**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНОЙ БИОТЕХНОЛОГИИ**

**(МГУПБ)**

**Кафедра «экономика и менеджмент»**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине**

**«Менеджмент»**

**на тему:**

**«УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ И РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ»**

**Выполнил: студентки факультета ЭиУ**

**3-его курса, 1 группы, спец. 080502**

**Медведева М.И.**

**Самохина Е.И.**

**Проверил: доц. Казакова Л.Я.**

**Москва 2010СОДЕРЖАНИЕ**

Введение……………………………………………………………………………..3

Глава 1. Финансовая стратегия предприятия……………………………………...4

* 1. Понятие,виды, объекты, составляющие финансовую стратегию………...4
  2. Последовательность разработки финансовой стратегии………………….8

Глава 2. Анализ финансовой деятельности ОАО «Московский завод «Кристалл»…………………………………………………………………………13

2.1. История развития ОАО «Московский завод «Кристалл»………………….13

2.2. Анализ организационной структуры управления…………………………..15

2.3. SWOT – анализ ОАО «Московский завод «Кристалл»…………………….21

2.4. Анализ положения ОАО «Московский завод «Кристалл» в отрасли……..23

2.5. Анализ производственных показателей …………………………………….27

2.6. Анализ динамики и структуры бухгалтерского баланса…………………...33

2.7. Анализ финансовых коэффициентов………………………………………...36

Глава 3. Мероприятия по совершенствованию управлением финансовыми ресурсами предприятия ОАО «Московский завод «Кристалл»………………..39

3.1. Приоритетные направления деятельности ОАО «Московский завод «Кристалл»………………………………………………………………………....39

3.2. Перспективы развития ОАО «Московский завод «Кристалл»…………….41

Выводы …………………………………………………………………………….43

Список литературы………………………………………………………………...44

**Введение**

**Целью анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия** является оценка его текущего финансового состояния, а также определение направлений, по которым нужно вести работу по улучшению этого состояния.

**Актуальность задач,** связанных с прогнозированием финансового состояния предприятия, отражена в одном из используемых определений финансового анализа, согласно которому финансовый анализ представляет собой процесс, основанный на изучении данных о финансовом состоянии предприятия и результатах его деятельности в прошлом с целью оценки будущих условий и результатов деятельности. Таким образом, **главной задачей финансового анализа** является снижение неизбежной неопределенности, связанной с принятием экономических решений, ориентированных в будущее. При таком подходе финансовый анализ может использоваться как инструмент обоснования краткосрочных и долгосрочных экономических решений, целесообразности инвестиций.

Главная цель данной работы - проанализировать организацию и эффективность управления финансовыми ресурсами исследуемого предприятия, выявить основные проблемы в управлении финансами и дать рекомендации по управлению финансовыми ресурсами.

Объектом исследования выступает ОАО «Московский завод «Кристалл» При проведении анализа управления финансовыми ресурсами предприятия ОАО «Московский завод «Кристалл» были применены такие приемы и методы как горизонтальный анализ, вертикальный анализ, анализ коэффициентов (относительных показателей), сравнительный анализ.

Информационной базой финансового анализа являлась бухгалтерская отчетность предприятия за 2008 год.

**Глава 1.Финансовая стратегия предприятия**

**1.1 Понятие, виды, объекты, составляющие финансовую стратегию**

Финансы - экономическая категория, отражающая экономические отношения в процессе создания и использования фондов денежных средств [3. С.781].

Финансовая стратегия – это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. Она охватывает вопросы теории и практики формирования финансов, их планирования и обеспечения, решает задачи, обеспечивающие финансовую устойчивость предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Теория финансовой стратегии исследует объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает способы и формы выживания в новых условиях, подготовки и ведения стратегических финансовых операций.

Финансовая стратегия предприятия охватывает все стороны его деятельности, в том числе оптимизацию основных и оборотных средств, распределение прибыли, безналичные расчеты, налоговую и ценовую политику, политику в области ценных бумаг. Перечисленные составляющие финансовой стратегии определяют объекты финансовой стратегии- это доходы и поступления средств, расходы и отчисления средств, взаимоотношения с бюджетными фондами, кредитные взаимоотношения(рис. 1).

Всесторонне учитывая финансовые возможности предприятия, объективно рассматривая характер внутренних и внешних факторов, финансовая стратегия обеспечивает соответствие финансово-экономических возможностей предприятия условиям, сложившимся на рынке продукции. В противном случае предприятие может обанкротиться.

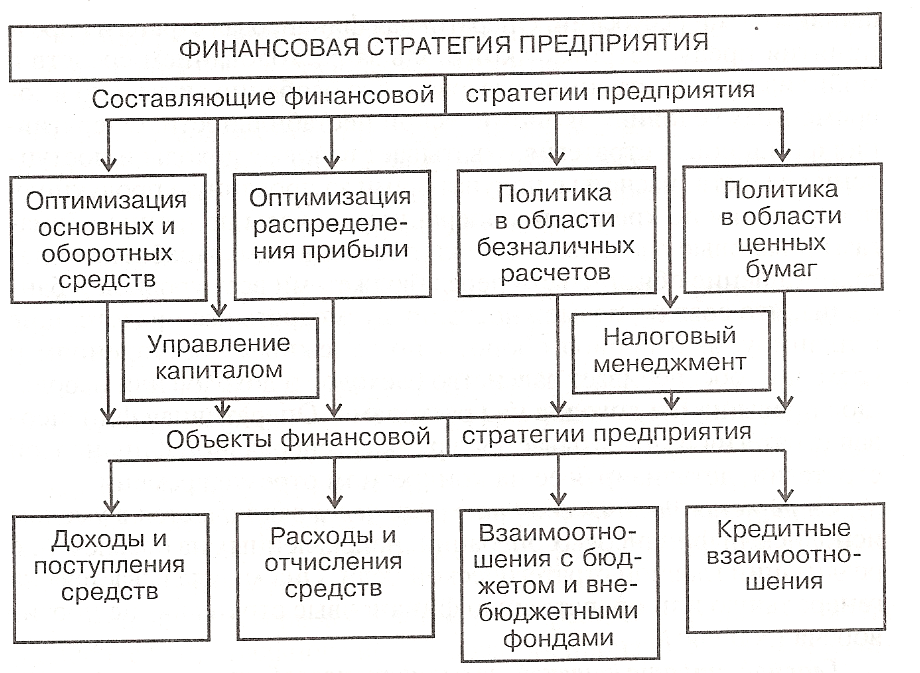


Рис.1 Составляющие и объекты финансовой стратегии предприятия.

Различают генеральную финансовую стратегию, оперативную финансовую стратегию и стратегию выполнения отдельных стратегических задач (достижение частных стратегических целей) [5. С.233].

Генеральной финансовой стратегией называют финансовую стратегию, определяющую деятельность предприятия (взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования) на год.

Оперативная финансовая стратегия — это стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами (стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности), разрабатывается на квартал, месяц. Оперативная финансовая стратегия охватывает валовые доходы и поступления средств (расчеты с покупателями за проданную продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам) и валовые расходы (платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками), что позволяет предусмотреть все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам.

Нормальным положением считается равенство расходов и доходов или небольшое превышение доходов над расходами. Оперативная финансовая стратегия разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее в конкретном промежутке времени [7. С.325].

Стратегия достижения частных целей заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели.  
 Главной стратегической целью финансов является обеспечение предприятия необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами [4. С.455].

Финансовая стратегия предприятия в соответствии с главной стратегической целью обеспечивает:

• формирование финансовых ресурсов и централизованное стратегическое руководство ими;  
• выявление решающих направлений и сосредоточение на их выполнении усилий, маневренности в использовании резервов финансовым руководством предприятия;  
• ранжирование и поэтапное решение задач;  
• соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия;  
• объективный учет финансово-экономической обстановки и реального финансового положения предприятия в году, квартале, месяце;  
• создание и подготовку стратегических резервов;  
• учет экономических и финансовых возможностей самого предприятия и его конкурентов;  
• определение главной угрозы со стороны конкурентов, мобилизацию сил на ее устранение и умелый выбор направлений финансовых действий;  
• маневрирование и борьбу за инициативу для достижения решающего превосходства над конкурентами.

Для достижения главной стратегической цели в соответствии с требованиями рынка и возможностями предприятия разрабатывается генеральная финансовая стратегия предприятия. В ней определяются задачи формирования финансов и распределяются по исполнителям и направлениям работы.

Задачи финансовой стратегии:

1. Исследование характера и закономерностей формирования финансов предприятия, в том числе в рыночных условиях хозяйствования;
2. Разработка условий подготовки возможных вариантов формирования финансовых ресурсов предприятия и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния предприятия;
3. Определение финансовых взаимоотношений с поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней, банками и другими финансовыми институтами;
4. Выявление резервов и мобилизация ресурсов предприятия для наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств;
5. Обеспечения предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности;
6. Обеспечение эффективного вложения временно свободных денежных средств предприятия с целью получения максимальной прибыли;
7. Определение способов проведения успешной финансовой стратегии и стратегического использования финансовых возможностей, новых видов продукции и всесторонней подготовки кадров предприятия к работе, в том числе в рыночных условиях хозяйствования, их организационной структуры и технического оснащения;
8. Изучение финансовых стратегий возможных конкурентов, их экономических и финансовых возможностей, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости;
9. Разработка способов подготовки выхода из кризисной ситуации, методов управления кадрами предприятия в условиях неустойчивого или кризисного финансового состояния и координация усилий всего коллектива на его преодоление.

Особое внимание при разработке финансовой стратегии уделяется полноте выявления денежных доходов, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, правильному распределению и использованию прибыли, определению потребности в оборотных средствах, рациональному использованию капитала предприятия. Финансовая стратегия разрабатывается с учётом риска неплатежей, инфляции и других форс-мажорных обстоятельств. Она должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться. Контроль за выполнением финансовой стратегии предусматривает проверку поступления доходов, экономное и рациональное их использование. Хорошо налаженный финансовый контроль позволяет выявлять внутренние резервы, повышать рентабельность хозяйства, увеличивая денежные накопления.

В финансовой стратегии осуществляется планирование основных характеристик финансового состояния предприятия-платёжеспособности, кредитоспособности, степени вероятности банкротства, а так же показателей финансовой отчётности, определяющих основные характеристики финансового состояния предприятия, имущества, капитала, результирующих показателей эффективности- финансовых результатов. Указанные характеристики являются объектами финансового планирования предприятия. Для получения максимальной результативности при разработке финансовой стратегии должна соблюдаться определённая последовательность действий.

**1.2 Последовательность разработки финансовой стратегии**

Разработка финансовой стратегии предприятия (рис.2) начинается с подготовительного периода. Одним из ключевых моментов подготовительного периода разработки финансовой стратегии является финансовый анализ деятельности предприятия за предшествующий планируемому период. Финансовый анализ проводится по данным бухгалтерской отчётности предприятия за один период или несколько предшествующих планируемому периодов. При этом используется годовая, полугодовая или квартальная отчётность предприятия. При необходимости используют данные статистической отчётности и управленческого учёта. По результатам финансового анализа проводится синтетическая оценка сложившегося финансового состояния предприятия за анализируемый период.

Прогнозирование внешней экономической среды- важный этап разработки финансовой стратегии. Вероятностный прогноз поведения внешней экономической среды состовляется по данным финансовых, маркетинговых служб и служб, отвечающих за разработку производственного плана предприятия. Вероятностный прогноз состовляется с учётом событий , вероятность наступления которых достаточно велика и, как правило, не зависит от предприятия.

Перспективная программа развития предприятия используется при разработке финансовой стратегии предприятия для её скоординированности с общими целями развития предприятия.

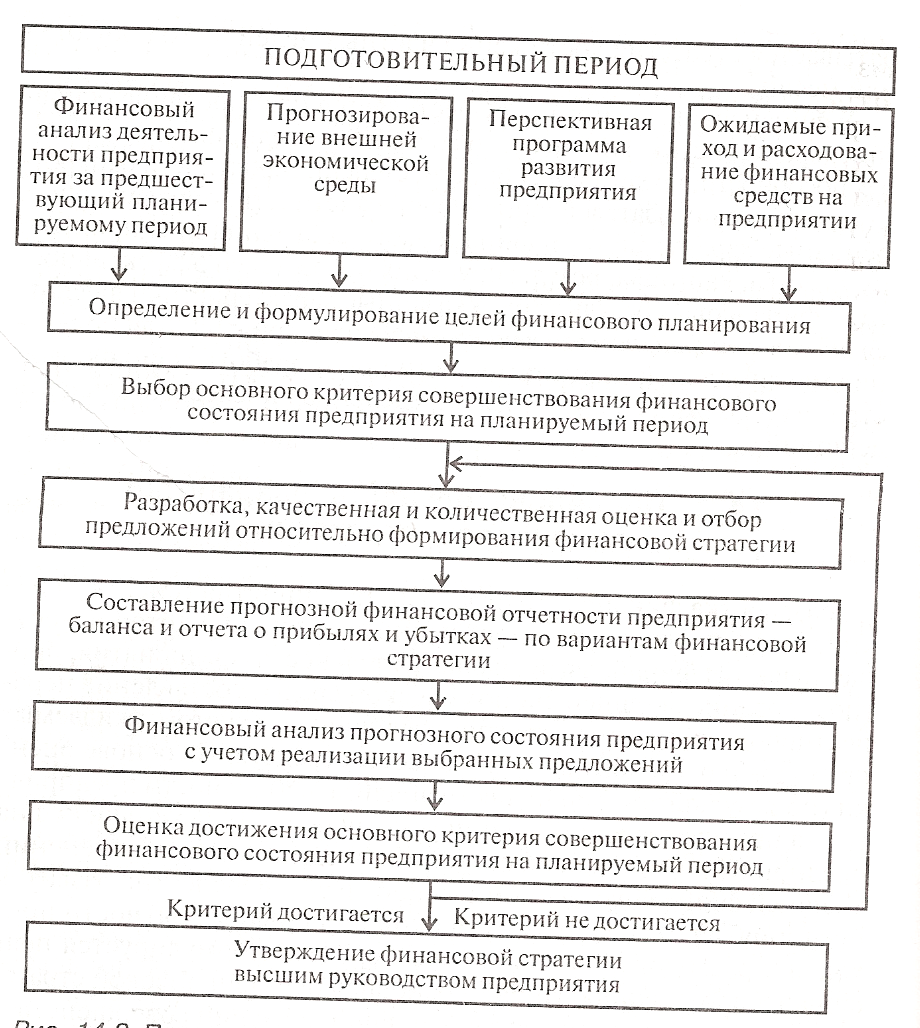


Рис.2 Последовательность разработки финансовой стратегии предприятия.

Ожидаемый приход и расходование финансовых средств на предприятииопределяются исходя из прогнозируемых потоков денежных и неденежных финансовых средств предприятия от обычной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Определение и формулирование целей финансового планирования.Цели финансового планирования определяются исходя из основной деятельности предприятия и задач, которые ставит перед финансовыми службами руководство предприятия. Такими целями могут быть изыскание средств для расширения производства или освоение нового рынка сбыта.

Выбор основного критерия совершенствования финансового состояния на планируемый период заключается в установлении основного критерия совершенствования финансового состояния предприятия и определении показателей наиболее значимых для предприятия, характеризующих основной критерий совершенствования его финансового состояния. В качестве критерия может быть выбран один из объектов финансового планирования - платёжеспособность, кредитоспособность, имущество, капитал, текущая ликвидность предприятия или отдельная характеристика финансового состояния предприятия.

Разработка, качественная и количественная оценка предложений относительно формирования финансовой стратегии.Предложения разрабатываются по объектам и составляющим финансовой стратегии в нескольких вариантах с обязательной количественной оценкой предложений и оценкой их влияния на бухгалтерскую финансовую отчётность предприятия. Многовариантность финансовой стратегии обусловлена непредсказуемостью развития реальной экономической среды в планируемый период и желанием предприятия быть готовым к любому вероятностному развитию событий.

Составление прогнозной финансовой отчётности по вариантам финансовой стратегии предприятияосуществляется на основе данных финансовой отчётности на конец анализируемого периода, предшествующего планируемому периоду. По каждому варианту финансовой стратегии постатейно рассчитываются исходя из количественной оценки предложений и их влияния на структуру баланса предприятия прогнозные значения показателей. В результате получается столько вариантов прогнозной бухгалтерской отчётности, сколько было выработано вариантов предложений.

Финансовый анализ прогнозного состояния предприятия с учётом реализации выбранных предложенийвыполняется в целях проверки достижения критерия совершенствования финансового состояния предприятия. Анализ прогнозного финансового состояния предприятия может проводиться в полном объёме или предусматривать только расчёт показателей основного критерия совершенствования.

Оценка достижения основного критерия совершенствования финансового состояния предприятия на планируемый периодпроводится на основании результатов финансового анализа прогнозного состояния предприятия с учётом реализации выбранных предложений по каждому варианту финансовой стратегии предприятии. В случае если критерий совершенствования не достигается хотя бы по одному из вариантов финансовой стратегии, необходимо вернуться к этапу разработки предложений относительно формирования финансовой стратегии по этому варианту и их качественной и количественной оценки. Разрабатываются новые предложения, проводятся повторный анализ прогнозного состояния и оценка достижения основного критерия совершенствования финансового состояния предприятия на планируемый период с учётом реализации новых предложений.

Утверждение финансовой стратегии высшим руководством предприятияпроисходит после того, как варианты финансовой стратегии разработаны, просчитаны и оценены финансовыми службами, прописаны конкретные исполнители и сроки реализации предложений.

**Глава 2. Анализ финансовой деятельности ОАО «Московский завод «Кристалл»**

**2.1. История развития ОАО «Московский завод «Кристалл»**

В 1896 году указом министра финансов России Сергея Юльевича Витте в Российской империи была введена государственная монополия на производство и продажу спиртных напитков. В 1901 году монополия пришла в Москву. "Московский казенный винный склад №1", будущий завод "Кристалл", расположился на берегу Яузы, и являлся самым крупным и мощным предприятием. В 1993 году регистрируется Открытое акционерное общество "Московский завод "Кристалл" и его торговая марка. Созданный в 1901 году, Московский казенный винный склад №1 (впоследствии Открытое Акционерное Общество «Московский завод «Кристалл») как один из первых государственных предприятий по выпуску ликероводочной продукции, на протяжении вот уже более 105 лет выпускает известные во всем мире алкогольные напитки отменного качества, высоко ценимые российскими и зарубежными покупателями.   
 Важным событием для предприятия стало получение Международного Сертификата Соответствия Системы Менеджмента Качества стандарту EN ISO 9001:2000, выданного органом по сертификации «SGS SOCIETE GENERALE DE SURVEILLANCES.A.»,г.Цюрих(Швейцария).  
 В 2002 году ОАО «Московский завод «Кристалл» был сертифицирован центральным органом по сертификации ВНИИС сертификации Госстандарта России и международной организацией SGS (Швейцария) на соответствие международным требованиям ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001) «Системы менеджмента качества .Требования.»

Сегодня «КРИСТАЛЛ» – это производственные цеха, оснащенные высокотехнологичным и модернизированным оборудованием для розлива и оформления выпускаемых изделий. На 12 автоматизированных линиях и сувенирном участке завода выпускаются водки, горькие и сладкие настойки, наливки и ликеры, бальзам и джин. Производственная мощность предприятия на сегодняшний день составляет 15,8 млн. дал в год.

Завод продолжает выпускать популярные и признанные во всем мире водки, такие как: «Старая Москва», «Золотое Кольцо», «Посольская», «Пшеничная», «Привет», «Праздничная». Продолжая традиции, «Кристалл» совершенствует свою коллекцию по производству крепких алкогольных напитков. За последние годы выпущен целый ряд водок в современном и оригинальном оформлении. Среди них – водки «Кристальная», «Самокатная», «Классическая Путинка Мягкая», «Московское Время», «Чистый Кристалл». Уникальный вкус этих водок достигается путем использования знаменитой «кристалловской» воды, спирта «Люкс» и пищевых добавок, придающих каждому сорту водки неповторимый вкус и оригинальный характер.

Высокое техническое оснащение, опыт, накопленные годами традиции, стабильное качество продукции делают ОАО «Московский завод «Кристалл» уникальным предприятием, продукция которого пользуется огромным спросом. Все виды спиртных напитков производятся по самым совершенным технологиям, в качестве сырья используются только натуральные растительные компоненты, что является одним из главных преимуществ завода.   
 Производимая заводом продукция пользуются высокой популярностью, как в нашей стране, так и за рубежом. «Московский завод «Кристалл» занимает прочную позицию среди российских экспортеров алкогольных напитков и экспортирует свою продукцию более чем в 20 стран мира.

Более 50 лет продукция ОАО «Московский завод «Кристалл» участвовала в международных и выставках, неизменно получая высокую оценку независимых экспертов из разных стран мира. Многочисленные награды (среди которых Гран При, золотые и серебряные медали, знаки качества, национальные премии) стали достойной оправой для уникальной коллекции напитков традиционного «КРИСТАЛЛовского» качества. Уникальным напиткам с маркой «КРИСТАЛЛ» отдавали должное Берн и Лейпциг, Пльзень и Пловдив, Брно и Загреб, Барселона, Сан-Паулу и Ганновер, Брюссель и Пловдив, Шанхай и Лондон, Нью-Йорк и Париж. И, конечно же, Москва.

Основополагающими принципами политики «Кристалла» являются узнаваемость и качество продукции. Это правильное направление, которое позволяет удерживать лидирующие позиции на алкогольном рынке.   
ОАО «Московский завод «Кристалл» имеет многолетний успешный опыт производства продукции под товарными знаками ФКП «Союзплодоимпорт». Выпуская с 2005 года (по лицензии ФКП «Союзплодоимпорт») водки «Stolichnaya» и «Moskovskaya», ОАО «Московский завод «Кристалл» демонстрирует наилучшие показатели по выполнению плана и фактическим объемам среди других производителей, выпускавших данную продукцию.  
Неизменно сохраняя достойную репутацию производителя высококачественных спиртных напитков и надежного партнера, на сегодняшний день ОАО «Московский завод «Кристалл» продолжает оставаться одним из крупнейших и наиболее уважаемых предприятий алкогольной индустрии.

**2.2. Анализ организационной структуры управления**

Миссией ОАО «Московский завод «Кристалл» является обеспечение населения высококачественной алкогольной продукцией.

Основными стратегическими целями компании являются:

• совершенствование структуры сбыта продукции, в том числе создание и развитие собственной сбытовой сети;

• расширение деятельности через участие в капитале профильных и смежных предприятий;

• формирование региональной политики в сфере производства и реализации продукции через участие в капитале региональных предприятий;

• переход от договорных отношений к участию в капитале ныне существующих поставщиков сырья и предприятий смежных производств;

• создание и развитие структурных подразделений и дочерних структур для расширения инвестиционной деятельности;

• преобразование предприятия в эффективно работающий холдинг, контролирующий многопрофильное производство и развитую систему сбыта, и обеспечение прозрачности его деятельности для акционеров и инвесторов;

• выход на российский и международные рынки капиталов.

В процессе последовательной реализации вышеозначенных целей и задач предприятие получит следующие преимущества:

• увеличение объема продаж;

• усиление ценового контроля и формирование активной ценовой политики;

• сокращение издержек;

• диверсификация активов;

• снижение рыночных рисков.

Проведение дегустаций

Отчисления в благотворительные фонды

Участие в выставках

Материальное поощрение

стимулирование

Признание окружающих

уважение

мотивация

Повышение квалификации сотрудников

Создание благоприятной рабочей атмосферы

Увеличение объёма выпускаемой продукции

Сокращение издержек

Улучш. кач-ва сырья

Увеличение доли рынка

Поиск новых партнёров

Снижеие цен на сырьё

Обойти по кач-ву

Приобр. постоянных клиентов

Повышать кач-во продукции

конкуренты

потребители

поставщики

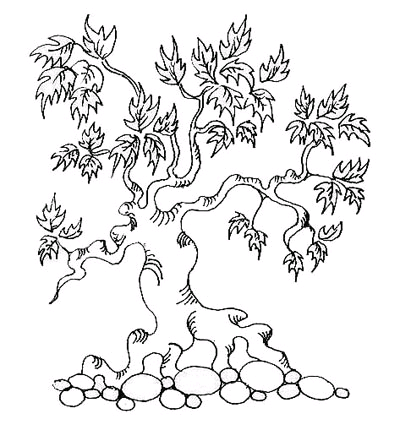
Благотворительные цели

Цели по работе с сотрудниками

Цели по работе с клиентами

Цели по доходам

Обеспечение потребителей высококачественной алкогольной продукцией



Проведение дегустаций

Отчисления в благотворительные фонды

Участие в выставках

Материальное поощрение

стимулирование

Признание окружающих

уважение

мотивация

Повышение квалификации сотрудников

Создание благоприятной рабочей атмосферы

Увеличение объёма выпускаемой продукции

Сокращение издержек

Улучш. кач-ва сырья

Увеличение доли рынка

Поиск новых партнёров

Снижеие цен на сырьё

Обойти по кач-ву

Приобр. постоянных клиентов

Повышать кач-во продукции

конкуренты

потребители

поставщики

Благотворительные цели

Цели по работе с сотрудниками

Цели по работе с клиентами

Цели по доходам

Обеспечение потребителей высококачественной алкогольной продукцией

и общее снижение рыночных рисков для компании, включает в себя последовательное построение вертикальной и горизонтальной структуры управления.

Наличие вертикальной структуры позволяет осуществлять непосредственный контроль над производителями сырья, материалов и комплектующих, а также предполагает приобретение собственной сети розничной реализации продукции. В отношении интеграции в структуру строящегося холдинга компаний по производству спирта, сильным положительным фактором является наличие среди акционеров ФГУП «Росспиртпром», под контролем которого находится подавляющее большинство спиртопроизводящих предприятий, включая ОАО «Туласпирт». Собственником ОАО «Агропродукт», также являющегося основным поставщиком спирта, выступает напрямую Московский завод «Кристалл».

В итоге уже на текущем этапе развития Московский завод «Кристалл» не несет высокого риска потери ресурсно-сырьевой базы.

**2.3. SWOT- анализ ОАО «Московский завод «Кристалл»**

Оценку внутренней среды фирмы – ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT- анализом. SWOT- анализ – это определение сильных и слабых сторон данного предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Проведем SWOT- анализ ОАО «Московский завод «Кристалл», составив список слабых и сильных сторон предприятия, угроз и возможностей для него.

Таблица 2.1.

SWOT –анализ ОАО «Московский завод «Кристалл»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * Наличие филиалов – работа с поставщиками по всей России * Участие в международных выставках, ярмарках * Месторасположение в Москве * Большой опыт работы * Амбициозная команда – стремление к улучшению работы | * Слабый контроль за работой филиалов * Большие неликвиды |

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| * Увеличение филиалов – увеличение объемов продаж, привлечение новых клиентов * Выход в соседние области * Рост требований по качеству упаковки – предложение клиентам дополнительных услуг по нанесению рисунков | * Выход в регионы крупных московских и расширение региональных поставщиков – налаживание общей системы работы, соответствие требованиям фирм международного уровня * Падение спроса на продукцию в летний период * Кризис |

Таблица 2.2.

Матрица SWOT ОАО «Московский завод «Кристалл»

Возможности:1.Увеличение филиалов. Угрозы:1.Выход в регионы

2.Выход в соседние области. Московских и региональных

3.Улучшение качества упаковки. поставщиков.2.Падение спроса

летом.3.Кризис

Сильные стороны:1.Наличие

филиалов.2. Участие в между-

народных выставках.3.Большой

опыт работы .4.Амбициозная

команда.5.Месторасположение

в Москве

Слабые стороны:1.Большие

неликвиды .

2. слабый контроль за работой

филиалов

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Таким образом, для ОАО «Московский завод «Кристалл» необходима стратегия, где будут увеличены внутренние и внешние возможности предприятия, и где следует сократить слабые внутренние стороны фирмы и по возможности смягчить негативное влияние внешних угроз.

**2.4. Анализ положения**  **ОАО «Московский завод «Кристалл» в отрасли**

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Таким образом, для ОАО «Московский завод «Кристалл» необходима стратегия, где будут увеличены внутренние и внешние возможности предприятия, и где следует сократить слабые внутренние стороны фирмы и по возможности смягчить негативное влияние внешних угроз.

**2.4. Анализ положения**  **ОАО «Московский завод «Кристалл» в отрасли**

По данным Росстата производство водки и ликероводочной продукции в России в 2008 году по сравнению с 2007 годом снизилось на 7,6%. Всего за 2008 год было произведено 121,5 млн. дал водки и ликероводочных изделий (92,39% к уровню прошлого года). Доля продукции, производимой ОАО «Московский завод «Кристалл», в общем объеме составляет 7,74% (2007 год – 7,77%). Снижение объемов производства пришлось на второе полугодие 2008 г. и коснулось всех предприятий, производящих спиртосодержащую и ликероводочную продукцию, в связи с возникшим финансовым кризисом в стране, который девальвировал и удешевил рубль, породил систему неплатежей, повысил стоимость заемных средств. Косвенно сказалось и ежегодное увеличение ставки акциза на спирт и спиртосодержащую продукцию, что вызывает удорожание конечного продукта и как следствие, делает эту продукцию у добросовестного производителя неконкурентоспособной по сравнению с «нелегалами». Объемы производства ликероводочной продукции в РФ и доля завода «Кристалл» в общем объеме представлены в таблице.

Таблица 2.3.

Объемы производства ликероводочной продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Объем производства в РФ (млн. дал) | Темп роста к предыдущему году (%) | Объем производства ОАО «МЗ «Кристалл» (млн. дал) | Темп роста ОАО «МЗ «Кристалл»к предыдущему году (%) | Доля ОАО «МЗ «Кристалл» в общем объеме (%) |
| 2001 г. | 131,3 | 107,62 | 10,4 | 118,53 | 7,92 |
| 2002 г. | 138,7 | 105,64 | 10,9 | 104,9 | 7,86 |
| 2003 г. | 134,9 | 97,26 | 8,1 | 74,14 | 6 |
| 2004 г. | 135,6 | 100,52 | 8,5 | 105,03 | 6,27 |
| 2005 г. | 132,4 | 97,64 | 9 | 105,97 | 6,8 |
| 2006 г. | 119,6 | 90,33 | 7,4 | 82,68 | 6,22 |
| 2007 г. | 131,5 | 109,95 | 10,2 | 137,38 | 7,77 |
| 2008 г. | 121,5 | 92,39 | 9,4 | 92,02 | 7,74 |

Поступление акцизов от производителей спиртосодержащей и ликероводочной продукции в бюджеты всех уровней в 2008 г. составило 83,03 млрд. руб. (темп роста 98,5% или на 1,3 млрд. руб. меньше, чем в 2007 г.). Доля ОАО «Московский завод «Кристалл» в общем объеме - 6,74% (2007 г. – 6,53%). Сумма, поступивших акцизов от ОАО «Московский завод «Кристалл» в 2008 г. составила 5,595 млрд. руб. (темп роста 101,6% или на 88 млн. руб. больше, чем в 2007 г.). Такое незначительное увеличение поступлений акцизов связано, как уже было отмечено выше, в силу субъективных причин, со снижением объемов производства и продаж (снижение объемов продаж составило 722,9 тыс. дал от уровня 2007 г.). Поступление акцизов от производителей спиртосодержащей и ликероводочной продукции и доля завода «Кристалл» в общем объеме представлено ниже в таблице.

Таблица 2.4.

Поступление акцизов и доля завода «Кристалл»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Сумма акцизов, поступивших в бюджет (млн. руб.) | Темп роста к предыдущему году (%) | Сумма акциза от ОАО «МЗ «Кристалл» (млн. руб.) | Темп роста ОАО «МЗ «Кристалл» к предыдущему году (%) | Доля ОАО «МЗ «Кристалл» в общем объеме (%) |
| 2003 г. | 54 098 | Нет данных | 2 375 | 91 | 4,39 |
| 2004 г. | 57 831 | 106,9 | 1 797 | 75,7 | 3,11 |
| 2005 г. | 66 727 | 115,38 | 1 813 | 100,9 | 2,72 |
| 2006 г. | 70 637 | 105,86 | 3 483 | 192,11 | 4,93 |
| 2007 г. | 84 300 | 119,34 | 5 507 | 158,11 | 6,53 |
| 2008 г. | 83 035 | 98,5 | 5 595\* | 101,60 | 6,74 |

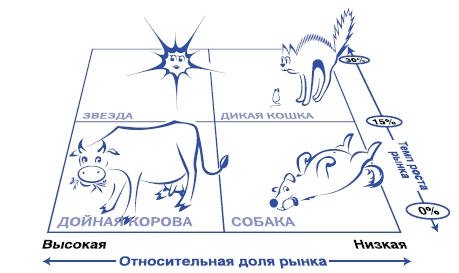
* *без учета недоплаченного в декабре 2008 г. акциза на суму 158 млн. руб.*

Абсолютное лидерство по объемам производства в 2008 год ОАО «Московский завод «Кристалл» впервые уступил ЗАО «ЛВЗ «Топаз» (12,3 млн. дал), на третьем месте ООО «ОМСКВИНПРОМ» (6 млн. дал). Среди регионов России по объему производства водки и ликероводочных изделий, как и в предыдущие годы, лидирует Московская область, далее следует Москва, Ленинградская область и Республика Северная Осетия. Основные поставки алкогольной продукции ОАО «Московский завод «Кристалл» приходятся на Москву и Московскую область. По результатам опроса потребителей в Москве и Московском регионе (опрос проводился среди групп с разными уровнями доходов), предпочтения в выборе продукции завода «Кристалл» предпочитают 46% респондентов.

БКГ ОАО «МОСКОВСКИЙ ЗАВОД КРИСТАЛЛ»

Матрица Бостонской Консалтинговой Группы - инструмент анализа актуальности продуктов компании. Суть матрицы составляют два базовых параметра, по которым ведется анализ продукции: относительная (относительно конкурентов) доля рынка и рост самого рынка. Рассматривают каждый продукт из всего ассортимента компании и помещают в какой-либо из квадрантов матрицы (согласно полученным количественным результатам), после этого можно будет начертить схему ожидания захвата рыночной доли. Как видно из рис.3 при помощи матрицы БКГ формируются 4 зоны: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки».

Рис. 3 Матрица БКГ



- «звезды»: продукты с высокой рыночной долей на интенсивно растущих рынках;  
- «дойные коровы»: продукты с высокой рыночной долей на рынках и невысокими темпами развития. «Коровы» приносят больше, чем в них инвестируют;  
- «дикие кошки»: низкая рыночная доля на рынках с высокими темпами развития, эти продукты потребляют ресурсы компании и мало отдают. Потребуют больших финансовых затрат, если компания захочет увеличить рыночную долю;

- «собаки»: продукты с низкой долей и низкими темпами роста рынка, продукты такого рода не приносят дохода, а лишь поглощают инвестиции. Для эффективного развития компании их следует вывести, либо минимизировать их присутствие в ассортиментной политике.

Проведя анализ актуальности продуктов, можно сделать вывод, что продукцию ликероводочного завода «Кристалл» можно охарактеризовать как «дойные коровы». «Дойные коровы» являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.

**2.5. Анализ производственных показателей**

Продукция завода остается неизменно популярной и пользуется спросом как в России, так и за рубежом. Внедрение новейших достижений техники и технологии, высокое и стабильное качество делают напитки «Кристалла» «золотым стандартом» не только для России, но и для мировой индустрии спиртных напитков. «Кристалл» - первое отечественное предприятие отрасли, удостоенное Международного сертификата качества.

В рейтинге производителей водки и ликероводочных изделий по итогам 2008 года предприятие занимает 2 место.

В 2008 году предприятие, как и многие другие предприятия отрасли несколько ухудшило свои производственные показатели по сравнению с 2007 годом.

Таблица 2.5.

Основные производственные показатели

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателей** | **Единица измер.** | **2008 год** | **2007 год** | **Темп роста, проц.** |
| **Выработано водок и ликероводочных изделий, всего, в т.ч.:** | **тыс. дал** | **9 400,9** | **10 216,1** | **92,0** |
| *- на внутренний рынок* | тыс. дал | *9 249,6* | *10 040,5* | *92,1* |
| *- на экспорт* | тыс. дал | *151,3* | *175,6* | *86,2* |
| **Отгружено водок и ликероводочных изделий, всего, в т.ч.:** | **тыс. дал** | **9 400,7** | **10 123,6** | **92,9** |
| *- на внутренний рынок* | тыс. дал | *9 243,6* | *9 952,0* | *92,9* |
| *- на экспорт* | тыс. дал | *157,1* | *171,6* | *91,6* |
| **Выработано спирта этилового ректификованного из пищевого сырья, всего, в т.ч.:** | **тыс. дал** | **3 095,9** | **875,9** | **353,4** |
| - цехом ректификации головного предприятия | тыс. дал | 2 364,6 | 170,2 | 1 389,3 |
| - филиалом «Корыстово» | тыс. дал | 731,3 | 705,7 | 103,6 |

За 2008 год произведено водок и ликероводочных изделий в количестве 9 400,9 тыс. дал, т.е. по сравнению с соответствующим периодом прошлого года объем производства снизился на 8,0% , или на 815,2 тыс. дал. Основной причиной снижения производства и отгрузки продукции явился мировой финансовый кризис, который охватил все сферы экономики. Для экспорта в 2008 году было выработано 151,3 тыс. дал алкогольной продукции, что составило 86,2% к уровню прошлого года. Доля экспорта в общем объеме производства составила в 2008 году 1,6%. Среднегодовая мощность по производству водки и ликероводочных изделий, действовавшая в 2008 году составила 15 767 тыс. дал. Использование среднегодовой мощности в отчетном году – 59,6%. Против прошлого года коэффициент использования производственных мощностей по водке и ликероводочным изделиям снизился на 5,2 процентных пунктов.

Выработка спирта этилового ректификованного из пищевого сырья в целом по предприятию составила за отчетный период 3 095,9 тыс. дал. По сравнению с соответствующим периодом прошлого года выработка в целом по предприятию выросла более чем в 3 раза. Рост обусловлен тем, что на головном предприятии после реконструкции и ввода дополнительно 2-х ректоустановок был запущен цех ректификации. Выработка спирта этилового ректификованного на филиале «Корыстово» в 2008 году выросла по сравнению с 2007 годом на 3,6%.

Доля объема производства МЗ «Кристалл» на Российском рынке алкогольной продукции в 2008 году составила 7,7%. (Для сравнения в 2007 году доля «Кристалла» на российском рынке алкогольной продукции составляла 7,8%).

По данным Росстатистики за январь-декабрь 2008 г. в России произведено 121,5 млн. дал водки и ликероводочных изделий, что составляет 92,4% от уровня аналогичного периода прошлого года. (По итогам 2007г. в Российской Федерации произведено 131,5 млн. дал водки и ликероводочных изделий)

В отчетном году на предприятии был освоен выпуск 4 новых видов алкогольной продукции - водок:

- Чистый Кристалл

- Московское время

- Эталон Эксклюзив (Etalon Exclusive**)**

- Казенка

ОАО «Московский завод «Кристалл» является традиционным экспортером алкогольной продукции. За отчетный период на экспорт отгружено 157,1 тыс. дал алкогольной продукции (2007 г. 171,6 тыс. дал). По сравнению с 2007 годом отгрузка продукции на экспорт снизилась на 8,4%. Причина-снижение покупательной способности клиентов обусловлена мировым финансовым кризисом.

Одним из производственных показателей является структура экспорта.

Таблица 2.6.

Структура экспорта по регионам

| **№ п/п** | **Страна** | **2007 год** | | **2008 год** | | **Абсолютное отклонение, дал.** | **Темп прироста, %.** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **дал** | **Уд .вес, %** | **дал** | **Уд вес, %.** |
| 1 | Азербайджан | 32 017 | 18,7 | 24 618 | 15,7 | - 7 399 | -23,1 |
| 2 | Армения | 85 209 | 49,7 | 76 301 | 48,6 | - 8 908 | -10,5 |
| 3 | Болгария | 2 120 | 1,2 |  | - | - 2 120 | -100,0 |
| 4 | Великобритания | 5 048 | 2,9 |  | - | - 5 048 | -100,0 |
| 5 | Вьетнам | 11 676 | 6,8 | 13 346 | 8,5 | 1 670 | 14,3 |
| 6 | Германия | 4 148 | 2,4 | 4 072 | 2,6 | - 76 | -1,8 |
| 7 | Греция | 1 762 | 1,0 | 873 | 0,6 | - 889 | - 50,5 |
| 8 | Грузия, Абхазия | 3 256 | 1,9 | 2 232 | 1,4 | -1 024 | -31,4 |
| 9 | Дания | - | - | 475 | 0,3 | 475 |  |
| 10 | Израиль | - | - | 1 512 | 1,0 | 1 512 |  |
| 11 | Испания |  |  | 1 138 | 0,7 | 1 138 |  |
| 12 | Казахстан | 11 723 | 6,8 | 3 856 | 2,5 | - 7 867 | - 67,1 |
| 13 | Канада |  |  | 13 |  | 13 |  |
| 14 | Киргизия | 905 | 0,5 | 1 632 | 1,0 | 727 | 80,3 |
| 15 | Литва |  |  | 1 092 |  | 1 092 |  |
| 16 | Молдова | 1 155 | 0,7 | 8 281 | 5,3 | 7 126 | 617,0 |
| 17 | США | 6 307 | 3,7 | 6 502 | 4,1 | 195 | 3,1 |
| 18 | Таджикистан | - | - | 1 817 | 1,2 | 1 817 |  |
| 19 | Узбекистан |  |  | 2 472 | 1,6 | 2 472 |  |
| 20 | Франция | 1 902 | 1,1 |  | - | -1 902 | - 100,0 |
| 21 | Эстония | 4 337 | 2,5 | 5 429 | 3,5 | 1 092 | 25,2 |
| 22 | Южная Африка |  |  | 956 | 0,6 | 956 |  |
| 23 | Япония | - | - | 511 | 0,3 | 511 |  |
| **ИТОГО:** |  | **171 565** | **100** | **157 128** | **100** | - 14 437 | - 8,4 |

В отчетном периоде расширилась география экспорта. Отгрузка продукции на экспорт осуществлялась в 20 стран мира, а в 2007 году в 14. Продукция отгружалась в страны: Армению, Азербайджан, Вьетнам, Германию, Грецию, Грузию, Данию, Израиль, Испанию, Канаду, Казахстан, Киргизию, Литву, Молдову, США, Таджикистан, Узбекистан, Эстонию, Южную Африку и Японию.

Важным производственным показателем является оплата труда, так как по среднему уровню заработной платы видно финансовое состояние всего предприятия.

Таблица 2.7.

Труд и заработная плата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2007г.** | **2008г.** |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 1927 | 1892 |
| Доля сотрудников эмитента, имеющих высшее профессиональное образование, % | 26,67 | 26,59 |
| Объем денежных средств, направленных на оплату труда, руб. | 194 751 489 | 270 084 405 |
| Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, руб. | 429 980 | 454 987 |
| Общий объем израсходованных денежных средств, руб. | 195 181 469 | 270 539 392 |

В 2008 году средняя численность работников предприятия снизилась на 30 чел. Структура численности осталась почти без изменения. Среднемесячная заработная плата на 1-го работника списочного состава в 2008 году составила 34 165 руб., повышение по сравнению с 2007 годом – 89 руб. или 0,3 %. На относительно низкие темпы роста заработной платы повлияли:

* снижение среднего размера премии за производственные результаты в 2008 году по сравнению с 2007 годом в связи с уменьшением объемов производства (продаж).

Жесткая конкуренция на рынке алкогольной продукции заставляет предприятия отрасли направлять усилия на техническое переоснащение производства, с целью обеспечения выпуска высококачественной, конкурентоспособной продукции, как по внешнему оформлению так и по физико-химическим и органолептическим показателям.

**2.6. Анализ динамики и структуры бухгалтерского баланса**

Из проведенного анализа динамики и структуры активов и пассивов баланса ОАО «Московский завод «Кристалл» можно сделать следующие выводы.

На протяжении 2008 года хочется отметить рост имущественного комплекса. На 01.01.2008 г. суммарная стоимость активов составляла 3 853 955 тыс. руб., на конец года – 5 216 962 тыс. руб., (увеличение на 1 363 007 тыс. руб., темп роста 135,37%), но при этом их суммарная стоимость на конец I квартала снижалась на 359 920 тыс. руб. Такое снижение характерно из года в год в этом периоде и обусловлено, тем, что происходит уменьшение оборотных активов, а именно в части дебиторской задолженности покупателей и заказчиков на 531 637 тыс. руб., а также статей баланса «Запасы, НДС и акциз» на 56 259 тыс. руб. с увеличением статьи «Денежные средства» на 316 456 тыс. руб. Стоит отметить, что в этом периоде произошло уменьшение по статье «Кредиторская задолженность» на 331 997 тыс. руб., что является положительной динамикой. Сам рост имущественного комплекса на конец вызван значительным увеличением внеоборотных активов на 131 719 тыс. руб. (статьи «Основные средства и незавершенное строительство» на 162 878 тыс. руб.) и оборотных активов на 1 231 288 тыс. руб. (статьи «Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков» на 1 339 707 тыс. руб.).

Собственный капитал в отчетном периоде увеличился на 56 067 тыс. руб. (темп роста 102,62%) и на конец года составил 2 195 143 тыс. руб. (для сравнения в 2007 г. собственный капитал увеличился на 328 689 тыс. руб.). Собственный капитал на конец 2008 года уменьшился на 75 652 тыс. руб. (темп роста 91,04%) и на конец года составил 768 695 тыс. руб. (на начало года 844 347 тыс. руб.). Это снижение связано с незначительным приростом собственного капитала на 2,62% (в 2007 г. 118,16%), т.к. в структуре собственного капитала присутствует нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), а по итогам отчетного года чистая прибыль составила 157 775 тыс. руб., что на 201 654 тыс. руб. меньше, чем годом ранее. Также на снижение повлияло то, что в отчетном периоде за счет чистой прибыли выплачивались дивиденды 2007 г. (41 694 тыс. руб.), которые в 3 раза больше дивидендов 2006 г. (14 315 тыс. руб.), произошли выплаты социального характера на сумму 59 994 тыс. руб. и был увеличен резервный капитал на 13 759 тыс. руб.

В отчетном периоде долгосрочные обязательства на конец года увеличились на 18 394 тыс. руб. за счет отложенных налоговых обязательств, долгосрочные займы и кредиты в течение года не привлекались. Краткосрочные обязательства на конец года увеличилась на 1 288 546 тыс. руб. (темп роста 176,80%). Увеличение произошло за счет краткосрочных займов и кредитов на 450 002 тыс. руб., кредиторской задолженности на 814 777 тыс. руб. и задолженности перед участниками (учредителями) по выплате доходов на 25 627 тыс. руб. В структуре кредиторской задолженности произошло увеличение по статье «Задолженность перед поставщиками и подрядчиками» на 671 381 тыс. руб. и налогам и сборам на 268 788 тыс. руб. Ухудшение показателей в пассиве связано с отсутствием собственных оборотных средств у предприятия с середины III квартала, по причине несвоевременных расчетов со стороны покупателей за отгруженную продукцию, что и повлекло за собой привлечение кредитов и увеличением задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

ОАО «Московский завод «Кристалл» в 2008 году был вынужден привлекать краткосрочные кредиты (в том числе и через покупку векселей) на пополнение оборотных средств в обслуживающихся банках. Кредиты были необходимы для своевременного погашения задолженности перед поставщиками подрядчиками и оплаты текущих налоговых платежей. Кредиты и векселя погашались своевременно или досрочно и в полном объеме. Общая сумма привлеченных кредитных средств составила – 2 656 млн. руб., сумма уплаченных процентов за пользование денежными средствами – 33 393 тыс. руб. Ниже в таблице показана динамика привлечения кредитных средств и оплата процентов в 2007 – 2008 г.

Таблица 2.8.

Динамика привлечения кредитных средств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Банк - кредитор | | Сумма привлеченных кредитов (в т.ч. вексельные) (руб.) | Сумма уплаченных %% (руб.) | Сумма привлеченных кредитов (в т.ч. вексельные) (руб.) | Сумма уплаченных %% (руб.) |
|  | 2007 год | | | 2008 год | |
| КБ «СМП» | | 60 000 000 | 506 301,37 | 127 000 000 | 504 590,16 |
| «МБТС-БАНК» | | 240 000 000 | 2 529 315,06 | 410 000 000 | 7 255 737,70 |
| АКБ «МБРР» | | 50 000 000 | 119 178,08 | 350 000 000 | 2 995 081,96 |
| КБ «СМП» (овердрафт) | | 772 747 163,48 | 711 696,51 | ------------ | -------------- |
| АКБ «МБРР» (овердрафт) | | ----------------- | ----------------- | 549 353 985,95 | 1 475 624,09 |
| ЗАО «МПБ» | | ------------------- | ------------------- | 1 220 000 000 | 21 161 748,63 |
| ***ИТОГО*** | | **1 122 747 163,48** | **3 866 491,02** | **2 656 353 985,95** | **33 392 782,54** |

Как видно из таблицы, сумма привлеченных кредитов в отчетном периоде практически 2,4 раза больше, чем годом ранее. Столь значительное увеличение сумм краткосрочных заимствований было связано с отсутствием у предприятия собственных оборотных средств, начиная с середины III квартала, вследствие несвоевременной оплаты со стороны покупателей, обусловленное возникшим финансовым кризисом. Так сумма просроченной задолженности со стороны покупателей по состоянию на 01.09.08 г. составила 765 815 тыс. руб., на 01.10.08 г. – 1 237 737 тыс. руб., на 01.11.08 г. – 1 397 938 тыс. руб., на 01.12.08 г. – 1 376 341 тыс. руб., на 01.01.09 г. - 1 459 781 тыс. руб. Основные привлечения краткосрочных кредитов пришлись, начиная с середины III квартала и весь IV квартал. Увеличение суммы процентов за пользование кредитными средствами вызвано не только увеличением объемов кредитования, но ставкой привлечения. Средняя ставка по кредитам для предприятия в 2007 г. составляла – 12-14% годовых, в 2008 г. – 17-22% годовых.

**2.7. Анализ финансовых коэффициентов**

Для более подробного анализа финансового положения завода был проведен расчет нескольких групп финансовых коэффициентов.

Таблица 2.9.

Показатель ликвидности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование показателя** | **Величина показателя по состоянию на 2007 г.** | **Величина показателя по состоянию на2008 г.** |
| 1. | Коэффициент общей ликвидности | 1,84 | 1,28 |
| 2. | Коэффициент абсолютной ликвидности | 1,14 | 0,95 |

Показатели ликвидности (таблица 2.9.)отражают платежеспособность предприятия на текущий момент, в целом их нельзя охарактеризовать, как показатели с положительной динамикой. При анализе групп коэффициентов было выявлено, что не все показатели имеют рекомендуемое значение или стремятся к оптимальным. Среди них коэффициент общей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности на конец года. Причины: при анализе было выявлено, что при расчете данных коэффициентов используются статьи баланса, которые претерпели изменения. Для улучшения показателей рекомендуется увеличивать составляющую денежных средств, уменьшая задолженность покупателей и уменьшать кредиторскую задолженность. Предлагаемые рекомендации не совсем применимы для ОАО «Московский завод «Кристалл». Связано это и со спецификой производимой продукции, план продаж которой носит сезонный характер и как следствие – увеличение на конец года дебиторской и кредиторской задолженности. И при существующих отсрочках по оплате за отгруженную продукцию, когда срок возврата денежных средств больше, чем срок оплаты поставщикам, что приводит к возникновению кассового разрыва, который покрывается привлечением кредитов. А также отсрочки по оплате акциза в бюджет с ежегодным увеличением ставки, все это отражается на ухудшении коэффициентов на отчетные даты.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости и уровня обеспеченности собственными оборотными средствами показал, что по сравнению с предыдущим годом все показатели претерпели существенные изменения в сторону ухудшения. Наиболее сильно ухудшились коэффициент соотношения собственных и заемных средств, коэффициент финансовой устойчивости и коэффициент автономии. При расчете этих коэффициентов используется значение собственного капитала, долгосрочные и краткосрочные обязательства, валюта баланса. Причины: при анализе выявлено, что увеличение валюты баланса в основном связано с увеличением краткосрочных обязательств (займы и кредиты, кредиторская задолженность) в пассиве баланса, а в активе - дебиторской задолженности и основных средств, но при этом прирост собственного капитала за счет чистой прибыли вырос незначительно, что и повлияло на снижение коэффициентов. А это говорит о финансовой зависимости от внешних источников, снижения возможности финансового маневра и практическое отсутствие проведения независимой финансовой политики.

*Коэффициенты рентабельности*

Таблица 2.9.

Показатель рентабельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | 2007г. | 2008 г. |
| Рентабельность активов, % | 6,98 | 2,36 |
| Коэффициент чистой прибыльности, % | 6,25 | 3,31 |
| Рентабельность продукции (продаж), % | 14,92 | 7,53 |

Анализ коэффициентов рентабельности показал, что по сравнению с предыдущим годом все показатели ухудшились. *Причины:* снижение объемов продаж (на 722,9 тыс. дал по сравнению с 2007 г.

*Коэффициенты деловой активности*

Анализ коэффициентов деловой активности показал, что они все претерпели изменения в сторону ухудшения по сравнению с 2007 г. Это вызвано тем, что во всех коэффициентах при расчете используется такой ключевой показатель как выручка от реализации, а она по итогам отчетного года снизилась на 322 463 тыс. руб., что и повлияло на ухудшение показателей деловой активности, а именно на увеличение скорости оборачиваемости средств предприятия.

По типу финансовой устойчивости, ОАО «Московский завод «Кристалл» относится к предприятиям с абсолютной финансовой устойчивостью.

**Глава 3.** **Мероприятия по совершенствованию управлением финансовыми ресурсами предприятия ОАО «Московский завод «Кристалл»**

**3.1. Приоритетные направления деятельности ОАО «Московский завод «Кристалл»**

Нами разработана концепция дальнейшего перспективного развития, которая, по сути, кардинальным образом меняет само понятие завода как просто производителя готовой продукции. При разработке концепции учитывалось, что завод на сегодняшний день обладает всем тем необходимым потенциалом, а именно: вековая история завода, раскрученные и достаточно известные бренды, имеющие устойчивый спрос, современные технологии и производственная база, позволяющие осуществлять большой объем продукции и широкую гамму ассортимента, а также лидирующее положение на рынке алкогольной продукции. Все это позволяет с уверенностью говорить о том, что заводу под силу решить намеченные задачи.

В основу построения дальнейшей стратегии развития завода положена основная идея о построении вертикальной и горизонтальной интегрированной структуры производства. Для ее построения заводу придется решить целый ряд последовательных задач, которые являются связующими звеньями в построение структуры. Эти задачи носят планомерный характер и представляют собой комплекс организационных мероприятий, направленных на дальнейшее улучшение производственных и финансовых результатов деятельности предприятия и получения долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке алкогольной продукции. Весь комплекс мер по стратегическому развитию завода охватывает все жизненно важные сферы деятельности предприятия: сферу сбыта, расширение производства, систему поставок, а именно:

1. Реформирование маркетинговой политики:

- создание и развитие собственной сбытовой сети;

2. Развитие инвестиционного потенциала:

- переход от производственных инвестиций к инвестициям портфельным;

- вовлечение в оборот накопленных активов и использования долгосрочных финансовых инструментов.

3. Расширение контроля и участия в прибыльных профильных и смежных предприятиях:

- переход от договорных отношений с поставщиками к возможному контролю и участию в их капитале;

- активизация присутствия на региональных рынках производства и сбыта через участие в капитале предприятий, формирование диверсифицированного портфеля.

4. Организационное развитие и преобразование системы управления активами и собственностью:

- преобразование предприятия в холдинг, контролирующий многопрофильное производство и развитую систему сбыта.

5. Разработка и реализация совместных программ с известными производителями алкогольной продукции по разливу их торговых марок;

6. Увеличение объема экспорта.

Преобразование предприятия в холдинг подразумевает построение горизонтальной производственной структуры, которая несет в себе усиление региональной политики через регионального производителя ликероводочных изделий. Построение вертикальной составляющей подразумевает прозрачные партнерские отношения с производителями-поставщиками материалов и комплектующих, что позволит заводу дополнительно усилить позиции в сфере производства.

Следующая из компонентов всей системы это приобретение собственной сбытовой сети (розничные магазины). При этом получается классическая схема многопрофильного холдинга, построенного по принципу вертикально-горизонтальной интегрированной структуры: спиртозавод, собственное сырье и материалы, собственное производство, собственная сбытовая сеть.

Меры по построению вертикальной и горизонтальной интеграции производства и всего бизнеса в целом направлены на получение конкурентных преимуществ в среднесрочной и долгосрочной перспективе, постепенному реформированию структуры активов, системы управления, построению структуры холдингового типа.

При решении поставленных задач предприятие получает следующее преимущества:

- увеличение объема продаж;

- усиление ценового контроля и формирование активной ценовой политики;

- сокращение издержек;

- получение дополнительной прибыли;

- диверсификация активов;

- снижения рыночных рисков для самого завода (головной компании).

**3.2. Перспективы развития ОАО «Московский завод «Кристалл»**

В целях удержания лидирующих позиций как флагмана пищевой индустрии, дальнейшее расширения сегментов продаж на рынке алкогольной продукции, а также подтверждение звания завода как лидера по качеству выпускаемой продукции, в связи с этим мы ставим перед собой следующие задачи:

ОБЩАЯ СТРАТЕГИЯ

- построение вертикально-интегрированной структуры - производственного холдинга (спиртовой завод, завод "Кристалл", оптово-розничная торговая сеть).

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ

- поэтапная модернизация производственного оборудования с одновременным внедрением новых прогрессивных технологий;

- решение техногенных задач (транспортная развязка, экологическая среда);

- увеличение объема выпускаемой продукции и объема продаж (в 2008 году до 12 млн. дал);

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

- расширение номенклатуры выпускаемой продукции;

- изменение внешнего облика выпускаемой продукции;

- мониторинг внутренних рынков сбыта и поиск новых сегментов, развитие дистрибьюторской сети;

- интенсивное продвижение продукции на внешний рынок (до 10% от объема продаж к 2007 году);

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ

- экономика производства, поиск внутренних резервов для сокращения издержек;

- увеличение капитализации предприятия через выход на фондовый рынок путем размещения собственных акций;

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ

- повышение профессионального мастерства и квалификации сотрудников;

Выполнение вышеперечисленных задач необходимо решать в комплексе при четком соблюдении системы стандартов менеджмента качества.

**Выводы**

Финансовая стратегия - это важная составляющая управления деятельностью предприятия, она обладает определенной самостоятельностью по отношению к общей стратегии фирмы, но ее цели и функции направлены на реализацию общей стратегии, на достижение главных целей в деятельности предприятия.

Объектом нашего исследования выступает Открытое Акционерное Общество «Московский завод «Кристалл». Это предприятие , занимающееся выпуском и реализацией ликёроводочных изделий. «Кристалл» неизменно занимает лидирующие позиции среди производителей алкогольной продукции в России, благодаря высочайшему качеству выпускаемой продукции.

В нашей работе мы проанализировали финансовое состояние предприятия, используя годовую бухгалтерскую отчётность. Мы пришли к выводу, что по типу финансовой устойчивости ОАО «Московский завод «Кристалл» относится к предприятиям с абсолютной финансовой устойчивостью.

Нами разработаны рекомендации по дальнейшему перспективному развитию. Завод на сегодняшний день обладает всем необходимым потенциалом, а именно: вековая история завода, раскрученные и достаточно известные бренды, современные технологии и производственная база. В основу построения дальнейшей стратегии развития завода положена основная идея о диверсификации производства. Это подразумевает построения вертикальной и горизонтальной интегрированной структуры производства. Для её построения придётся решить целый ряд последовательных задач, охватывающих все жизненно важные сферы деятельности предприятия: сферу сбыта, расширение производства, систему поставок и т.д. При решении поставленных задач увеличится объём продаж, сократятся издержки и будут снижены рыночные риски для самого завода.

**Список литературы**

1. Шуляк П.Н. Финансы предприятия. Учебник.- М.: «Дашков и К», 2003.
2. Финансы организаций (предприятий)/Под ред. проф. Колчиной Н.В.Учебник для ВУЗов. М.: ЮНИТИ, 2004.
3. Большой экономический словарь. 2-е изд. М.
4. Жилкина А.М. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия. Учебник.-М.:ИНФРА-М,2005.
5. Ковалев В.В. Финансы предприятий. Учебник. – М.: Проспект, 2003
6. Финансы. Учебное пособие/ под ред. Проф. Никольского П.С.- М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003.
7. Финансы. Учебник/Под ред. Проф. В.В.Ковалева.- М., ПБОЮЛ М.А.Захаров, 2001.
8. Бочаров В.В. Финансовый инжиниринг. - СПб.: Питер, 2004
9. Бочаров В.В.Современный финансовый менеджмент, - СПб.: Питер, 2006.
10. Ковалёв в.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. –М.:ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006.
11. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия / Пер. с фр.-М.:Финансы, ЮНИТИ, 1997.
12. Крейнина М. Н. Финансовый менеджмент.- М.: Дело и Сервис, 2001.
13. Кудина М. В. Финансовый менеджмент. - М.: ФОРУМ-Инфа-М,2004.
14. Леонтьев В.Е, Бочаров В.В, Радковская Н.П.Финансовый менеджмент: Учебник. - М.: Элит, 2005.
15. Юрзинова И.Л., Незамайкин В.Н. Финансы организации: менеджмент и анализ: Учебное пособие. – М.:ЭКСМО, 2007.
16. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. – М.:ИТК «Дашков и К», 2005.
17. Финансовый менеджмент. – М.: Карона, 1998.
18. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями. – М.:МГУ; Высшая школа экономики, 2000.
19. Тренёв Н.Н. Управление финансами. – М.: Финансы и статистика, 1999.
20. http//www.kristall.ru