кабушкин Н.И Основы менеджмента: Учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп.- М.: ТОО «Остожье», 2006. – 361 с.
39. Карлин Г.П. Анализ финансовых отчетов – М.:Финансы и статистика, 2000. – 678 с.
40. Карпова Т. Н. Основы управленческого учета. -М.: Финансы и статистика, 1999. – 780 с.
41. Ковалев А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П. Привалов.- 4-е изд.,испр.,доп.- М.:Центр экономики и маркетинга,2003.- 208 с.
42. Ковалев А.П., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности пред­приятия. - М.: ПРИОР, 2000. – 124 с.
43. Ковалев В. В.. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2003. -428 с.
44. Ковалев В.В. Финансовый анализ – М.:Финансы и статистика, 2004. – 560 с.
45. Ковалев В.В. Эволюция финансового анализа в России // Бухгалтерский учет. - 2004. - №5.
46. Кондраков С.Н. Финансовый анализ – М.: ДИС, 2003.- 678 с.
47. Кондратова И. Г. Основы управленческого учета. -М.: Финансы и статистика, 1999.- 124 с.
48. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. -М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 167 с.
49. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния АО. – М.:Финансы и статистика, 1999.-156 с.
50. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. – М. «Дело и Сервис», 2000. – 567 с.
51. Крейнина М.Н. Цели и задачи финансового управления. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №5. – С. 13 - 15
52. Лобанова Е.Н. Ключевая структура управления на предприятии // Экономика и жизнь. - 2004. - № 7. - С.46
53. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дькова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 471 с.
54. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент.- М.: ЮНИТИ, 2004. – 240 с.
55. Лялин В.А. Финансовый менеджмент / В.А. Лялин, П.В. Воробьев.- М.: Д и С, 2004.- 405 с.
56. Макарьян Э.А. Финансовый анализ. – М.:Финансы и статистика, 2003. – 190 с.
57. Менеджмент в строительстве : Учеб. пособ. / Под ред. И.С. Степанова.- М.: Юрайт,2003.- 540 с.
58. Менеджмент организации. Учебное пособие / Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – М, 2006. - 451 с.
59. Методика анализа деятельности предприятия в условиях рыночной экономики / Под ред. Краюхина. – М.: ДИС, 2000. – 654 с.
60. Мудрик Д.Г. Финансовый анализ. – М.: «Ника Центр», 2005. – 678 с.
61. Организация управления деятельностью организаций в условиях рынка : Методические указания.- Новосибирск: НГАСУ,2005.- 41с.
62. Оценка бизнеса /Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой.- М.: Финансы и статистика,2003.- 512 с.: ил.
63. Патрушина Н.В. Анализ финансовых результатов по данным финансовой отчетности/Бухгалтерский учет. М.: 2003. №5, с. 68-72.
64. Радионова С.П., Радионов Н.В. Оценка инвестиционных ресурсов предприятий. – СПб.: Альфа, 2003. – 386 с
65. Русак Н.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования. – М.:Финансы и статистика, 2000. – 788 с.
66. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ОАО «Новое знание», 2003. – 320 с.
67. Саймон А.Г., Смитбург У.Д., Томпсон А.В. Менеджмент в организации. – М:Рагс «Экономика», 2004. – 234 с.
68. Свиридов А.К. Антикризисное управление: в условиях инфляции и спада производства // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - № 4. – С. 16- 29
69. Симионова Н.Е. Методы анализа рынка. – М.: Экспертное бюро, 2000. – 128 с.
70. Справочник финансиста предприятия/ Баранникова Н.П., Бурмистрова Л.А., Винслав Ю.Б. – 2 изд., доп., переаб. – М.: Инфра- М, 2003. – 558с.
71. Томпсон А. А.. Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. - М. ИНФРА-М, 2003. – 246 с.
72. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура. Диагностика. Управление. Оздоровление: Учеб. пособ. / Н.Н. Тренев.- М.: Приор,2004.- 240 с.
73. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (от 09.05.2005 N 45-ФЗ).
74. Улина С.Л. Подходы к формированию системы финансового управления в России. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №2. – С. 20
75. Управление организацией : Учеб. / Под ред. А.А. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 2-е изд.,перераб.,доп.- М.: Инфра –М ,2003.- 669 с.
76. Фатхудинов Р.А Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.:»Бизнес – школа Интел - Синтез», 2001. – 364 с.
77. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов – 2е изд., доп. – М.:ЗАО «Бизнес- школа Интел-Синтез», 2002. – 254 с.
78. Федорова Г.В. Финансовый анализ предприятий при угрозе банкротства. – М.: Омега, 2003. – 243 с.
79. Финансовый анализ деятельности фирмы. – М.:Финансы и статистика, 2004. – 345 с.
80. Финансовый менеджмент: теория и практика/ Под ред. Стояновой Е.С.- М.: Перспектива, 2003. – 267 с.
81. Финансовый менеджмент: Учебно-практическое руководство./Под редакцией Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2004. – 780 с.
82. Хеддервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия. – М., 2000. – 256 с.
83. Хорин А.Н. Балансовое обобщение данных финансовой отчетности // Бухгалтерский учет, - 2003. - № 10. - С. 6
84. Чикалова Л.С. Разработка инновационной стратегии предприятия.//Научно-практический журнал. Экономика промышленности 2004. №5. – 40 с.
85. Чуб Б.А. Концепция стратегического управления: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 150 с.
86. Шевченко В.А. Несостоятельность производства и его оздоровление / В.А. Шевченко.- М.: Дело и сервис,2003.- 257 с.
87. Шеремет А.Д Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин.- М.: Инфра- М,2003.-256 с.
88. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 456 с.
89. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. А.П. Градова.- 3-е изд.,испр.- СПб.: Спецлит,2003.- 589 с.
90. Экономика предприятия : Учеб. пособ. / В.В. Бузырев, Т.А. Иващенцева, А.Г. Кузьминский и др.- Новосибирск: НГАСУ,2004.- 312 с.
91. <http://www.ao-gns.ru/mission.shtml>
92. <http://www.sibyt.ru/about.php>
93. <http://www.stroy-press.ru/print.php?id=7318>
94. Годовой отчет ОАО «Главновосибирскстрой за 2006 год
95. <http://com.sibpress.ru/23.12.2005/companies/72714/>

1. Менеджмент организации. Учебное пособие / Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – М, 2006. - с. 25. [↑](#footnote-ref-1)