**Диагностика финансового состояния фирмы**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические и методологические основы диагностики финансового состояния фирмы

1.1 Содержание, формы, принципы диагностики финансового состояния фирмы

2.Внутренняя диагностика

2.1 Исследования технологического комплекса

3.SWOT-анализ

4. Рекомендации по поводу внедрения инноваций

5. GPRS-инновация 3-го тысячелетия

6. G-сети

7.MVNO

8.Экономическая выгода применения данных инноваций

9. Экспресс-диагностика финансового состояние фирмы

10.Бюджетный план

11.Пример HR-бюджета

12.Экспресс-анализ финансовой отчетности

Цели анализа финансового состояния

Методы оценки устойчивости п.п.

Оценка финансовой устойчивости п.п. с помощью абсолютных и относительных показателей

Применение матричных балансов для оценки финансового состояния

Матрица для анализа финансовой устойчивости п.п.по методу КЕН.Н.И.

Подбор источников средств, находящихся в распоряжение п.п

13.Балансовая модель оценки финансовой устойчивости п.п

Факторы, влияющие на изменение финансового состояния п.п.

Анализ организационно-управленческой деятельности п.п

Выводы, рекомендации

Список использованой литературы

Глоссарий

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность работы. В настоящее время, впервые за последние годы, в России наблюдается рост услуг. Однако, несмотря на такую положительную тенденцию, большинство российских фирм находятся в сложном финансовом положении. Это обусловлено множеством причин, главными из которых являются ошибки в организации управления фирмой, неэффективная финансовая политика, нерациональное использование производственных ресурсов организации. Очень часто руководство фирмы не может самостоятельно преодолеть существующие трудности и поэтому вынуждено обращаться за помощью в консалтинговые фирмы, которые, применяя экономическую диагностику, способствуют повышению эффективности работы фирмы-клиента.

С помощью экономической диагностики можно определить диспропорции в процессе функционирования фирмы, выявить их влияние на финансово-хозяйственную деятельность фирмы, установить причины возникновения данных диспропорций и определить пути их устранения, тем самым, формируя необходимую для управления информацию о способах повышения эффективности функционирования организации.

Для управления на предприятии нужно иметь полную и правдивую информацию о текущей деятельности фирмы, ходе выполнения планов. Поэтому одной из функций управления является учет. Он обеспечивает постоянный сбор, систематизацию и обобщение данных, необходимых для управления и контроля за ходом выполнения планов и деятельностью фирмы.

Однако для управления предприятием нужно иметь представление не только о ходе выполнения плана, результатах хозяйственной деятельности, но и о тенденциях и характере происходящих изменений в экономике фирмы. Осмысление, понимание информации достигаются с помощью экономического анализа и как составной его части анализа финансового состояния фирмы. В процессе диагностики первичная информация проходит аналитическую обработку: проводится сравнение достигнутых результатов с данными за прошлые отрезки времени, с показателями других фирм, определяется влияние разных факторов на величину результативных показателей, выявляются недостатки, ошибки, неиспользованные возможности, перспективы и т.д. На основе результатов диагностики финансового состояния разрабатываются и обосновываются управленческие решения.

Объектом исследования дипломного проекта является прогноз финансовых инноваций.

Предмет исследования – экономические отношения между хозяйствующими субъектами по поводу диагностики финансового состояния фирмы.

Целью дипломной работы является прогноз финансовых инноваций ОАО ТС-Ритеил. Данная модель разрабатывалась с целью повышения эффективности финансового прогноза данной фирмы. Основываясь на данных о прошлой деятельности фирмы, финансовая диагностика направлена на снижение неопределенности относительно его будущего состояния.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить сущность, формы и принципы диагностики финансового состояния фирмы;

- выявить особенности диагностики финансового состояния фирмы;

-выбрать альтернативный алгоритм диагностики финансового состояния фирмы;

- на основе выбранного алгоритма произвести прогноз финансовых инноваций фирмы;

-проанализировать тенденции показателей диагностики финансового состояния фирмы;

- разработать прогноз финансовых инноваций фирмы;

- разработать антикризисные меры развития фирмы;

- раскрыть элементы финансовой и экономической безопасности фирмы.

В теоретической части дипломного проекта раскрыты следующие положения: содержание, формы и принципы прогноза финансовых инноваций фирмы, особенности формирования диагностики финансового состояния фирмы. Проанализированы общие, частные и специфические особенности формирования инноваций финансового состояния фирмы. Выбран альтернативный алгоритм диагностики финансового состояния фирмы.

В практической части проведен прогноз, диагностика финансового состояния фирмы по выбранному алгоритму диагностики финансового состояния фирмы, рассчитаны такие показатели как диагностика финансовой устойчивости, диагностика платежеспособности и диагностика оборачиваемости. Проанализированы тенденции финансового состояния за рассматриваемый период, выявлены проблемы. Разработана модель прогноза финансовых фирмы ОАО «ТС-Ритейл», сделан прогноз финансового состояния на последующий год.

Предметом защиты является расчетная модель диагностики финансового состояния фирмы. Предложенная модель, разработана на основе концептуальных основ диагностики финансового состояния фирмы, включает комплекс антикризисных мер, направленных на поддерживание стабильного финансового состояния фирмы. На основе представленного алгоритма проведена прогнозная оценка финансового состояния фирмы, которая подтверждает эффективность предложенных мер.

В дипломном проекте использована теория и методология по проблеме: прогноза финансовых инноваций фирмы, изложенная в монографиях и статьях российских и зарубежных авторов, нормативных актах, источниках сети Internet, бухгалтерской отчетности фирмы.

**1. Теоретические и методологические основы диагностики финансового состояния фирмы**

##

## 1.1 Содержание, формы, принципы диагностики финансового состояния фирмы

Рассмотрим существующие в экономической литературе подходы к определению диагностики финансового состояния фирмы.

Содержание и основная целевая установка диагностики финансового состояния – это оценка финансового состояния и выявление возможности повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта с помощью рациональной финансовой политики.

ОАО «ТС\_Ритейл» (МТС) — крупнейший, динамично развивающийся российский оператор сотовой связи, работающий в стандарте GSM 900/1800. В ноябре 2008 года количество абонентов МТС превысило 10 миллион человек.

На сегодняшний день ОАО «ТС-Ритейл» имеет лицензии на предоставление услуг мобильной связи стандарта GSM 900/1800 в 34 регионах России, в которых проживают 45% населения страны, и активно работает в 21-м регионе, где проживают более 41 миллиона человек.

Успешная маркетинговая стратегия и технические преимущества стандарта GSM позволили МТС занять лидирующую позицию на российском рынке сотовой связи. На сегодняшний день компания обслуживает более трети всех пользователей сотовой связи в России.

Опираясь на опыт создания развитой сети GSM 900/1800 в Москве, МТС активно строит свою сеть в российских регионах. В десятках больших и малых городов, в сотнях поселков и деревень, иногда там, где еще не существует даже фиксированной связи, люди получили возможность пользоваться самой современно на сегодняшний день мобильной связью. Благодаря введенным для собственной сети МТС в регионах льготным тарифным планам, услуга мобильной связи становится все более популярной и за пределами столицы. Сегодня в компании работают около 1000 человек. В единую сеть связаны головной офис, три офиса в Челябинске.

Какие знания о предприятии должен руководитель использовать при осуществлении диагностики и какие знания он должен получить в ее результате? Можно выделить три "слоя" знаний о предприятии, необходимых руководителю (рис.2.1). Во-первых, можно составить схему, отражающую деятельность любого предприятия. Такая схема (ее называют онтологической) покажет, в каких областях нужно проводить исследования, чтобы получить необходимую информацию. Во-вторых, руководителю необходимо знание того, чем данное предприятие отличается от других, в чем его особенности, насколько они соответствуют требованиям возможных рынков и их сегментов. Это знание об особенностях данного предприятия называется идентифицирующим. И в-третьих, нужно знать, в чем особенности сегодняшней ситуации на предприятии в отличие от того, что было вчера, еще раньше и от того, что могло бы быть сегодня, если бы не... И вот здесь возникает один из основных вопросов: а что, собственно, произошло, что ситуация на предприятии сегодня неблагополучна, если ранее предприятие работало нормально? И что вчера считалось нормальной ситуацией, может быть как раз вчерашнюю "нормальную" ситуацию сегодня следует считать неблагополучной?

*Рис.2.1. Структура знаний о предприятии.*

Перечисленные вопросы имеют очень важное значение при принятии решений о реформировании предприятия. Потому что, если неблагополучие предприятия обусловлено его особенностями, недостатками его технологического комплекса, организации, подготовки кадров - то необходимо приступать к реформированию предприятия. Если же неблагополучие вызвано причинами ситуативного характера - то и решения нужно искать по изменению деятельности предприятия в соответствии с ситуацией, либо так, чтобы самим изменить ситуацию в лучшую сторону - но не затрагивая при этом технологий, структуры, кадров. Иначе говоря, на ситуативные причины необходима ситуативная реакция. Рассуждая по аналогии, можно сказать: если человек болен оттого, что съел недоброкачественную пищу, то следует принять таблетку, а не делать операцию на желудке. Например, если продукция предприятия не устраивает потребителя на том сегменте рынка, на котором сегодня предприятие работает, может быть не нужно ничего изменять на предприятии, а просто переориентировать сбыт на другие потребительские сегменты.

И только в том случае, если будет понятно, что при данном технологическом комплексе, данной организации, данном уровне кадров предприятие неспособно работать успешно, следует его реформировать.

Может показаться, что те вопросы, которые поставлены выше, примитивны и надуманы: ну какой же руководитель предприятия не знает, что такое предприятие вообще и чем его предприятие отличается от других? Однако - ведь Вы руководитель! - попытайтесь ответить на эти вопросы подробно, точно и в тоже время "с ходу", не задумываясь. Представляется, что это будет не просто.

Именно потому, что руководители зачастую не отличают проблем, вызванных присущими данному предприятию характеристиками, от проблем, вызванных ситуативными причинами, реформирование предприятий осуществляется крайне медленно. Руководители часто испытывают искушение считать трудности ситуативными, а причины их - внешними (налоги, законодательство, беззаконие...), а в этом случае реформировать ничего не нужно, и поскольку как бы права предприятия ущемлены извне, то можно извне просить "возмещения ущерба": льготы, дотации, государственный заказ и пр.

Таким образом, диагностика предприятия и анализ ситуации - не одно и то же. Но и то, и другое должно осуществляться в случае появления симптомов неблагополучия.

Какова же та общая (онтологическая) схема услуг связи, которая поможет

определить структуру процедуры диагностики?

*Рис. 2.2. Онтологическая схема услуг связи.1 - машины и технологические линии; 2 - деятельность по производству ; 3 -деятельность по разработке технологий; 4 - оргуправленческая деятельность; 5 - рынок.*

Схема эта с первого взгляда необычна - вместо привычных прямоугольников она содержит, в основном, окружности и овалы, обозначающие разные элементы и находящиеся один внутри другого. Тем не менее, схема очень наглядна. Смысл ее раскрывается, если обратить внимание на взаимное расположение элементов.

Ядро схемы составляют машины и технологические линии - технологический комплекс предприятия, они охвачены человеческой деятельностью по производству услуг. Особый контур на схеме составляет деятельность по разработке технологий (инновационная деятельность). Эти деятельности охватываются организационно-управленческой (далее - оргуправленческой) деятельностью. При этом деятельность технологов только частично лежит внутри контура оргуправленческой деятельности, так как технологии не могут быть созданы исключительно по воле управленцев, они определяются общим уровнем достижений научно-технического прогресса. Все эти деятельности встроены в общую рамку рынка.

Приведенная схема позволяет выделить в качестве основных объектов исследования три вида деятельности: деятельность по производству продукции, выполняемую с помощью машин и технологических линий, деятельность по разработке технологий, осуществление которой должно соответствовать достигнутому уровню научно-технического прогресса, и оргуправленческую деятельность. Кроме того, объектами исследования должны быть технологический комплекс и рынок, которые образуют как бы две крайние рамки (самую внутреннюю и самую внешнюю), заключающие между собой все виды деятельности.

Размещение элементов схемы один внутри другого очень наглядно и позволяет сразу задать ряд существенных для диагностики вопросов:

* вписываются ли возможности технологического комплекса в требования рынков продукции, услуг, комплектующих услуг, энергоносителей и др.?
* вписываются ли все указанные виды деятельности в рынок труда, т.е. можно ли на рынке труда найти необходимы кадры и доступны ли они по цене (по запросам на заработную плату при необходимой квалификации)?
* эффективно ли производственная деятельность людей использует технологические возможности?
* оргуправленческая деятельность, служащая как бы "мостиком" между рынком и производственной деятельностью, - насколько она обеспечивает их соответствие друг другу?

То, что деятельность по разработке технологий помещена "внутрь" рынка, говорит о том, что она осуществляется в рамках рынка технологий, "ноу-хау" и другой интеллектуальной собственности. Предприятие не может использовать достижения научно-технического прогресса иначе, как взаимодействуя с этими рынками - информация об этих достижениях приобретается, как и любой другой товар, а собственные достижения могут быть проданы другим субъектам рынка, что составит дополнительный источник доходов.

Можно спросить: а где же на этой схеме те виды деятельности, о которых сегодня говорят больше всего, - маркетинговая и финансовая? - Маркетинговая деятельность в части осуществления сбыта есть не более, чем разновидность производственной, она также включает в себя определенный технологический комплекс (складские, транспортные и другие технологии). В части управления рынками и адаптации производства к требованиям потребителей маркетинг есть часть оргуправленческой деятельности. Финансовая деятельность тоже является частью оргуправленческой. Деньги "делаются" не деньгами - ценности создаются производственной деятельностью людей, а собственно денежные потоки возникают вследствие движения этих ценностей на рынок и, наоборот, вовлечения приобретенных на рынке ценностей в производство. Надлежащее управление товарно-денежными потоками и формирует финансовую деятельность предприятия. Однако при этом необходимо рассматривать, кроме указанных выше, и другие виды рынков: денег, ценных бумаг, инвестиций.

Замена технологического оборудования - это тоже частично производственная, частично оргуправленческая деятельность: поиск и привлечение инвестиций, закупка необходимого оборудования, его доставка, монтаж и наладка, обучение кадров и т.д. Эти виды деятельности связывают предприятие с рынками инвестиций, оборудования, образовательных и консультационных услуг и другими.

Таким образом, рассмотренная схема определяет следующие объекты диагностики:

* технологический комплекс,
* производственную деятельность работников,
* деятельность по разработке технологий,
* оргуправленческую деятельность,
* рынки продукции, сырья, комплектующих изделий, энергоносителей и иных материальных товаров;
* рынок технологий, "ноу-хау" и иных объектов интеллектуальной собственности;
* рынки оборудования, услуг по его доставке, монтажу и наладке;
* рынки профессиональных образовательных и консультационных услуг;
* рынки денег, ценных бумаг, инвестиций.

Приведенный перечень объектов позволяет разделить диагностику предприятия на две части: внутреннюю и внешнюю. Первая включает диагностику технологического комплекса и всех видов деятельности, осуществляемых на предприятии, вторая - исследование всех рынков, взаимодействие в которыми необходимо для функционирования предприятия.

Но все эти объекты должны рассматриваться не только каждый сам по себе, но и во взаимосвязи друг с другом. Необходимо сделать следующие важные замечания.

1. Не дело руководителя самому считать коэффициенты финансового анализа или отыскивать недостатки учредительных документов предприятия. Для этого есть подготовленные специалисты финансовой, юридической и иных служб предприятия, а если их нет - приглашенные консультанты. Поэтому в следующих разделах настоящего пособия нет методик финансового анализа, описанных в десятках специальных руководств, психологических тестов для оценки персонала и других инструментов диагностики, пользоваться которыми должны профессионалы. Непрофессионально выполненная диагностика не только приводит к ложным выводам. В некоторых случаях она попросту опасна. Так, использование непрофессионалами психологических тестов, социологических анкет, тестов на профессиональную пригодность и других инструментов анализа кадрового потенциала может причинить обследуемым работникам психологическую травму и создать общий негативный социально-психологический фон для реформирования предприятия. Руководитель предприятия должен уметь понять то, что подготовлено при проведении диагностики специалистами, за разрозненными данными финансовых, юридических, технологических, психологических и прочих исследований увидеть предприятие как целое и суметь ответить на три вопроса, которые только и представляют интерес для реформирования предприятия: что работники предприятия делают не так, как нужно, как они должны это делать, какие условия для этого нужно создать.

Именно изменение содержания, структуры, способов и условий деятельности: производственной, технологической (инновационной) и оргуправленческой - составляет суть реформирования предприятия. Это может быть иное планирование деятельности, создание стратегий и программ, обеспечение ее оборудованием, финансовыми и материальными ресурсами, изменение организационной структуры, правового обеспечения и регулирования деятельности и т.д. В любом случае руководитель работает с людьми, и все, что он может - изменить работу людей, изменяя организацию и условия их работы.

Исходя из сказанного, в следующих разделах говорится не столько об известных методиках, сколько о способах истолкования данных, полученных с их помощью. И здесь, рассчитывая на то, что руководители достаточно хорошо ориентированы в традиционных способах интерпретации результатов (а то, чего они не знают, им могут объяснить те специалисты, которые будут готовить данные), мы будем обращать особое внимание на те ошибки толкования , к которым может привести шаблонный, традиционный подход. И самое главное - как из этих данных получить необходимые выводы о необходимости изменения деятельности людей на предприятии.

2. Как указано выше, все, что подлежит диагностике на предприятии, заключено между двумя крайними "рамками": технологическим комплексом и рынком. Один из главных вопросов диагностики состоит в том, соответствует ли технологический потенциал1 требованиям рынка продукции. Речь идет о конкурентоспособности той продукции, которую можно выпускать при наличии данного технологического потенциала.

Применительно к методике диагностики нужно прежде всего определиться, с чего начинать - с анализа технологического комплекса или рынка. Здесь возникает один из основных вопросов реформирования предприятия: следует ли искать рынки сбыта для той продукции, которую можно выпускать при наличии имеющегося технологического комплекса, или нужно изменить технологический комплекс в соответствии с найденными рынками и их сегментами?

Один из подходов к этому вопросу - принимать то решение, которое требует минимальных инвестиций и дает наиболее быструю их окупаемость. В общем случае трудно сказать, что дороже - приобрести новое оборудование для изменения технологий или изменить способы продаж, провести рекламную кампанию для завоевания нового рынка. Однако замена оборудования может потребовать месяцы, а окупаемость затрат - годы. Вложения в маркетинг могут дать эффект (увеличение выручки от продаж) в течение нескольких недель. Соответственно, и срок окупаемости инвестиций будет гораздо меньше, а вместе с ним снижается и риск инвестора, следовательно, можно рассчитывать на лучшие условия инвестирования. В этом плане лучше "подстраивать" рынок под технологии, а не наоборот. Однако при ориентации на существующий технологический потенциал может случиться и так, что на его базе ни на каких рынках и их сегментах продукция конкурентоспособной не будет, или для нее придется устанавливать столь низкую цену, при которой она не обеспечит желаемой рентабельности. Поэтому всегда нужно просчитывать варианты изменения и технологического комплекса, и рынков.

Говоря о конкурентоспособности производимой продукции, различают внешние и внутренние конкурентные преимущества предприятия.

Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах товара, которые ценны для покупателя тем, что лучше удовлетворяют его потребности или сокращают его издержки при использовании товара. Такое преимущество создает рыночную силу - способность заставить рынок принять цену продаж выше, чем у конкурентов. Внешнее конкурентное преимущество опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и управления. Более низкие, чем у конкурентов, издержки обеспечивают большую рентабельность, устойчивость к снижению цены продукции или повышению цен на сырье, энергоносители и т.д., навязываемым рынком. Внутреннее конкурентное преимущество базируется на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Теперь можно снова вернуться к методике диагностики. Если начинать анализ с технологического комплекса, а не с рынка, то, анализируя технологический комплекс предприятия безотносительно целевых рыночных сегментов, нельзя сделать вывод о конкурентоспособности продукции. Следует ставить вопрос, может ли данный технологический комплекс создать предприятию внутреннее конкурентное преимущество. Анализ конкурентного преимущества сводится к сопоставлению данного предприятия и технологически родственных предприятий (реальных и потенциальных конкурентов) по величине издержек. Влияние на них технологического комплекса рассматривается в следующем разделе.

Принятый в настоящем методическом пособии порядок диагностики предполагает, что она начинается с анализа технологического комплекса, и если обнаруживается, что он обеспечивает предприятию существенное внутреннее конкурентное преимущество, то далее следует принимать меры по поиску подходящих рынков и их сегментов. Если же внутреннее конкурентное преимущество создать невозможно, то следует выбрать путь адаптации технологического комплекса к рынку, включая техническое перевооружение. Использование только внешних конкурентных преимуществ, которые могут быть созданы соответствующими изменениями в сфере маркетинга, при отсутствии внутренних преимуществ достаточно рискованно: сложившиеся в отечественной промышленности традиции позволяют разрабатывать и внедрять уникальные технологии производства, но крайне редко появляются ноу-хау в сфере маркетинга, которые не могли бы быть относительно легко "перехвачены" конкурентами.

**2. Внутренняя диагностика**

**2.1 Исследование технологического комплекса**

Один из главных вопросов, который полежит выяснению при исследовании технологического комплекса - насколько основные фонды предприятия пригодны для производства конкурентоспособной продукции. На практике он часто подменяется другим - насколько они изношены, физически и морально устарели. При этом часто пользуются данными бухгалтерского баланса предприятия.

Нет сомнения в том, что эти данные полезны. Они позволяют определить в среднем тот ресурс, который еще не выработан за время эксплуатации зданий, сооружений, оборудования. Однако к бухгалтерским данным нужно относиться с известной осторожностью.

Дело в том, что многие основные средства предприятий приобретались в "плановую эпоху", когда их цены устанавливались исходя из директивных показателей, а не из полезности того или иного товара для покупателей. Поэтому балансовая стоимость основных средств не отражает их полезности для производства. Пройдя через многократные переоценки в период высокой инфляции, старые основные фонды часто имеют преобладающий удельный вес в балансовой стоимости основных средств. На их фоне могут быть потеряны из виду действительно ценные машины, оборудование, с помощью которых можно реализовать современные технологические процессы.

Из сказанного вытекает необходимость детальной инвентаризации основных фондов предприятия и раздельной оценки полезности каждой единицы для производства. При этом, наряду с техническими характеристиками, большое значение имеют технико-экономические характеристики оборудования, определяющие издержки производства и, в конечном счете, внутреннее конкурентное преимущество предприятия. К ним относятся:

* производительность;
* качество (технические характеристики) изделий или продуктов, получаемых на данном оборудовании;
* стоимость оборудования и срок службы, определяющие размер амортизационных отчислений;
* вид используемого услуг и его цена;
* энергоемкость производства, цена необходимых видов энергии и энергоносителей;
* коэффициент полезного использования услуг (величина потерь и отходов), коэффициент полезного действия энергетических агрегатов и двигателей;
* необходимые расходы на оплату труда основного и вспомогательного персонала;
* стоимость текущего обслуживания и ремонта (запасных частей, расходных материалов и др.) и другие.

Как было сказано выше, для определения внутреннего конкурентного преимущества данные технологического комплекса нужно сравнить с данными технологически родственных предприятий. Так как до анализа рынков невозможно определить, какую конкретно продукцию целесообразно производить на данном предприятии, то сравнение осуществляется по аналогичным технологическим операциям и не только с реальными конкурентами по ныне производимой продукции, но и с потенциальными конкурентами, имеющими близкий технологический профиль Все перечисленные показатели при сравнении следует рассматривать только по отношению к производству услуг аналогичного качества. При невозможности обеспечения качества, достигнутого предприятиями-конкурентами, оценка технологического комплекса по издержкам все равно актуальна, так как на некоторых типах рынков возможность производить продукцию дешевле дает не меньшие преимущества, чем возможность производить лучшую продукцию; окончательные выводы о судьбе технологического комплекса в любом случае делаются после анализа рынков. Как показано выше, балансовая стоимость оборудования, а следовательно, и амортизационные отчисления зависят от когда-то директивно установленных цен и многочисленных переоценок. Если производство достаточно капиталоемкое, и амортизационные отчисления составляют существенную долю себестоимости продукции, то значение балансовой стоимости оборудования (как и остальных основных средств) сильно влияет на внутреннее конкурентное преимущество предприятия. Для того, чтобы оценка конкурентной позиции предприятия была реальной, необходимо осуществить рыночную оценку всех активов. Одновременно это позволит уточнить оценку ликвидности активов, а следовательно, платежеспособности и кредитоспособности предприятия, а также определить возможную выручку в случае продажи излишнего имущества. Существенной частью технологического комплекса являются нематериальные активы: техническая документация, патенты, лицензии и иные разрешительные документы и др. К ним относится все сказанное выше относительно основных средств - так же необходимы их инвентаризация, рыночная оценка, но сравнение с другими предприятиями осуществляется не по издержкам, а по соответствию современному научно-техническому уровню. Анализируя технологический комплекс, важно определить возможность дифференциации производимых товаров. Товар называется дифференцированным, если покупатель отличает друг от друга его разновидности. Это связано не только (и иногда не столько) с объективными различиями товаров, но с субъективным восприятием этих различий покупателем. Дифференциация товара - один из основных инструментов маркетинга: недифференцированный товар не может быть предметом конкуренции ни по ценам, ни по качеству. Различаемые покупателем свойства товара, обуславливающие его полезность или имеющие иное значение для покупателя, называются атрибутами услуг. Атрибуты следует отличать от технических характеристик услуг - его объективных свойств, которые могут и не различаться покупателем, если не связываются им с теми или иными потребностями. Однако мало кто из покупателей способен оценить этот состав и на его основе выбрать услугу технология обеспечивает определенный состав услуг, а покупатель оценивает совсем другие свойства, хотя и определяемые составом. Еще более наглядным может быть пример из парфюмерной промышленности: состав духов - секрет производителя, а покупателя интересует только запах.

*Рис. 2.3. Технические характеристики и атрибуты услуг - взгляд со стороны производителя и потребителя.*

Современный маркетинг основан на концепции мультиатрибутивного товара: каждый товар необходимо рассматривать как совокупность атрибутов, т.е. в разных аспектах - каждый его атрибут имеет самостоятельное значение для покупателя, а потребность покупателя в данном товаре в целом определяется всей совокупностью атрибутов. Дифференциация товаров покупателем основана на заметном их различии по меньшей мере по одному из атрибутов. Сравнивая технологические возможности своего предприятия и других предприятий - реальных и потенциальных конкурентов - необходимо выяснить, может ли технологический комплекс обеспечить такое различие технических характеристик товаров, которое было бы замечено покупателем как различие атрибутов и, следовательно, привело бы к дифференциации товаров. Если покупатель сможет выделить данная услуга из множества аналогичных, можно будет устанавливать ему цену в меньшей зависимости от диктата рынка, создавать имидж торговой марки и применять иные способы интенсификации продаж. Иначе говоря, это ведет к созданию внешнего конкурентного преимущества.

Рассматривая технологический комплекс, очень важно определить возможности его перестройки на разные изделия. С этой точки зрения при инвентаризации основных фондов важно выделять оборудование универсальное, узкоспециализированное и особо - гибкие технологические комплексы с высокой степенью автоматизации настройки на конкретные изделия. Производственные комплексы со специализированным оборудованием имеют сильные ограничения по выбору рынков, и в случае, если на существующих рынках конкурентная позиция предприятия слаба, реформирование должно идти либо по пути мобилизации резервов для получения конкурентных преимуществ на существующих рынках, либо по пути замены значительной части технологического комплекса.

Еще один важный вопрос анализа технологического комплекса касается жизненного цикла технологии.

Известно, что любой товар на рынке имеет определенный жизненный цикл и одну за другой проходит 3 стадии этого цикла: роста спроса, насыщения (зрелости) и спада (рис.2.4). В стадии роста обычно выделяют две части: ускоренного (или быстрого) роста и замедленного роста. Время прохождения каждой стадии для разных товаров различно. Жизненный цикл каждого конкретного товара укладывается в жизненный цикл спроса на товары данного типа, который также вначале растет, затем стабилизируется, а потом падает, уступая место на рынке принципиально новым товарам. То же самое можно сказать о технологиях. Каждая из них имеет ограниченный срок жизни, в начале которого объемы продукции, выпускаемой по данной технологии растут, затем рост замедляется, наступает стабилизация, а потом спад - технология устаревает.

Принципиально важно разделять 3 типа технологий: стабильные, плодотворные и изменчивые - в зависимости от соотношения длительности жизненных циклов технологий, спроса на товары данного типа и конкретных товаров, которые производятся с помощью этих технологий .

Стабильная технология остается в основном неименной на протяжении всего жизненного цикла спроса. На стадии ускоренного роста спроса продукция, предлагаемая различными конкурентами, аналогична и остается, в основном, неизменной. Конкуренция идет по линии цен и качества изделий. На стадии замедления роста спроса конкуренция осуществляется путем улучшения отдельных параметров изделий и их конструкции, но не за счет прогресса в технологии. На участках роста спроса рост объема продаж приводит к росту прибыльности.

Плодотворная технология сохраняется длительное время, но разрабатываются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими показателями и более широким диапазоном применения. Решающий фактор успеха - разработка новых видов услуг. Фирмы находятся под давлением необходимости инноваций. Характерная ситуация - "процветание без прибыли": при значительном росте производства прибыльность низка или даже возникают убытки, потому что интенсивная конкуренция ведет к снижению цен, а короткий жизненный цикл продукции не позволяет вернуть средства, затраченные на организацию выпуска сменявшихся поколений изделий.

Отрасль, которая оставалась технологически стабильной на стадии роста спроса, может оказаться в условиях "плодотворной" технологии на этапе зрелости

Изменчивая технология отличается тем, что за период жизненного цикла спроса, помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга базовых технологий. Смена технологий угрожает моральным устареванием сразу всем инвестициям фирмы в предшествующую технологию: НИОКР, кадровый потенциал, производственные фонды. Новая технология подрывает сложившуюся у персонала схему действий по достижению успеха и, тем самым, угрожает сложившейся структуре власти и влияния руководителей и лидеров. Поэтому переход к новой технологии порождает трудности не только с финансовой стороны, но и с культурной и политической.

Как видно из сказанного, тип технологии должен играть весьма важную роль при выборе стратегии реформирования. Поэтому определение типа является одной из основных задач диагностики технологического комплекса предприятия. Однако, в отличие от других задач технологической диагностики, тип технологии определяется не составом основных средств данного предприятия, а его принадлежностью к той или иной отрасли, так как соотношение жизненных циклов спроса, технологий и конкретных товаров характеризует отрасль в целом.

С другой стороны, если при диагностике выяснится, что оборудование предприятия специализировано, гибкие технологии не реализуемы, то такое предприятие может работать только в отрасли со стабильной технологией, так как в случае плодотворных технологий инвестиции в изменение технологического комплекса не успеют окупиться. Так как на стадии зрелости спроса любая отрасль может сменить тип технологии на плодотворную, для таких предприятий на первой стадии реформирования следует искать возможность работать в отрасли с растущим спросом, затем накапливать средства для решительной замены технологического комплекса и только после этого пытаться "прорваться" в отрасли с плодотворными технологиями. Помимо технологического комплекса для этого необходимы высокие кадровый и инновационный потенциалы.

Успешная работа в отраслях с изменчивыми технологиями (к ним в настоящее время относятся микроэлектроника, производство программных продуктов для компьютеров и информационных сетей и др.) возможна только в тех случаях, когда предприятие имеет гибкую структуру управления, мощный инновационный потенциал и запас инвестиционных ресурсов, чтобы очень быстро реагировать на появление новых технологий, захватывать на какое-то время на определенных локальных рынках монопольную позицию и покрывать инвестиционные затраты за счет сверхприбылей. Предприятия, которые способны не только успевать за технологическими революциями, но и совершать их, могут стать монополистами в глобальном масштабе, но таких компаний можно насчитать единицы во всем мире. Тем не менее, это, видимо, та позиция, к завоеванию которой стоит стремиться.

Подводя итоги изложенному, представим основные вопросы исследования технологического комплекса предприятия в виде следующей таблицы.

*Таблица 2.1. Исследование технологического комплекса*

|  |  |
| --- | --- |
| **Цели исследования**  | **Методы исследования**  |
| Определение степени износа основных средств и наличия оборудования, пригодного для выпуска конкурентоспособной продукции  | Анализ данных бухгалтерского учета. Инвентаризация основных средств. Рыночная оценка активов  |
| Определение возможности обеспечить внутреннее конкурентное преимущество предприятия  | Изучение технико-экономических характеристик оборудования по данным инвентаризации и технической документации. Сравнение по аналогичным комплексам операций с технологически родственными предприятиями  |
| Определение возможности производства дифференцированного товара  | Выявление атрибутов товаров на основе их технических характеристик, обеспечиваемых технологическим комплексом предприятия. Сравнение с технологически родственными предприятиями  |
| Определение возможностей перестройки технологического комплекса на новые изделия  | Выявление в составе оборудования универсального, специализированного и гибких автоматизированных технологических комплексов  |
| Определение типа технологий по их жизненному циклу  | Анализ реальной и возможной отраслевой принадлежности и определение типов технологий в этих отраслях  |

Рассмотрим описанные процедуры на примере технологического комплекса открытого акционерного общества "ТС-Ритейл» Структура основных средств ОАО "ТС-Ритейл" приведена на рис. 2.6.

*Рис. 2.6. Структура основных средств ОАО " ТС-Ритейл".*

Средний износ зданий и сооружений составляет 36,7%, колеблясь по отдельным объектам от 0,3 до 86,9%. Износ основных производственных корпусов равен 49,4%, что обеспечивает удовлетворительные условия производства. Средний износ технологического оборудования составляет 73,1%. Однако инвентаризация основных средств показала, что предприятие располагает современным оборудованием для производства трикотажных изделий с числовым программным управлением. Программы для обеспечения работы производственного оборудования разрабатываются в специальном подразделении того же предприятия. Благодаря высокой степени автоматизации производственных процессов достигается производительность, намного превышающая производительность технологических комплексов родственных предприятий, чем создаются предпосылки для формирования внутреннего конкурентного преимущества. Но ввиду сложности и высокой стоимости оборудования амортизационные отчисления и затраты на его эксплуатацию высоки и занимают в структуре себестоимости продукции около 30%. Коэффициент использования оборудования составляет порядка 70%, следовательно, дополнительное внутреннее конкурентное преимущество может быть получено консервацией или продажей неиспользуемого оборудования. Однако, учитывая динамичность рынка продукции, следует идти на сокращение парка оборудования с большой осторожностью, так как избыточное оборудование создает возможность оперативного маневра - быстрого наращивания производства в случае внезапного изменения конъюнктуры рынка.

Технические характеристики оборудования обеспечивают конкурентоспособность производимых изделий по качеству. Имеется возможность использовать любое сырье, в настоящее время применяются полушерстяные и льняные нити, что создает возможность производства удобных, красивых, теплых и относительно недорогих изделий. Энергоемкость производства и доля отходов не превышают средних значений по отрасли. Таким образом, на предприятии есть предпосылки для создания внутреннего конкурентного преимущества без изменения рынка, на котором сегодня осуществляется работа. Но для реализации этих преимуществ необходимо удешевить эксплуатацию оборудования и найти вариант реструктуризации имущественного комплекса, позволяющий вывести за пределы предприятия неиспользуемое ныне оборудование, но обеспечивающее его включение в производственную деятельность, если это будет обусловлено изменениями рыночной конъюнктуры. Программное управление оборудованием по разработанным своими специалистами (художниками-модельерами, конструкторами и программистами) программам создает необходимые технологические предпосылки для выпуска узнаваемых изделий, т.е. обеспечение дифференциации товаров за счет оригинального дизайна, однако такая задача на предприятии до сих пор не ставилась. Применяемая технология относится к гибким, допускает легкий переход на другие услуги и, следовательно, удовлетворение потребностей широкого круга покупателей. Сегодня в течение года выпускается порядка 700 услуг, в том числе, ежегодно разрабатывается 120-150 новых услуг. Технология используется в качестве стабильной, хотя технологический комплекс дает возможность работать в условиях плодотворной технологии, быть "законодателем мод" в своей области и получать сверх прибыль вследствие монопольного положения, создаваемого путем непрерывного осуществления инноваций. Однако для этого необходим принципиально новый подход к моделированию и конструированию услуг, одним из вариантов может быть установление связей с профессиональными организациями, работающими в сфере "высокой моды".

Как показывает рассмотренный пример, проведенный по изложенной методике анализ технологического комплекса задает определенные направления реформирования предприятия. Но эти результаты требуют сопоставления с данными, которые должны быть получены иными методами.

Непосредственное использование финансовой отчетности является первым, но не основным, шагом финансовой диагностики. Прежде всего, подчеркнем разницу между понятиями «информация» и «данные». Данные обычно представляют собой набор каких-либо сведений, главным образом, количественного характера, которые в той или иной манере характеризуют предприятие. Существенно то, что на основе этой слабо структурированной информации принципиально невозможно произвести эффективную диагностику. Термин «информация» предполагает некоторую степень организации данных, причем порядок упорядочивания информации служит целям ее использования.

Первый этап структурного упорядочивания финансовых данных как раз и состоит в составлении финансовой отчетности, когда финансовые данные организуются по специальным форматам, образующим:

1. баланс;
2. отчет о прибылях и убытках;
3. отчет о движении денежных средств.

Исходя из этих документов, можно получить обобщающие данные. Это, во-первых, сумму основных и оборотных средств фирмы, величину его задолженностей и собственного капитала. Далее отчет о прибыли предоставляет данные по величине операционной и чистой прибыли. И, наконец, результирующие денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности из отчета о движении денежных средств.

Вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчетности является следующей стадией упорядочивания финансовой информации. Его содержание чрезвычайно просто. В горизонтальном анализе сопоставляются (в абсолютном и процентном соотношении) основные статьи баланса, отчета о прибыли и отчета о движении денежных средств. В вертикальном анализе все данные финансовых отчетов представляются в относительном (процентном) выражении.

Данный инструментарий финансовой диагностики иллюстрирует следующее положение финансовой диагностики, которое можно сформулировать как принцип сравнимости. Суть этого принципа состоит в том, что сами по себе финансовые показатели являются бесполезными для принятия решения, если менеджер не сопоставляет их с какими-то другими данными, имеющими отношение к объекту диагностики. Существует два вида показателей для сопоставления:

а) показатели данного фирмы за предшествующие периоды времени;

б) аналогичные показатели других фирм, принадлежащих той же отрасли (обычно фирм-конкурентов).

Третий инструментарий финансовой диагностики — это традиционный набор финансовых коэффициентов.

Суть предлагаемого подхода состоит в том, что основным показателем результативности фирмы признан показатель прибыльности собственного капитала (обычно обозначается ROE). Таким образом, на первое место ставится интерес собственника. Данный показатель обеспечивается, главным образом, двумя факторами: прибыльностью продаж (этот показатель принадлежит к группе показателей операционной деятельности) и оборачиваемостью активов (группа показателей эффективности использования активов). На самом деле, каждый предприниматель понимает, что высокую отдачу от использования вложенных средств можно обеспечить высокой «маржей продаж» и/или высокой оборачиваемостью оборотных средств. Оценка показателей ликвидности является неотъемлемой частью диагностической процедуры. Их назначение состоит в том, чтобы предостеречь менеджмент фирмы от излишнего увеличения оборачиваемости. Наконец, отдачу от использования вложенных собственником средств можно увеличить за счет использования долгосрочных заемных ресурсов. Эту часть деятельности компании (она называется финансовой) характеризует группа показателей структуры капитала.

После определения структуры финансовых показателей возникает вопрос о временном аспекте диагностики, т.е. когда и в каком объеме производить диагностику фирмы. Данное положение может быть охарактеризовано с помощью принципа временной согласованности финансовой диагностики. Согласно этому принципу диагностика фирмы должна производиться согласно определенному временному регламенту. Наиболее привлекательным с практической точки зрения представляется регламент диагностики, при котором:

1. один раз в году (в период подготовки годового отчета) производится фундаментальная диагностика, предполагающая использование всего диагностического инструментария, представленного на рисунке 2;
2. ежемесячно производится оценка ограниченного количество показателей по результатам текущего месяца (обычно это делается в первых числах последующего месяца).

Последняя процедура носит название «мониторинга» деятельности фирмы. В процессе мониторинга осуществляется контроль показателей, которые характеризуют оперативные результаты деятельности. В частности, в состав показателей мониторинга не имеет смысла вводить показатель прибыльности активов или собственного капитала. Данный показатель является интегральным, он формируется в течение всего года. В то же время в состав показателей мониторинга следует обязательно включить показатель валовой прибыльности (отношение валовой прибыли к выручке). Эту характеристику следует мониторить как можно чаще, чтобы вовремя обнаружить негативную тенденцию ухудшения операционной эффективности фирмы.

В качестве последнего положения финансовой диагностики выступает принцип законченности, суть которого состоит в том, что когда рассчитаны все финансовые коэффициенты, сделан горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности и описаны ее особенности характерные для анализируемого периода, необходимо сделать выводы, ради которых, собственно, и были выполнены все указанные выше работы. Представление таких выводов должно быть лаконичным и конструктивным, т.е. направленным на поиск путей улучшения деятельности компании. В качестве такого представления может быть рекомендован формат так называемого SWOT-анализа. Все множество факторов деятельности компании группируется по четырем областям:

S (Strengths) — сильные стороны деятельности фирмы;

W (Weaknesses) — слабые стороны деятельности фирмы;

O (Opportunities) — возможности фирмы, позволяющие ему улучшить свое положение;

T (Threats) — угрозы (опасности), с которыми может столкнуться фирма на пути улучшения своей деятельности.

**3. SWOT-анализ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Opportunities ( O )****1**. Расширение рынка.**2.** Повышенный спрос на подобные услуги.**3.**Возможность расширения гаммы предоставления услуг.**4.** Расширение сферы деятельности. | **Threats ( T )****1**. Конкуренты (Beeline)**2.** Правительство России ( налогообложение; политика, препятствующая развитию бизнеса)**3**.Нестабильная экономическая и социально-политическая ситуация в стране.**4**. Банковский кредит. |
| **Strengths ( S )****1**.Современные технологии связи**2**. Высокое качество предоставляемой услуги.**3**. Высококвалифицированный персонал.**4**. Деловые связи с иностранными фирмами.**5**. Одни из первых в России работающие в данной сфере | **Рекомендации****S1 O1** – Оборудование способствует расширению рынка.**S2 O2** – Востребованность на внутренних рынках**S3 O3 –** у нас есть связь с мировыми компаниями, следовательно мы можем технологически развиваться благодаря их новым разработкам.**S5 O5** -- С использованием накопленного опыт можно легко улучшать и расширять сферу деятельности.**S1,3 O4** – Современное оборудование и высококвали-фицированный персонал помогут расширить гамму выпускаемой продукции.  | **Рекомендации****S1** T компания МТС является лидирующей и занимает львиную долю на рынке**S2 T1** – Бороться с конкурентами за счет ноу-хау.**S2 Т2,3** – Несмотря на нестабильность в стране, наша высококачественная услуга связи всегда востребована.**S4 Т5** – привлекаем новых партнеров и их количество постоянно растет**S Т4** –большое количество оборотных средств и нет необходимости в кредите |
| **Weaknesses ( W )**1. Высокиеиздержки производства**.**
2. Высокие цены напродукцию
3. Технология запаздывает с новейшими технологиями зарубежных компаний.
 | **Рекомендации****W1,2 O1,2** – Высокий спрос на качество и постоянное расширение рынка оправдывает высокие издержки и цены на продукцию оправдываются **W3 O2** - высокий спрос на качественную продукцию и выход на мировой рынок всегда привлекают к нам деловых партнеров | **Рекомендации****W1 T1 –** нет особой необходимости бороться с конкурентами, т.к. мы владеем ведущими технологиями.**W2,3 T2,3,4** – постоянно следим за нашим положением на рынке, оцениваем конкурентов и проводим маркетинговые исследования, посещаем различные выставки с аналогичным товаром**W T** – Не смотря на существующие угрозы , хороший потенциал знаний и производственных мощностей позволяет смело расширять наш мировой рынок |

В рамках каждой группы необходимо сформулировать несколько (не более десяти) лаконичных утверждений — выводов по результатам диагностики. Эти утверждения должны быть связаны с какими-либо показателями или свойствами фирмы. Например, «за текущий период ухудшились показатели оборачиваемости, о чем свидетельствует увеличение длины финансового цикла», или «показатели маржинальной прибыли стабильны». Важно различать сферы ответственности отмеченных выше групп. Первые две буквы S и W «отвечают» за текущее состояние фирмы, в то время как две другие O и T связаны с прогнозом состояния фирмы на ближайшую перспективу.

Прагматическая целесообразность SWOT-анализа заключается в том, что он делает попытку конструктивного улучшения результативности деятельности фирмы. На основе этих основных позиций SWOT-анализа менеджмент фирмы должен сформулировать рекомендации по основным направлениям улучшения деятельности. Только тогда процесс диагностики можно считать законченным.

Анализ внешней среды – необходимый процесс, с помощью которого, при разработке стратегического плана, можно контролировать внешние факторы, чтобы определить возможность роста компании или угрозы для неё. Анализ позволит составить на случай непредвиденных обстоятельств на время разработки стратегии. При помощи анализа можно создать перечень опасностей и возможностей, с которыми мы сталкивается в настоящее время.

При анализе внешней среды, учитывают факторы:

1. Экономический.
2. Политический.
3. Социальный.
4. Технологический.
	* Экономический фактор: Для анализа этого фактора необходимо анализировать информацию в стране, безработицу, производительность труда, процентную ставку банков, структуру населения, уровень образования рабочей силы.
	* Политический фактор: Для анализа этого фактора, необходимо изучить и предугадать намерения правительства, узнать и проанализировать те средства, которые использует правительство и местные органы власти для проведения своей политики.
	* Социальный фактор: При изучении и анализе этого фактора выясняют отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи работников, проживающих в районе действия организации, рост населения, демографию.
	* Технологический фактор: Нужно заранее увидеть, как будет развиваться техника в данной отрасли и как это повлияет на производство нашей продукции.

По степени влияния факторы можно расположить в нижеследующем порядке:

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы** | **Описание** |
| ***Политический*** | Этот фактор является в настоящее время является самым значимым для фирм на территории Российской Федерации. Наше правительство постоянно принимает законы и постановления которыми должна руководствоваться фирма при расчетах с государством. Сюда можно отнести принятие Налогового Кодекса, снижение ставки НДС, снижение подоходного налога. Так же огромное влияние на фирму оказывает политическая нестабильность (август 1998 г., октябрь 1993, Война в Чечне и т.д.). Ожидание перемен во власти всегда негативно сказывается на валютном рынке не в пользу рубля. Все эти действия отрицательно скажутся на экономике в целом и на каждом предприятии в частности. К тому же постоянно приходится учитывать инфляцию особенно при расчетах с иностранными клиентами. Ведь на территории РФ запрещено проводить сделки с долларом. |
| ***Экономический*** | Данный фактор влияет в основном на людей (их доходы, уровень жизни) т.е. потенциальных потребителей. Проблема уровня жизни населения в Российской Федерации является одной из наиболее сложных. Минимальные размеры оплаты труда и пенсии потеряли свое значение как важнейшие социальные нормативы. Если в 1992 году минимальная заработная плата (в среднем за год) составляла 33 % от прожиточного минимума трудоспособного населения, то в 1995 году - 16 %. В целом реальные среднедушевые денежные доходы населения и заработная плата снизились существенно больше, чем объем валового внутреннего продукта в реальном исчислении. В настоящее время в России существует проблема бедности населения.. Многие государственные предприятия вынуждены были закрыться. В связи с этим было проведено сокращение штата. Особенностью экономического подъема российской экономики в 2000 году является одновременный рост и внутреннего, и внешнего спроса. |
| ***Социальный*** | Качество жизни улучшилось. Наша продукция предназначена для людей которые стремятся к вершинам бизнеса. Для среднего класса. Наши клиенты не имеют возрастных ограничений. Служащие компании получают приличную зарплату.  |
| ***Технологический*** | Компания МТС использует новейшие технологии в сфере коммуникаций. Самые последние достижения науки внедряются очень быстро. Сотрудничество с такими «Акулами бизнеса» как Nokia, Motorola, Ericsson.. Новые технологии лучшее оружие против конкурентов.  |
| ***Природный*** | Экологически чистое производство. |

**4.** **Внедрения инноваций**

Главная проблема компании ТС-Ритейл – это высокие цены на предоставляемые услуги. Значит, главное в направлении инноваций будет новая технология, которая будет дешевой и на голову выше предыдущей. Также, предлагаю расширять гамму предоставляемых услуг. Применение новых технологий в зарубежных компаниях делают их прибыльными и устойчивыми. Поэтому использование новейших достижений сделают ТС-Ритейл первой компанией использующей новый стандарт. Как было сказано выше, основная услуга компании - предоставление доступа в телефонную сеть и обеспечение высококачественной связи. Компания ТС-Ритейл занимается рынком мобильной связи, т. е. предоставляет услугу клиенту, услугу связи. Инновации должны происходить и в сфере оказании услуг, и усовершенствование технической стороны услуги (новое оборудование). Отсюда можно предположить, что главным объектом инновации должно стать - предоставление клиенту совершенно новых видов услуг, не имеющих аналогов у ближайших конкурентов. Одной из таких инноваций, которую можно причислить к научно-технической новизне, это новый стандарт связи третьего тысячелетия, так называемый GPRS.

**5.** **GPRS – инновация третьего тысячелетия**

Полная мобильность подразумевает, что человеку повсеместно становятся доступны все возможности, которые он имеет на своем рабочем месте, такие как скоростной доступ в Интернет или работа с корпоративными базами данных. GPRS (General Packet Radio Service) - технология, которая делает это реальным уже сегодня.

Суть услуги заключается в организации постоянного подключения через GPRS-телефон к сети Интернет. Для работы в Сети можно использовать компьютер (например, ноутбук) или электронный органайзер (Palm Pilot, Psion, Cassiopea). При этом абонент имеет возможность просматривать HTML-страницы, перекачивать файлы, работать с электронной почтой и любыми другими ресурсами Интернета, входить через Интернет в корпоративную сеть.

## Чем привлекательна эта услуга?

1. Технология GPRS предоставляет немедленный доступ к услугам, без необходимости дозваниваться к специальному серверу или Интернет-провайдеру.
2. Пользователи GPRS получают доступ к Интернету в полном объеме, как при проводном соединении.
3. Можно работать с WAP-сайтами непосредственно с телефонного аппарата GPRS (например, Motorola Timeport).
4. Абонент может звонить и принимать звонки, не прерывая соединения с Интернетом.
5. Оплачивается только посланная/полученная информация (исчисляемая в байтах), а не эфирное время. До сих пор в сотовых сетях для передачи или приема данных абонентом занимался целый канал на время от установления соединения до его разрыва, которое оплачивалось вне зависимости от его загрузки.
6. В GPRS максимально возможная скорость передачи данных составляет 171,2 Кбит/с - это приблизительно в 3 раза быстрее, чем режим работы проводных линий, и почти в 12 раз быстрее работы передачи данных в обычных сетях GSM (9,6 кбит/с). Сегодня уже доступна скорость до 27 Кбит/с, что в 3 раза быстрее передачи данных в сетях GSM.

**6. 3G-сети**

Еще недавно все компании, получившие федеральные лицензии на создание сетей третьего поколения, не спешили сообщать о своих действиях. Операторы уверяли, что пока не приступают к строительству сетей из-за множества помех: не вычищенных частот и пр. А вот уже "МегаФон" объявил о созданной сети 3G. Первый фрагмент сети стандарта IMT-2000/UMTS построен на территории Петербурга и части Ленинградской области. Сеть имеет 30 базовых станций, 28 из которых расположены в центральных районах города, а еще две – в пригороде Петербурга, в г. Пушкин. Другим лицензиатам пока удается держать свои действия в тайне. "ВымпелКом" объявляет, что компания не рассматривает скорейший запуск сети 3G как самоцель: в планах он намечен лишь на 2008 г.

МТС тоже пока не называет сроков запуска первых фрагментов сети 3G. Здесь скорее озабочены наботом. А когда запустят сеть, мол, неизвестно. Но ведь ром услуг, который может быть востребован клиени "МегаФон" не трубил в мегафон о готовящемся запуске сети.

Как бы то ни было, согласно полученным лицензиям победители конкурса – МТС, "ВымпелКом" и "МегаФон" должны построить сети в каждом регионе России не позднее 2009 г. Похоже, что сетования на нежелание военных уходить с занимаемых частот, о чем так много было разговоров, не соответствуют действительности и, оказывается, ничто не мешает созданию сетей 3G.

*Между тем...* "ВымпелКом" собирается строить сети 3G в Армении Компания "АрменТел", недавно купленная "ВымпелКомом", получила частоты для создания сетей сотовой связи третьего поколения 3G на территории Армении. "АрменТел", еще до купли его российским оператором, имел лицензию на предоставление услуг3G. Конкуренция – друг и покровитель населения.В Париже продолжает возрастать количество бесплатных публичных точек доступа Wi-Fi. Это прекрасная новость для населения. В городе создано более 225 зон свободного беспроводного доступа, расположенных в парках, библиотеках и других общественных местах. Но что населению хорошо, для телекоммуникационной компании – смерть. Французский телекоммуникационный гигант France Telecom , как говорят, рвет и мечет. Почему? Потому что гигант и сам создает подобные точки доступа. Но, разумеется, они платные. Гигант считает, что бесплатные муниципальные зоны Wi-Fi оказывают негативное влияние на конкуренцию и, как следствие, на развитие всей отрасли в целом. К тому же работу бесплатных хот-спотов обеспечивает телекоммуникационная компания SFR, конкурент France Telecom. И от этого раздражение FT становится еще большим. Затянувшееся преобразование Правительство РФ во главе с Виктором Зубковым дало указание Россвязьохранкультуре до 1 декабря 2007 г. завершить процесс перевода Россвязьнадзора под свое управление. Согласно предыдущему распоряжению правительства еще старого состава, реорганизация регулирующих органов должна была завершиться 14 сентября. Однако Россвязьохранкультура в намеченные сроки не уложилась. До сих пор каждая из реорганизуемых структур втихомолку продолжает совершать свои, прежде привычные, дела. У министерских структур нет особого рвения интегрироваться, новая же структура не накопила еще опыта и знаний.

Председатель правительства В. Зубков поручил Россвязьохранкультуре до 1 декабря 2007 г. завершить мероприятия, связанные с реорганизацией Росохранкультуры и Россвязьнадзора и их территориальных органов.

Об этом говорится в распоряжении правительства от 1 октября № 1313-р. В частности, Россвязьохранкультуре поручено завершить следующие мероприятия:

1. Утвердить численность и фонд оплаты труда территориальных органов Россвязьохранкультуры в пределах показателей, установленных правительством Российской Федерации, а также сметы расходов на их содержание в пределах утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете; осуществить прием имущества и обязательств реорганизуемых Росохранкультуры и Россвязьнадзора; представить в Минфин России документы о внесении соответствующих изменений в сводную бюджетную роспись федерального бюджета, лимиты бюджетных обязательств в объеме годовых назначений 2007 г., а также документы на передачу произведенного с начала 2007 г. финансирования расходов федерального бюджета;

представить в Минфин России и Казначейство России сводные передаточные балансы на дату завершения проведения реорганизационных мероприятий в объеме форм годовой бухгалтерской отчетности (с приложением сводных актов приема-передачи имущества и государственных обязательств), а также уведомле ния о снятии с учета в налоговом органе.

2. Утвердить прилагаемую схему размещения территориальных органов Россвязьохранкультуры.

3. Росимуществу совместно с Россвязьохран культурой обеспечить в установленном порядке за-крепление за ее территориальными органами предоставляемых им административных зданий и служебных помещений.

4. Рекомендовать органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, городов Москвы и Санкт-Петербурга оказать содействие в размещении территориальных органов Россвязьохранкультуры.

5. Мининформсвязи России и Минкультуры России обеспечить проведение до 1 декабря 2007 г. фи- нансовых, организационных, имущественных и иных мероприятий, связанных с реорганизацией Росохранкультуры и Россвязьнадзора.

6. Финансовое обеспечение мероприятий, предусмотренных настоящим распоряжением, осуществляется в пределах средств федерального бюджета, предусмотренных Росохранкультуре и Россвязьнадзору.

Число абонентов сотовой связи в РФ по итогам 1 полугодия 2007 г. выросло на 16,2% – до 163,983 млн.

Об этом сообщает Федеральная служба государственной статистики (Росстат) РФ.

При этом плотность подвижной связи на 100 человек населения страны составила в I полугодии 115,3, что на 16,1 аппарата больше, чем за аналогичный период 2006 г., сообщает РБК.

За I полугодие 2007 г. число телефонных аппаратов местной (городской и сельской) телефоннойсети увеличилось на 2,7% – до 44,43 млн. Количество универсальных и междугородных (международных) таксофонов увеличилось, соответственно, на18,6 тыс. и 49; местных таксофонов – уменьшилось на 1,5 тыс. По итогам I полугодия 2007 г. число универсальных и междугородных таксофонов достигло 118,7 и 1,1 тыс. соответственно. Число заявлений на установку квартирного телефона на 1 июля 2007 г. составило 1,2 млн, в том числе от льготных категорий граждан – 0,1 млн. В I полугодии 2007 г. было удовлетворено 244,9 тыс. заявок по установке телефонов, в том числе 8,4 тыс. заявок льготных категорий граждан.

Доходы от услуг связи в РФ за I полугодие 2007 г. выросли на 22,1% – до 480,3 млрд руб. по сравнению с соответствующим периодом 2006 г.

Об этом сообщила Федеральная служба государственной статистики (Росстат) РФ.

Доход от почтовой связи и услуг спецсвязи за отчетный период вырос на 4,7% – до 32 млрд руб.

Выручка от предоставления услуг подвижной электросвязи в I полугодии 2007 г. достигла 205,8 млрд руб., что на 19,7% выше, чем за аналогичный период2006 г.

Доход операторов от предоставления услуг дальней связи за 6 месяцев 2007 г. вырос на 17,8% – до 55,1 млрд руб., а от местной телефонной связи – на 2,8% – до 65,1 млрд руб., сообщает РБК.

Все исходящие телефонные соединения – внутризоновые, междугородные и международные сетей фиксированной связи (платные) за 6 месяцев 2007 г. достигли 256,7 млн часов, что на 17,8% выше, чем за аналогичный период 2006 г.ОАО "Межрегиональный ТранзитТелеком"(МТТ) вошло в число 400 крупнейших предприятий России. По результатам деятельности компании за 2006 г., МТТ занял в рейтинге 254 место, поднявшись на113 пунктов по сравнению с прошлым годом (367 место). Кроме того, журнал "Эксперт" выделил 20 наиболее динамично развивающихся предприятий России. МТТ – единственная компания телекоммуникационного сектора, вошедшая в этот список, и занявшая в нем 11 позицию. Рейтинг журнала "Эксперт" известен как один из наиболее авторитетных и престижных рейтингов в Российской Федерации.

В "Эксперт-400" участвуют компании, представляющие практически все основные сферы экономики.

Для ранжирования компаний, занятых в сфере телекоммуникаций, учитывал-ся объем выручки от продажи услуг.

***Рейтинг***

ОАО "ТС-Ритейл" включен журналом "РБК" в рейтинг 50 компаний, чей бизнес показал самые высокие темпы роста в России. По результатам деятельности компании за 2006 г., МТТ попал в середину рейтинга "Самый быстрорастущий бизнес", заняв в списке 25-е место. Рейтинг "РБК" основан на информации, которую компании опубликовали в виде отчетности о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятий за 2006 г. В рейтинг не включаются компании, которые были созданы недавно, чтобы исключить показатель быстрого роста "с нуля". В рейтинге"РБК" представлены компании практически из всех основных сфер экономики, однако МТТ – единственная компания из отрасли телекоммуникаций.

*Лидеры*

В гонке между ОАО "ВымпелКом" и ОАО"ТС-Ритейл" (МТС) пока так и не появилось очевидного лидера. Сейчас "ВымпелКом" растет быстрее МТС. По прогнозу Альфа-банка, в 2009 г. компания станет лидером по выручке в России, заняв 36% рынка против 35% у МТС и 29% у "МегаФона". Однако консолидированная выручка МТС останется выше.

Пока непонятна и перспектива гонки капитализации двух компаний. Недавно "ВымпелКом" на короткое время обогнал МТС. Сейчас капитализация МТС опять выше – примерно на 420 млн долл.

*3G*

Сети третьего поколения, как реальная услуга, появятся в России уже во второй половин 2008 г.В этом уверен генеральный директор ОАО"ВымпелКом" Николай Прянишников.В начале 2008 г. "ВымпелКом" запустит 3G в тестовый режим, а в III квартале начнется коммерческая эксплуатация сетей. Казань, по словам г-на Прянишникова, считается одним из приоритетных городов по строительству сетей третьего поколения. Примерно на те же сроки рассчитывает и генеральный директор МТС Леонид Меламед. "Стройка сетей третьего поколения идет одновременно во многих городах, и стартовать региональные сети 3G смогут достаточно быстро. Поэтому реальный срок запуска зависит от времени получения частот. Я думаю, технически мы будем готовы запускаться в I квартале, а дальше будем ждать частот. Надеемся, что в середине 2008 года запустим в коммерческую эксплуатацию сети в крупных городах миллионниках. Рассчитываем, что в эти же сроки запустим фрагменты сети в Москве", – заявил он в интервью "Ведомостям". Бизнес готов перейти к сетям третьего поколения, однако пока неясно, насколько российскому потребителю интересны новые возможности и готов ли он за них платить. Недавно "ВымпелКом" провел эксперимент, в тестовом режиме подключив своих абонентов к 3G. Выяснилось, что полмиллиона абонентов компании – потенциальные потребители новой услуги.

**7. MVNO**

В последние два года наметился активный рост рынка услуг операторов виртуальных сетеймобильной связи (MVNO). По оценкам компании Matrix Mobile, к концу этого года московскими компаниями, которые оказывают услуги мобильной связи по модели MVNO, будет обслуживаться порядка 200 тыс. абонентов. Лидеры этого рынка в настоящее время – компанииMatrix Mobile, "Центральный Телеграф", "Корбина Телеком" и "Кантриком". По словам представителей компаний, работающих на этом рынке, средний ежемесячный доход с одного абонента (ARPU) составляет порядка 50 долл., что позволяет ожидать, что объем этого рынка в 2007 г. превысит 100 млн долл. При этом участники рынка полагают, что в следующем году объем этого рынка может удвоиться.

**Телекоммуникационные технологии**

Network Operator (MVNO) была разработана для мобильных сетей британским регулирующим органом в области телекоммуникаций OFTEL. Согласно определению OFTEL, оператортипа MVNO — это организация, предлагающая подписку на услуги мобильной связи и сами услуги, но при этом не владеющая необходимым для этого радиочастотным ресурсом.Сегодня, в веке XXI, ситуация с MVNO не столь очевидна, как это представлялось в конце ХХ века. Как в любомперспективном проекте, внутри мобильных виртуалов возникли отдельные направления, которые определили специализацию будущих компаний. Кроме того, на рынке возникли новые модели, MVNE. Более подробно сферы деятельности MVNO в рамках мобильных сетей представлены на рис. 1.Как мы видим, MVNO разделяются на три основных класса:MVNO/SP, MVNO/ESP и MVNO классического типа, как они предполагались первоначально. Рассмотрим эти модели более подробно.• **MVNO/SP** (Service Provider сервис-провайдеры). Компании данного типа специализируются на продаже, рекламе и маркетинге услуг под собственным брендом, причем услуги они приобретают у базового мобильного оператора. Такие виртуальные операторы чаще всего не в состоянии модернизировать тарифы и сервисы, поскольку не контролируют элементы сетевой инфраструктуры и фактически лишь перепродают трафик мобильных операторов. В некоторых ситуациях MVNO/SP реализуют свои платформы серверов приложений при согласовании с MNO, и в этом случае они выполняют функции так называемых контентпровайдеров. Бывает, что MVNO/SP также обеспечивают обслуживание абонентов и биллинг. В этом случае тарификация предоставляемых услуг может производиться отдельно от базового оператора.• **MVNO/ESP** (En ha nc edService Provider — сервис-провайдер с расширенными возможностями). Виртуальные операторы такого типа уже могут предлагать дополнительные сервисы, разработанные на своихсерверах, поскольку обладают собственной SMS и голо-совой платформой. Кроме того, они выпускают свои SIM-карты, обеспечивают биллинг и абонентское обслуживание, а также предлагают собственные тарифные планы. Выпуск собственных SIM-карт позволяет проводить более гибкую маркетинговую политику и представлять на рынке свои специализированные проекты. Таким образом, данные операторы уже могутиметь особенности, которые будут выгодны для определенных пользователей, которые и формируют основную абонентскую базу виртуального оператора. Однако эти MVNO не имеют соглашений по роумингу и межоператорскому взаимодействию, поэтому вынуждены работать«локально» или оплачивать оператору организацию роуминга.

***Рис. 1. Схема обязательств и возможностей мобильных операторов различных типов***

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ [08’2008] 37

• **«Полноценный» MVNO**

Первоначальный, «классический», вариант мобильных виртуалов. Основным и самым важным его отличием от MVNO/ESP и MVNO/SP является наличие собственного центра коммутации, при помощи которого осуществляется обслуживание«своих» абонентов и предоставление им различных услуг. У мобильных виртуалов есть возможность заключать собственные национальные и международные роуминговые и межоператорские соглашения, что значительно расширяет сферу их деятельности. Единственное, что необходимо арендовать у MNO в этом случае, — это частотный ресурс и функциональность базовых станций. Несмотря на серьезные вложения в построение инфраструктуры сети и ее обслуживание, они все равно позволяют получать определенный доход даже без развертывания собственного абонентского радиодоступа.Что же касается дополнительной модели, так называемой MVNE, то она используется для более эффективного взаимодействия виртуального и традиционного мобильных операторов. MVNE (Mobile Network Operator Enabler) —компании, которые берут на себя функции по обеспечению всех технических аспектов работы виртуального оператора.На рис. 1 выделен спектр задач, выполняемых MVNE, — чаще всего это отдельное подразделение в рамках оператора мобильной связи.

Российский рынок MVNO: уже открыт или все так же перспективен?

Возможности и перспективы применения концепции MVNO в России обсуждаются достаточно активно и уже давно. Но прежде чем рассматривать правовые и технические аспекты реализации MVNO, обратимся сначала к движущей силе всех этих мероприятий — мотивации и причинам выхода на рынок мобильных виртуалов.

• **Дополнительная прибыль отдельной компании.** Это первоочередная и самая очевидная из причин появления виртуальных операторов. Помимо продажи услуг мобильной связи можно получать дополнительныесредства от реализации телефонных аппаратов, сервисови контента. Однако для организации компании, которая будет приносить доход ,необходимо соблюдение некоторых первоначальных условий на рынке мобильнойсвязи, о которых мы поговорим позже.

• **Средство развития и увеличения продаж**. В этом качестве концепция MVNO может быть использована оператором мобильной связидля развития предложенияуслуг мобильной связи, например в пакете с другимитоварами и сервисами. Реализация этих идей осуществляется за счет постоянного и четкого анализа потребностей пользователейи оперативного их удовлетворения. Например, у операторов и художественных студий ведется постоянное отслеживание модных тенденций среди различных групп абонентов (молодежи, офисных работников и т. д.).Ввиду этого компании могут организовать более эффективные персонализированные или узконаправленные рекламные акции, рассылки и наборы картинок и видеороликов абонентам конкретного мобильного оператора.

• **Канал для продвижения различных проектов.**

MVNO предоставляет дополнительные возможностипродвижения бренда, продукта, марки компании и т. д. за счет размещения логотипа на лицевых панелях, SIM-картах, на картинках и заставках мобильных телефонов. А также путем предоставления специализированных услуг, привлекательных для абонента.

Из сказанного видно, что MVNO — это компании, которые не стремятся развивать свой бизнес и сеть с нуля. Их задача — правильно и эффективно использовать уже имеющийся ресурс мобильных операторов.

Эту нехитрую истину уже достаточно давно поняли и уяснили в Европе и Северной Америке и дали «зеленый свет» бизнесу мобильных виртуалов, благодаря чему они успешно развиваются и укрепляют свои позиции. Так ,в мире всего насчитывается около 500 MVNO. На конец прошлого года они обслуживали в совокупности порядка 70,8 млн абонентов. А к 2010 г.,по прогнозу ведущих аналитиков, в том числе и Pyramid Research, их число вырастет до 112 млн человек. На первый взгляд, это не так уж много около 3% от всех сотовых абонентов. Но в странах Западной Европы развитие MVNO и уровень проникновения нарынок уже превысил 10%. Например, в Дании работает сразу семь виртуальных операторов, которые привлекли уже порядка 20% абонентской емкости. Интеграционные процессы в сфере MVNO тоже являют собой достаточно впечатляющее зрелище. Например, швейцарский Swisscom, не получив одобрения на деятельность MVNO в своей стране, основал компанию Debitel, которая работает в пяти странах и обслуживает 10 млн пользователей (недавно этот бизнес был успешно продан).Другим ярким примером является шведский Tele2, который «продвигает» свою схему MVNO по всей Европе. У него десять виртуальных мобильных сетей, но не это выделяет компанию из общего ряда. Хочется отдельно отметить разнообразие форм строящихся MVNO:в Швейцарии, • имея лицензию, Tele2 построил сеть только в Цюрихе, остальную территорию он покрыл благодаря сотрудничеству с компанией Orange;

• с Норвегией отношения похожи на некий бартер. Tele2 является MVNO на сети оператора Telenor, который,в свою очередь, работает в качестве MVNO на сети Tele2 в Швеции; • в Дании Tele2 работает как чистый MVNO на сети оператора Sonofon;

• у себя на родине, в Швеции ,со своим основным конкурентом TeliaSonera они построили сеть 3G и оба работают в ней как MVNO.И это еще не считая операторов Северной Америки, Азии и стран Европы. Так почему же бурное развитие MVNO семимильными шагами движется по миру и так настоятельно огибает Россию, с ее пока латентным, но совсем не малым потенциалом? Чтобы попытаться ответить на этот вопрос, можно посмотреть на специфику российского рынка сотовой связи, наше многострадальное законодательство в области связи и те условия, которые необходимы для появления MVNO. Авторитетная аналитическая компания Diamond Analysis декларирует, что анализ развития MVNO в большинстве стран показал: первые MVNO появились при проникновении сотовой связи порядка 40–60% и уровне конкуренции, соответствующем монополистической конкуренции или концентрированному рынку. Таким образом, по уровню конкуренции российская действительность идеально подходит под эти требования. Однако при коэффициенте проникновения сотовой связи, существующем в России, близком к 100%, прецедентов организации первых MVNO не отмечалось. Дело в том, что при достижении такого высокого насыщения населения сотовой связью операторы сами имеют возможность регулировать тарификационные политики и распределение трафика. Поэтому естественно, что они сами начинают осваивать ниши, которые теоретически всегда отводились бы для виртуальных операторов. В итоге появление MVNO как отдельных самостоятельных компаний становится неактуальным и бесперспективным. Таким образом, ожидания специалистов, что с насыщением абонентской емкости мобильные виртуалы начнут проявлять себя и появятся на рынке как самостоятельные компании, не оправдались. В силу российского менталитета мобильные операторы решили, что лучше создать свои компании, которые будут выполнять функции мобильных виртуалов. Тем более операторы «большой тройки» открыто заявляют о том, что самостоятельно могут добраться до узких сегментов рынка и с этим проблем совершенно не испытывают.

Уже сегодня у российских операторов появились тарифные планы для малого бизнеса, для людей, увлекающихся спортом, для студентов, семей и других сегментов пользователей. Поэтому можно говорить, что виртуальные операторы создаются внутри мобильных операторов «большой тройки».Самый яркий пример: в московской сети «МегаФон» работает несколько MVNO (формально эти компании подходятпод определение) — «Революция», «Матрикс Мобайл», «Мегател», Divizion, и «Алло Инкогнито». Они предоставляют пользователям дешевые неограниченные и лимитированные тарифы. Особняком среди них стоит проект «Алло Инкогнито», который кроме всего прочего предоставляет клиенту единый номер, под которым объединяются все его телефоны. Услуга заключается в том,что абонента всегда можно вы-звонить, набрав один и тот же номер, распределение вызовов по телефонам происходит по расписанию или иным правилам, устанавливаемым пользователем .Но кроме теоретических и коммерческих причин, затрудняющих развитие MVNO в России, существует еще одна, не менее существенная, — это несовершенство законодательной и нормативной базы в вопросах MVNO.

Для того чтобы предоставлять услуги мобильной связи, компания в России обязана иметь на это определенное разрешение (лицензию), которое подразумевает дозволение на использование конкретного радиочастотного диапазона, а так как у MVNO нет собственного радиоучастка, то и получить эту лицензию они не могут. Самыми первыми с этой проблемой столкнулись в 1999 году в компании «Корбина Телеком». В ту пору «Билайн» решил переключиться с устаревающего стандарта DAMPS на развивающийся и набирающий силу **GSM**. Однако все базовые станции исправно работали, и демонтировать их было слишком опрометчивым решением. Именно это подвигло тогда передать права на подключение к сети новых абонентов, компании «Корбина Телеком», которая впоследствии выкупила оборудование в собственность. Как нетрудно догадаться, у «Корбины» необходимых документов на лицензированное использование частотного ресурса не было, и в 2004 году Госсвязьнадзор обвинил компанию в предоставлении услуг мобильной связи при отсутствии лицензии. В этой ситуации, для избежания юридических проблем, во всех бумагах и контрактах, предлагаемых абоненту, было отмечено, что услуги связи предоставляются компанией «Билайн GSM»,а совсем не «Корбина Телеком». Этот «ход конем» потом взяли на вооружение другие MVNO, поэтому и получается, что мы говорим о мобильных виртуалах, только существующих под эгидой операторов «большой тройки». Этот уже исторический факт подтверждает, что проблемы с законностью MVNO в России возникли не вчера, а уже почти 10 лет назад, но они таки не смогли найти адекватного решения, и, несмотря на создание пилотных зон в «Евросети» и «СМАРТСе», вопрос формального существования MVNO в России все еще остается открытым.

***Рис. 2. Схема организации сети MVNO***

Итак, появление и развитие виртуальных операторов представляет собой повсеместное явление, которое в основном благосклонно принимается абонентами и заслуживает дальнейшего развития и расширения. Однако в том виде, в котором оно существует в мире, в России это явление не может прижиться благодаря не только законодательству и нормативным требованиям, но и предпосылкам, сложившимся на наших мобильных сетях. В то же время утверждать, что MVNO в России не возможны, будет ошибкой. Концепция виртуальных операторов находит свое место на российском мобильном рынке, но в адаптированном к нашим условиям виде, что с успехом доказали проекты операторов «большой тройки», описанные выше.

Ну а пока у нас запускаются пилотные зоны и компании MVNO существуют исключительно в симбиозе с мобильными операторами, нам остается ожидать выхода новых нормативных документов, которые разъяснят нам наконец положение MVNO в современной структуре телекоммуникаций России.

**Платежи**

"Инфокоммуникационный союз" приступил к реализации проекта "Мобильные платежи".

Об этом сообщила пресс-служба Союза 05.10.07. Цель проекта – расширение доступа граждан России к современным платежным услугам путем использования сетей подвижной связи. Задачами проекта в области мобильных платежей стали организация исследований и разработка технических решений, формирование предложений по совершенствованию нормативной правовой базы, расширение взаимодействия со Всемирной ассоциацией GSM и другими международными организациями.

Союзом одобрена "Концепция универсальной платежной платформы для оплаты товаров и услуг с использованием существующих и перспективных Оператор • № 33 – 2007 19 сетей связи", разработанная в соответствии с рекомендациями Мининформсвязи России. В ближайшее время предполагается развернуть опытную зону универсальной платежной платформы и в ходе испытаний протестировать основные положения концепции, отработать взаимодействие заинтересованных участников рынка и возможные бизнес-модели мобильной коммерции, микро- и макроплатежи, в том числе и с использованием перспективной технологии NFC. В дальнейшем для согласования предложений по совершенствованию нормативной правовой базы, в том числе и с Центральным Банком РФ, предполагается участие "Инфокоммуникационного союза" в деятельности межведомственной рабочей группы по вопросу использования сетей подвижной связи для оплаты товаров и услуг.

О своем намерении способствовать реализации проекта заявили следующие операторы подвижной связи: "ВымпелКом", "Дельта Телеком", "МегаФон", "Мобильные ТелеСистемы" и "Московская Сотовая Связь", Связь-Банк и Банк Таврический, компания "Мобиль- ные Платёжные Системы" и другие участники Союза

***Услуги***

С 1 октября ОАО "ВымпелКом" запустило услугу "Конференцсвязь", позволяющую подключать к телефонному разговору до пяти человек одновременно.Управление сессией осуществляется абонентом, инициировавшим телефонную конференцию, припомощи USSD-команд и цифровых клавиш. Он может добавлять новых участников, переключая в режим конференции поступающие входящие вызовы или, не прерывая сессии, дозваниваться на другие номера и подключать их. За инициатором остается возможность выйти из текущей конференции, чтобы переговорить с "посторонним" собеседником. Конференция при этом не прерывается. До 31 декабря услуга предоставляется без абонентской платы, плата за подключение отсутствует. Каждый из участников телефонной конференции оплачивает разговор поминутно в соответствии с собственным тарифным планом.

8. **Экономическая выгода применения данных инноваций**

Основной выгодой является техническая новизна данного вида связи. Переход на этот стандарт позволит компании быть впереди своих конкурентов, а значит привлечь на свою сторону потенциальных клиентов. А это в свою очередь прибыль. Данная технология по цене не сильно отличается от старой. Значит, компания ничего не теряет, а только приобретает новых клиентов, которые хотят иметь высокую скорость и качество передачи информации.

Исходя из анализа макросреды, можно сделать вывод, что рынок мобильной связи ещё не очень освоенная ниша в России. Хотя цена за предоставляемые услуги высока, компания больше ориентируется на качество и расширение пакета предоставляемых услуг. Внедрение новых технологий передачи информации, по-моему самое перспективное дало на сегодняшний день. Сейчас инновации в основном идут как усовершенствование старых технологий. Настоящих инновационных прорывов не много в мире. Новые технологии в мобильной связи скрашивают эту картину, и приносят огромную прибыль владельцам компаний занимающихся этим делом, а также пользу всей стране, не позволяя ей совсем уж отстать от всего остального мира в плане технологий.

**9. Экспресс-диагностика финансового состояния**

Компания **ТС-Ритейл** основана в конце 2006 года. Компания была создана для управления новым розничным проектом, решение о развитии которого было принято в **АФК «Система»**, и является её дочерним предприятием. Проект подразумевает создание розничной сети нового формата. В существующих магазинах сети представлены контракты услуг связи компаний, входящих в **холдинг «Система Телеком»**, оборудование для связи и сопутствующие товары. Кроме того, представлены и услуги других компаний, входящих в АФК, таких как «Интурист» и банк МБРР. Планы проекта весьма амбициозны – 1000 действующих магазинов до конца 2007 года.

В рамках проекта первостепенное значение придается бренду и розничной концепции магазина. Мы создаем абсолютно новый розничный формат, в который органично вписываются на первый взгляд принципиально несовместимые услуги и товары, например, цифровые фотоаппараты и кредитные карты, туристические путевки, мобильные телефоны, интерактивное телевидение и игры. Однако все эти услуги объединяет одно – максимальная простота и доступность их покупки в одном месте. Нет теперь необходимости ездить по всему городу для того, чтобы оформить банковский кредит и выбрать тур, оплатить коммунальные услуги и получить детализацию своих разговоров по мобильному телефону. Но самое главное – наши магазины простроены в соответствии с самими передовыми наработками в области розничных продаж. Нашим покупателям приятно просто заходить к нам, потому что мы умеем создавать атмосферу легкости и современности, того, что называется уютным магазином. При этом, всё сделано таким образом, что у покупателей не возникает проблем с тем, чтобы быстро найти именно то, что им нужно. Это достигается правильным зонированием магазинов и грамотной организацией рабочего пространства. Кроме того, у нас есть еще несколько маленьких секретов, которые будут весьма выгодно отличать нас от магазинов сложившегося формата.

«ТС-Ритейл» знает, что скоро наш формат станет новым стандартом для этого сегмента рынка. Мы верим, что через некоторое время мы будем одной из крупнейших розничных сетей России. Это не громкие слова – у нас есть мощная поддержка материнских компаний, есть ноу-хау в области продаж и маркетинга, и наши покупатели, которые уже приняли нашу Идею.

Мы считаем, что достичь цели в области улучшения качества жизни возможно за счет повсеместного и широкого внедрения инновационных технологий, продуктов и сервисов. Распространение инноваций, их использование в повседневной жизни оказывает воздействие на формирование инновационного типа мышления, которое, в свою очередь, стимулирует развитие общества, влияет на рост экономики, способствует интеграции страны в мировое сообщество, а также формирует успешное общество будущего.

10. **Бюджетный план**

Прежде чем составлять HR-бюджет, нужно составить план работ на следующий календарный год. Нужно четко понимать, какие мероприятия и в какой период времени будут проходить, каков будет их формат, какие ресурсы для этого требуются. Под мероприятиями мы подразумеваем не только корпоративные праздники (23 Февраля, 8 Марта, традиционный «День компании» и Новый год), но и различные соревнования: «Лучший сотрудник месяца, года», другие внутренние конкурсы, рекрутинг, периодичность различных социальных выплат и т. д. Давайте подробнее рассмотрим основные статьи HR-бюджета.

В разных компаниях практикуется разный подход к HR-бюджетированию. Основная статья расходов на персонал — *заработная плата* — попадает или в бюджет HR-службы, или планируется в каждом подразделении. Во втором случае подсчитать расходы и оценить эффективность вложений в персонал достаточно сложно. Если в вашей компании заработная плата и стимулирующие выплаты входят в бюджет HR-службы, то не забывайте учитывать при бюджетировании то, что часть заработной платы уходит на налоговые выплаты (обычно эти расходы идут отдельной статьей).

Обязательно при бюджетировании расходов на оплату труда учитывайте свой ресурсный план1 на следующий год. Спланировать расходы на оплату труда со 100-процентной точностью, даже если ресурсный план правильно составлен, довольно сложно. Фактическое изменение штата может не совпадать с намеченным, кроме того, больничные и отпуска сотрудников влияют на итоговую сумму. Однако все можно корректировать в рамках утверждения квартальных и месячных бюджетов, что дает возможность оперировать более точными данными. Отклонения при годовом планировании не должны превышать, согласно экспертным оценкам, 10 процентов.

Помимо основных, существует множество *дополнительных выплат*, таких как премии, расходы по различным мотивационным программам, расходы на дни рождения (не поленитесь и просчитайте количество именинников по месяцам, это позволит более четко спланировать расходы), расходы по так называемому социальному пакету (проезд, питание, мобильная связь и др.), которые также подлежат планированию.

Следующая статья HR-бюджета — это расходы на *подбор персонала*. Здесь также мы опираемся в планировании на ресурсный план. Необходимо учитывать статистику по текучести персонала за прошлые периоды. Не забывайте расходы на периодические печатные издания, платные доступы на сайты в Интернете, оплату услуг кадровых агентств. При этом если расходы на печатные издания обычно незначительны и вы сможете в случае непредусмотрительности изыскать необходимую сумму, то расходы на «работные» сайты достаточно серьезны, не говоря уже об услугах внешних рекрутеров. Поэтому старайтесь учитывать характер планируемых вакансий и обязательно имейте резерв на случай форс-мажорных ситуаций (например, на подбор менеджеров среднего и высшего звена).

*Обучение* также одна из основных расходных статей. Здесь вам поможет план обучения на год, который необходимо утвердить не позже ноября. Иначе вы не сможете составить полноценный бюджет. Поэтому приучайте руководителей подразделений подавать заявки на обучение заранее. Если же вы руководитель крупного HR-подразделения, то это головная боль вашего отдела обучения или специалиста по обучению, хотя контроль здесь также не помешает. Часто тренинговые компании требуют 50-процентную предоплату. Поэтому эти расходы необходимо планировать в месяце, предшествующем обучению.

Планирование *корпоративных мероприятий* — это тема для отдельной большой статьи. Мы к ней обязательно вернемся. Скажем лишь о нескольких нюансах: все рестораны (особенно в период подготовки новогодних мероприятий), теплоходы и открытые площадки (в случае проведения летних выездных мероприятий), требуют предоплату за два-три месяца, поэтому не забудьте предусмотреть суммы на это в соответствующие периоды. То же можно сказать об event-агентствах, музыкальных коллективах и ведущих вечера (в случае, если вы самостоятельно занимаетесь организацией мероприятий).

Ну и, конечно, не стоит забывать про непредвиденные расходы. Сумма, которую вы будете планировать на эту статью, ограничивается только финансовыми возможностями компании. Однако не советуем делать ее «запасным аэродромом» на случай неправильного планирования и халатного к нему отношения. Диапазон допустимых отклонений ограничивается не только в сторону перерасхода. Постоянные большие остатки могут стать основанием для руководства компании задуматься о сокращении вашего бюджета.

Составить бюджет — только полдела. Впереди у нас защита бюджета, и она требует подготовки. *Главное правило* здесь: даже если у вас надежные помощники или бюджет собирает финансовая служба, обязательно *проверьте сами все предъявляемые цифры*. Невозможно защитить бюджет, если вы не владеете информацией. Вы должны дать ответ по каждой статье и подстатье расхода. Вы должны знать, откуда взялись цифры и почему именно они. Это поможет вам выстоять в игре, столь любимой многими руководителями (а иногда и владельцами бизнеса), — «Выкидываем все лишнее» или «Сократим расходы». Если вы не владеете материалом, то велик риск, что вы отдадите «под нож» важную статью расходов.

Для того чтобы бюджет был принят, нужно, чтобы все цифры имели обоснование. Поэтому рекомендуем взять с собой все материалы, которые были использованы во время составления бюджета. Это могут быть и статистические данные прошлых периодов, и план обучения, и ресурсный план на следующий год, и данные по ценам компаний-провайдеров, и прогнозы по повышению цен на услуги. Обязательно берите с собой все предварительные расчеты, потому что вас могут попросить раскрыть содержание того или иного расхода и ваши судорожные попытки вспомнить исходные цифры не прибавят вам баллов. К сожалению, многие руководители до сих пор считают HR-службу этакой «падчерицей». Поэтому ваше выступление должно быть аргументированно, а каждая статья — иметь документальное подтверждение и планы расчетов.

11. **Пример HR-бюджета**

В каждой компании своя структура, свои статьи расходов, свои стандарты управленческого учета. Поэтому данный пример HR-бюджета можно рассматривать только как отправную точку для ваших расчетов (цифры условные).

Сотовые операторы начали делить мобильную розницу с середины лета 2008 г. "ВымпелКом" уже контролирует 50% минус одна акция "Евросети" и подписал контракт со "Связным" об объеме продаж своих услуг в ближайшие три года. Фактически покинул рынок "DИКСИС", компания МТС купила "Телефон.Ру" От того, как операторы сейчас поделят сети, будет зависеть, кто станет лидером на рынке сотовой связи.

12. **Экспресс-анализ финансовой отчетности**

Но финансовый анализ не ограничивает экспресс-анализом. Мы уже упоминали ситуации, когда целесообразен данный вид анализа. Существует также более углубленный — аналитический анализ финансового состояния предприятия. Его цель — более подробная характеристика имущественного и финансового положения хозяйствующего субъекта, результатов его деятельности в истекшем отчетном периоде, а также возможностей развития субъекта на перспективу. Он конкретизирует, дополняет и расширяет отдельные процедуры экспресс-анализа. При этом степень детализации зависит от желания аналитика.

В общем виде программа углубленного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия представлена в таблице 2.

Таблица 2 **Программа углубленного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Предварительный обзор экономического и финансового положения субъекта | * 1. Характеристика общей направленности финансово-хозяйственной деятельности;
	2. Выявление “больных” статей отчетности.
 |
| 2. Оценка и анализ экономического потенциала субъекта хозяйствования. | 2.1. Оценка имущественного положения.2.1.1.Построение аналитического баланса-нетто2.1.2. Вертикальный анализ баланса2.1.3. Горизонтальный анализ баланса2.1.4. Анализ качественных сдвигов в имущественном положении2.2. Оценка финансового положения2.2.1.Оценка ликвидности2.2.2. Оценка финансовой устойчивости |
| 3. Оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования | 3.1. Оценка производственной (основной) деятельности3.2. Анализ рентабельности3.3. Оценка положения на рынке ценных бумаг |

Таким образом, детализированный анализ дает более глубокую и широкую оценку финансового положения фирмы.

Цели и содержание финансового анализа достаточно индивидуальны и чаще определяются тем, кто будет использовать его результаты. В таблице 3 приведены финансовые показатели, представляющие особый интерес для трех основных групп пользователей: менеджеров фирмы, собственников капитала (крупных акционеров), кредиторов (заимодавцев).

Таблица 3 **Цели анализа финансового состояния**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Менеджеры | Владельцы | Заимодавцы |
| 1-я цель — Анализ производственной деятельности:* коэффициенты прибыльности;
* анализ издержек;
* операционный рычаг;
* анализ налоговых платежей.
 | 1-я цель — Прибыльность:* доходность собственного капитала;
* прибыль на акцию;
* курс акций;
* доходность акций;
* стоимость бизнеса.
 | 1-я цель — Ликвидность:* коэффициент текущей ликвидности;
* ликвидационная стоимость;
* денежные потоки.
 |
| 2-я цель — Управление ресурсами:* оборачиваемость активов;
* оборачиваемость запасов;
* оборачиваемость дебиторской задолженности;
* управление оборотным капиталом;
* характеристики кредиторской задолженности.
 | 2-я цель — Распределение прибыли:* дивиденды на акцию;
* текущая доходность акций;
* коэффициент выплаты дивидендов;
* коэффициент покрытия дивидендов.
 | 2-я цель — Финансовый риск:* доля долга в активах;
* собственный оборотный капитал.
 |
| 3-я цель — Доходность:* доходность активов;
* маржа прибыли;
* стоимость капитала.
 | 3-я цель — Рыночные показатели:* коэффициент Р/Е;
* соотношение рыночной и балансовой стоимости акций;
* динамику курса акций.
 | 3-я цель — Обслуживание долга:* просроченная задолженность;
* коэффициент покрытия долговых обязательств;
* коэффициент покрытия процентных выплат.
 |

**Методы оценки финансовой устойчивости предприятия**

При оценке финансовой устойчивости предприятия не существует каких-либо нормированных подходов. Владельцы предприятий, менеджеры, финансисты сами определяют критерии анализа финансовой устойчивости предприятия в зависимости от преследуемых целей.

Мы выделим несколько основных подходов, которые используются в мировой и отечественной практике.

**Оценка финансовой устойчивости предприятия с помощью абсолютных и относительных показателей**

Метод оценки финансовой устойчивости предприятия с помощью использования абсолютных показателей основывается на расчете показателей, которые с точки зрения данного метода наиболее полно характеризуют финансовую устойчивость предприятия. К абсолютным показателям при оценке финансовой устойчивости предприятия относятся:

* общая величина запасов и затрат;
* общая величина запасов и затрат;

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используется несколько показателей, которые отражают различные виды источников:

Наличие собственных оборотных средств (ст.490-ст.190-ст.390);

Наличие собственных и долгосрочных заёмных источников формирования запасов и затрат или функционирующий капитал (ст.490+ст.590-ст.190);

Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ст.490+ст.590+ст.610-ст.190).

После расчетов данных показателей, они необходимы для расчета показателей обеспеченности запасов и затрат источниками формирования.

Трём показателям наличия источников формирования запасов и затрат соответствуют три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками формирования:

1. Излишек (+) или недостаток (-) СОС (Фс= СОС-ЗЗ);
2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заёмных источников ( Фт=КФ-33);
3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников (Фо=ВИ-ЗЗ).

С помощью данных показателей определяется трёхкомпонентный показатель типа финансовой ситуации [9] 

Четыре типа финансовой устойчивости, при использовании метода абсолютных показателей:

1. Абсолютная устойчивость финансового состояния. Фс ≥О; Фт ≥О; Фо ≥0; т.е. S= {1,1,1};
2. Нормальная устойчивость финансового состояния. Фс< 0; Фт≥0; Фо≥0; т.е. S={0,1,1};
3. Неустойчивое финансовое состояние: Фс<0; Фт<0;Фо≥0;т.е. S={0,0,1};
4. Кризисное финансовое состояние: Фс<0; Фт<0; Фо<0; т.е. S={0,0,0}.

Данный метод анализа финансовой устойчивости достаточно удобен, однако, он не объективен и позволяет выявить лишь только внешне стороны факторов, влияющих на финансовую устойчивость

Анализ с помощью относительных показателей, дает нам базу и для исследований, аналитических выводов. Анализ финансовой устойчивости предприятия с помощью относительных показателей, можно отнести к аналитическим методам, наряду с аналитикой бюджета, расходов, баланса .

При данном методе используется более широкий набор показателей:

1. Коэффициент концентрации собственного капитала;
2. Коэффициент финансовой зависимости;
3. Коэффициент маневренности собственного капитала;
4. Коэффициент концентрации заемного капитала;
5. Коэффициент структуры долгосрочных вложений;
6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств;
7. Коэффициент структуры заемного капитала;
8. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств;
9. Коэффициент реальной стоимости имущества;
10. Коэффициент краткосрочной задолженности;
11. Коэффициент кредиторской задолженности и прочих пассивов .

**Применение матричных балансов для оценки финансового состояния**

Рассмотрим применение матричных методов, в частности, технологию матричного метода.

Как известно, матричная модель представляет собой прямоугольную таблицу, элементы которой отражают взаимосвязь объектов. Она очень удобна для финансового анализа, поскольку является простой и наглядной формой совмещения разнородных, но взаимосвязанных экономических явлений. Таким образом, применение ее для анализа финансовой устойчивости, тоже вполне оправдано.

Бухгалтерский баланс предприятия можно представить как матрицу, где по горизонтали расположены статьи актива (имущество), а по вертикали – статьи пассива (источники средств). Размерность матрицы бухгалтерского баланса может соответствовать количеству статей по активу и пассиву баланса 42х35, но для практических целей вполне достаточно размерности 10х10 по сокращенной форме баланса

В матрице баланса необходимо выделить четыре квадранта по следующей схеме:

Схема 1 **Матрица для анализа финансовой устойчивости предприятия по методу КЭН М.И. Литвина**

|  |  |
| --- | --- |
| **Актив** | **Пассив** |
| Внеоборотные средства | Собственный капитал |
| Оборотные средства | Обязательства |

При составлении сокращенной формы баланса следует не только сгруппировать его статьи, но и исключить из сумм уставного и добавочного капитала статьи актива баланса "Расчеты с учредителями" и "Убытки прошлых лет и отчетного года". Понадобятся также данные из отчета о финансовых результатах и их использовании.

На основе выше перечисленных отчетных данных, надо составить четыре аналитические таблицы:

1. Матричный баланс на начало года.
2. Матричный баланс на конец года.
3. Разностный (динамический) матричный баланс за год.
4. Баланс денежных поступлений и расходов предприятия.

Матричный балансы предприятия составляются по единой методике. Первые два баланса носят статический характер и показывают состояние средств предприятия на начало и конец года. Третий баланс отражает динамику – изменение средств предприятия за год (наиболее пригоден для аналитических и прогнозных расчетов).

Правила составления матричной модели для первых трех балансов:

1. Выбирается размер матрицы, статьи актива отражаются по горизонтали матрицы, статьи пассива – по вертикали.
2. Заполняется балансовая строка и графа матрицы в точном соответствии с данными бухгалтерского баланса.
3. Последовательно, начиная с первой строки актива баланса, подбираются источники средств, находящиеся в распоряжении предприятия.
4. Проверяются все балансовые итоги по горизонтали и вертикали матрицы. Наиболее ответственным является третий этап составления матрицы – подбор источников средств, находящихся в распоряжении предприятия. Здесь следует исходить из круга финансовых прав и полномочий предоставленных предприятию, экономической природы вне оборотных и оборотных, собственных и заемных средств, хозяйственной целесообразности. Подбор источников средств проводится в названной последовательности и в пределах остатка средств .

Таблица 4. **Подбор источников средств, находящихся в распоряжении предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| **Статьи актива баланса** | **Источники средств (статьи пассива)** |
| **Внеоборотные средства.** |
| 1. Основные средства и нематериальные активы. | 1. Уставный и добавочный капитал.
2. Долгосрочные кредиты и займы
3. Фонды накопления и нераспределенная прибыль
 |
| 2. Капитальные вложения. | 1. Долгосрочные кредиты и займы
2. Уставный и добавочный капитал
3. Фонды накопления и нераспределенная прибыль
 |
| 3. Долгосрочные финансовые вложения. | 1 .Уставный и добавочный капитал2. Фонды накопления и нераспределенная прибыль |
| **Оборотные средства.** |
| 1. Запасы и затраты. | 1. Уставный и добавочный капитал (остаток)
2. Резервный капитал
3. Фонды накопления и нераспределенная прибыль (остаток)
4. Краткосрочные кредиты и займы.
5. Кредиторы
6. Фонды потребления и резервы
 |
| 2. Дебиторы. | 1. Кредиторы
2. Краткосрочные кредиты и займы.
 |
| 3. Краткосрочные финансовые вложения. | 1. Резервный капитал
2. Кредиторы
3. Фонды потребления и резервы
 |
| 4. Денежные средства. | 1.Резервный капитал2.Фонды накопления и нераспределенная прибыль1. Кредиты и займы

4. Фонды потребления и резервы |

Матричные балансы существенно расширяют информационную базу для финансового анализа, следовательно и для анализа финансовой устойчивости предприятия. С их помощью можно:

* определить увязку статей актива (имущества предприятия) и статей пассива баланса (источники средств);
* рассчитать структуру и определить качество активов по балансу предприятия и достаточность источников их финансирования;
* рассчитать весь набор показателей и коэффициентов, необходимых для оценки финансовой устойчивости, платежеспособности, использования ресурсов предприятия;
* объективно оценить финансовое состояние предприятия, выяснить причины его изменения за отчетный период; установить параметры, характеризующие приближение предприятия к порогу неплатежеспособности (банкротству).

Баланс денежных поступлений и расходов предприятия увязывает бухгалтерский баланс с финансовыми результатами работы, наличием денежных средств на счетах, текущим оборотам денежных средств. Он позволяет реально оценить, сколько денежных средств и на каком этапе требуется предприятию, а также дает наглядное представление о составе и структуре денежных доходов и расходов, факторах, повлиявших на изменение денежных остатков на счетах.

При необходимости информация о доходах и расходах может быть расширена и детализирована по каждой статье.

13. **Балансовая модель оценки финансовой устойчивости предприятия**

На протяжении всей работы мы подчеркиваем важность выбора критериев оценки финансовой устойчивости предприятия, выбора метода, способов и показателей, которые будут иметь наибольшее значение при проведении такого рода исследований.

Ответ на все вопросы, пожалуй, находится в использовании балансовой модели, которая в условиях рынка имеет следующий вид:

,

где:

— основные средства и вложения;

— запасы и затраты;

— денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, расчеты (дебиторская задолженность) и прочие активы;

— источники собственных средств;

Сkk — краткосрочные кредиты и заемные средства;

Сдк — долгосрочные кредиты и заемные средства;

К0 — ссуды, непогашенные в срок;

Rp — расчеты (кредиторская задолженность) и прочие пассивы.

По сути дела, модель предлагает определенную перегруппировку статей бухгалтерского баланса для выделения однородных, с точки зрения сроков возврата, величин заемных средств.

Учитывая, что долгосрочные кредиты и заемные средства направляются преимущественно на приобретение основных средств и на капитальные вложения, преобразуем исходную балансовую формулу:

.

Таким образом, соотношение стоимости материальных оборотных средств и величин собственных и заемных источников их формирования определяет устойчивость финансового состояния предприятия. Обеспеченность запасов и затрат источниками формирования является сущность финансовой устойчивости, тогда как платежеспособность выступает внешние ее проявлением. В то же время степень обеспеченности запасов и затрат источниками есть причина той ли иной степени платежеспособности (или неплатежеспособности), выступающей как следствие обеспеченности.

Наиболее обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, получаемый в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат. При этом имеется в виду обеспеченность определенными видами источников (собственными, кредитными и другими заемными), поскольку достаточность суммы всех возможных видов источников (включая краткосрочную кредиторскую задолженность и прочие пассивы) гарантированна тождественностью итогов актива и пассива баланса [15].

Используемый в практике зарубежных фирм показатель стоимости чистых мобильных средств, равный разности оборотных активов и краткосрочной задолженности, соответствует показателю наличия собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат.

Чтобы снять финансовое напряжение, предприятиям необходимо выяснить причины изменений следующих статей материальных оборотных средств:

производственные запасы;

незавершенное производство;

готовая продукция и товары.

В рамках внутреннего анализа осуществляется углубленное исследование финансовой устойчивости предприятия на основе построения баланса неплатежеспособности, включающего следующие взаимосвязанные группы показателей.

1. Общая величина неплатежей.

просроченная задолженность по ссудам банка;

просроченная задолженность по расчетным документам поставщиков;

недоимки в бюджеты;

прочие неплатежи в том числе и по оплате труда.

1. Причины неплатежей:

недостаток собственных оборотных средств;

сверхплановые запасы товарно-материальных ценностей;

товары отгруженные, но не оплаченные в срок покупателями;

товары на ответственно хранении у покупателя ввиду отказа от акцепта;

иммобилизация оборотных средств в капитальное строительство, в задолженность работников по полученными ими ссудам;

расходы, не перекрытые средствами специальных фондов и целевого финансирования.

1. Источники, ослабляющие финансовую напряженность:

временно свободные собственные средства (фонды экономического стимулирования, финансовые резервы и др.);

привлеченные средства (превышение нормальной кредиторской задолженности над дебиторской)

кредиты банка на временное пополнение оборотных средств и прочие заемные средства.

При полном учете общей величины неплатежей и источников, ослабляющих финансовую напряженность, итог по группе 2 должен равняться сумме итогов по группам 1 и 3.

Вернемcя к балансовой модели.

Опираясь на внешние признаки финансового благополучия, мы определили необходимые критерии и типы финансового благополучия предприятия. Сущность финансовой устойчивости определялась как обеспеченность запасов и затрат источниками формирования средств, т.е.

.

Однако очевидно, что из условия платежеспособности предприятия в действительности вытекает не одно, а два направления оценки финансовой устойчивости предприятия:

1. Оценка финансовой устойчивости предприятия исходя из степени покрытия запасов и затрат источниками средств.

Оценка финансовой устойчивости предприятия исходя из степени покрытия основных средств и иных внеоборотных активов источниками средств. При этом, вложения капитала в основные средства и материальные запасы не должны превышать величину собственного и приравненного к нему капитала.

Отчет о прибылях и убытках

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Код стр. | Абсолютное значение |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| Выручка от реализации услуг | 10 | 16644 | 20923 | 31908 |
| Себестоимость проданных услуг | 20 | 15208 | 19048 | 28098 |
| Валовая прибыль | 29 | 1436 | 1875 | 3810 |
| прибыль от продаж | 50 | 1436 | 1875 | 3810 |
| Прибыль (Убыток)до налогообложения | 140 | 1567 | 1861 | 3790 |
| Налог на прибыль | 150 | 315 | 448 | 910 |
| Чистая прибыль | 190 | 856 | 1413 | 2870 |

Тенденция к увеличению на 2009г. наблюдается:

1. выручка от реализации услуг увеличилась на 15264 тыс. руб.,
2. себестоимость проданных услуг на 12890 тыс.руб.,
3. валовая прибыль на 2374 тыс.руб.,
4. прибыли от продаж на 2374 тыс.руб.

Для более удобного расчета показателей, отражающих финансовое состояние фирмы, структурируем баланс по группам.

Формирование имущественного комплекса фирмы на 2009.

|  |  |
| --- | --- |
| Перманентный капитал 4320тыс. руб. | Краткосрочные заимствования 1883 тыс. руб. |
| Собственный капитал 4320 | Долгосрочные займы и кредиты 0 | Краткосрочные займы и кредиты 0 | Кредиторская задолженность 1881 | Прочие 2 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные средства 1919 | Незавершенное строительство 0 | Долгосрочные финансовые вложения 0 | Наличность и эквиваленты 1380 | Запасы и НДС 1425 | Дебиторская задолженность 1479 |
| Внеоборотные активы 1919 тыс. руб. | Оборотные средства 4283 милл. руб. |
| Производственный капитал (активы, имущество) 6203 тыс. руб. |

Формирование имущественного комплекса фирмы на 2008.

|  |  |
| --- | --- |
| Перманентный капитал 1500 тыс. руб. | Краткосрочные заимствования 2443 тыс. руб. |
| Собственный капитал 1500 | Долгосрочные займы и кредиты 0 | Краткосрочные займы и кредиты 0 | Кредиторская задолженность 2437 | Прочие 6 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные средства 394 | Незавершенное строительство 0 | Долгосрочные финансовые вложения 0 | Наличность и эквиваленты 1139 | Запасы и НДС 1425 | Дебиторская задолженность 1698 |
| Внеоборотные активы 394 тыс. руб. | Оборотные средства 800 тыс. руб. |
| Производственный капитал (активы, имущество) 3943 тыс. руб. |

Формирование имущественного комплекса фирмы на 2007.

|  |  |
| --- | --- |
| Перманентный капитал 1000тыс. руб. | Краткосрочные заимствования 3000 тыс. руб. |
| Собственный капитал 1000 | Долгосрочные займы и кредиты 0 | Краткосрочные займы и кредиты 0 | Кредиторская задолженность 1881 | Прочие 2 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные средства 200 | Незавершенное строительство 0 | Долгосрочные финансовые вложения 0 | Наличность и эквиваленты 1000 | Запасы и НДС  | Дебиторская задолженность 1800 |
| Внеоборотные активы 200тыс. руб. | Оборотные средства 500 тыс. руб. |
| Производственный капитал (активы, имущество) 4000 тыс. руб. |

Улучшение платежеспособности фирмы неразрывно связано с политикой управления оборотными активами и текущими пассивами. Такая политика предполагает оптимизацию оборотных средств и минимизацию краткосрочных обязательств.

Для увеличения прибыли и нейтрализации выявленных негативных сторон финансового состояния ОАО «ТС-Ритейл», были предложены меры: сокращение затрат; увеличение поступления денежных средств в фирму; проведение реструктуризации кредиторской и дебиторской задолженности.

**Факторы, влияющие на изменение финансового состояния предприятия**

Любое предприятие является открытой системой. В процессе получения ресурсов со стороны, проектирования и производства продукции или оказания услуг, реализации этой продукции или этих услуг во внешнюю среду предприятие активно взаимодействует с этой средой, а также со средой внутренней. Все это содержится в предпринимательском процессе, направленном на достижение целей предприятия .

Многообразны составляющие, входящие во внешнюю среду предприятия. В их число можно включить:

• *внешние экономические факторы* - многочисленные макроэкономические показатели: размер валового внутреннего продукта и его колебания, размеры инфляции, процентной ставки, валютный курс и его колебания, дефицит или профицит бюджета, уровень производительности общественного труда, средней заработной платы, ставки налогообложения.

• *внешние политические условия* включают государственное устройство и государственную политику, в том числе внешнюю и внутреннюю. Внутренняя политика включает социальную, научно-техническую, промышленную, кадровую, экономическую составляющие, а также налоговую, ценовую, кредитную, таможенную и др.*;*

*• внешние правовые составляющие* включают в себя: степень правовой урегулированности общественных отношений, состав действующих законов и подзаконных актов, гарантии обеспечения безопасности предприятий и граждан, четкость формулировок правовых норм и др.

*• внешние научные и технические факторы* способствуют предприятиям в выпуске новой и модернизации устаревшей продукции, освоении новых и совершенствовании применяемых технологических процессов, широком внедрении инноваций.

*• коммуникационные внешние условия* - уровень развития транспортной сети, наличие железных дорог, автомобильных магистралей, воздушных, морских и речных путей сообщения, степень развитости сетей связи, информационного обмена и телекоммуникаций.

*• природно-климатические факторы* рельеф местности, площадь территории, среднегодовая температура, господствующая роза ветров, влажность или сухость воздуха, преобладающие виды флоры и фауны, наличие месторождений минерального сырья и других полезных ископаемых, состояние экологии и др.

Все эти составляющие внешней среды предпринимательского предприятия в большей или меньшей степени оказывают влияние на результативность его деятельности.

Не меньшее влияние на деятельность предприятия оказывают и составляющие внутренней среды предприятия. Их также можно сгруппировать следующим образом :

• *производственно-технические факторы* - включают всю совокупность машин, оборудования, инструментов, приспособлений, сырья, материалов, полуфабрикатов, технологии производства продукции.

• *социальные условия и составляющие* - отношений между людьми, работающими на предприятии. От их способностей, отношения к труду, мотивации, поведения во многом зависят результаты работы предприятий.

• *экономические факторы* - представляет собой совокупность экономических процессов, включающих движение капитала и денежных средств, экономические показатели деятельности предприятия. Среди последних следует выделить показатель рентабельности — соотношение затрат и доходов.

• информационная составляющая - совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих каналы и сети предприятия соответствующей информацией для эффективных коммуникаций в управлении предприятием.

• *маркетинговый фактор -* предусматривает обеспечение потребностей

покупателей в товарах или услугах предприятия путем изучения рынка, создания эффективной рекламы и системы сбыта. Маркетинг предполагает также активное воздействие на рынок, на существующий спрос в целях увеличения рыночной доли предприятия и повышения рентабельности продаж.

• *фактор деловых отношений и поведения сотрудников -* установление контакта, ориентация в ситуации, обсуждение вопроса, проблемы, принятие решения, выход из контакта. Задача делового общения — не только успешно общаться с людьми, но и влиять на них в нужном для вас направлении.

Важное значение для деятельности предпринимательской организации имеет также поставщики, конкурентная внешняя среда, когда одновременно действуют несколько соперничающих друг с другом субъектов хозяйствования, предлагающих одноименные товары или услуги.

***Анализ организационно-управленческой деятельности***

К диагностике оргуправленческой деятельности относится почти все, что было сказано выше о диагностике производственной деятельности, кроме анализа технологической документации. Повторяющиеся моменты ни в тексте данного раздела, ни в завершающей его таблице не приводятся, и при диагностике оргуправленческой деятельности нужно полностью использовать материал раздела 2.2.2. Роль технологических инструкций для управленческого аппарата предприятия выполняют организационные и распорядительные документы, определяющие их работу. Однако при диагностике управления возникает целый ряд новых и сложных вопросов. Прежде всего это связано с тем, что эффективность деятельности предприятия в целом зависит именно от организации и управления. Как недостатки технологического комплекса, так и текущий финансовый дефицит, отсутствие или низкая результативность инновационной деятельности технологов и недостатки собственно производственной деятельности определяются в наибольшей степени тем, что в организационно-управленческой сфере предприятия принимаются несвоевременные, неэффективные или нереализуемые решения. Причина почти любого симптома неблагополучия предприятия состоит в том, что управленцами не было сделано то, что нужно, так, как нужно, тогда, когда нужно, или было сделано то, что не нужно.

Поэтому диагностика оргуправленческой деятельности, кроме перечисленных в разделе 2.2.2 вопросов, связана с анализом состояния предприятия в целом. Имеются также определенные особенности подхода к оргструктурам управления (в отличие от оргструктур производства), нормативно-правовому обеспечению, диагностике кадров и анализу документооборота.

Рекомендации Минэкономики определяют следующие задачи реформы предприятия:

* защита прав участников (учредителей);
* четкое разграничение ответственности участников (учредителей) и руководителей предприятий, развитие механизмов корпоративного управления, обеспечение свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества и перехода таких прав к лицам, заинтересованным в долгосрочном развитии предприятия (эффективным собственникам);
* обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
* создание системы хозяйственно-договорной деятельности предприятия, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
* достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятия для его участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;
* создание эффективного механизма управления предприятием;
* повышение квалификации работников предприятия как один из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

Как видно из приведенного перечня, хотя создание эффективного механизма управления указано только предпоследним пунктом, но все без исключения задачи, поставленные цитируемым документом, относятся к организационно-управленческой деятельности.

Основа оргуправленческой деятельности - ее нормативно-правовая база и, в первую очередь, учредительные документы предприятия. Именно они позволяют сделать вывод о правах собственников (участников, учредителей). При этом прежде всего следует обратить внимание на структуру собственности.

Возможны следующие варианты:

* все или большая часть акций (долей, паев; далее - акций) предприятия распределены относительно равномерно между многими участниками, крупные пакеты, позволяющие влиять на решения собрания акционеров, отсутствуют;
* как частный случай предыдущего варианта, акции распределены между работниками предприятия;
* среди акционеров выделяется один или несколько владельцев крупных пакетов, определяющих решения собраний акционеров, остальные акционеры в управлении предприятием фактически участия принимать не могут из-за малости их долей и имеют реальное право только на получение дивидендов;
* как частный случай предыдущего варианта - концентрация значительной части акций в руках руководителей предприятия.

Размер пакета акций, позволяющего оказывать решающее влияние на результаты голосования на собрании акционеров, не обязательно должен превышать 50% от общего их числа. Все зависит от того, могут ли владельцы остальных акций объединиться для противодействия владельцу крупного пакета и, более того, какой процент акционеров может присутствовать на собрании. Согласно ст.58 Федерального закона "Об акционерных обществах", общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если на момент окончания регистрации для участия в общем собрании акционеров зарегистрировались акционеры или их представители, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций общества. При отсутствии кворума собрание переносится без изменения повестки дня. Новое общее собрание акционеров, созванное взамен несостоявшегося, правомочно, если на момент окончания регистрации для участия в нем зарегистрировались акционеры или их представители, обладающие в совокупности не менее чем 30 процентами голосов размещенных голосующих акций общества.

Таким образом, при определенных условиях собрание признается правомочным, если на нем представлены владельцы 30% капитала предприятия. В этом случае решающее значение имеет пакет акций, превышающий 15%.

В последнее время распределение акций между работниками предприятия считают нежелательным вариантом, так как работники чаще голосуют за использование прибыли предприятия на выплату дивидендов, а не на развитие, противодействуют принятию решений о реструктуризации и т.д. Такое мнение, верное во многих случаях, все же не является абсолютным. При оценке последствий распределения акций, в основном, между работниками необходимо учитывать следующие факторы:

* культурный уровень работников, владеющих акциями; вероятность возникновения на собраниях акционеров "эффекта толпы", когда эмоциональная реакция участников, подогретая чьими-то действиями или выступлениями, окажется сильнее разума, и логических аргументов собравшиеся не воспримут;
* уровень авторитета того руководителя, на которого возлагается задача "провести" нужное для развития предприятия решение, его умение убеждать, отношения коллектива и руководства достаточно сложны и даже не исключено протестное голосование;
* опыт отношений руководителей и коллектива: если в прошлом коллектив соглашался с мнением руководителей, но это не приносило положительного эффекта (хотя бы и по объективным причинам), то дальше рассчитывать на поддержку позиции руководства собранием достаточно трудно;
* уровень жизни акционеров - если это работники предприятия с низкой заработной платой, то требование разделить между ними все, что можно разделить, на эмоциональном уровне вполне оправдано и вряд ли может быть преодолено логическими аргументами;
* состояние предприятия на день проведения собрания, т.е. результат его предыдущей деятельности - чем оно хуже, тем сложнее получить согласие акционеров на предложения руководства, так как доверие к нему подорвано;
* состояние экономики и социальной сферы в ближайшем окружении предприятия, например, в городе с высоким процентом безработицы работники предприятия вряд ли проголосуют за реструктуризацию, при которой они должны быть уволены из предприятия и приняты на работу в дочернюю фирму: а вдруг их уволят, но не примут?

Возвращаясь снова к примеру МНТК "Микрохирургия глаза", можно отметить, что это предприятие никогда не находилось в бедственном положении, что его работники, многие из которых имеют уникальную квалификацию, конкурентоспособны на рынке труда, что оно расположено в Москве, где экономическая ситуация в корне отличается от периферийной России. Таким образом, успех этого предприятия не вполне показателен. Но главное, что лежит в его основе - искреннее желание С.Федорова быть руководителем сильного предприятия и его авторитет как в коллективе, так и во внешней сфере, в том числе, в органах власти. С.Федоров не видит себя вне этого предприятия и, активно занимаясь политической деятельностью, не уходит в нее полностью - и в этом ключ ко многим успехам. стратегическом аспекте предприятия, где акции распределены между работниками, менее устойчивы, чем те, где имеются концентрированные пакеты. Они более зависимы от авторитета лидера; в случае его ухода или смерти следующее "поколение" руководителей может не иметь достаточного авторитета для управления. Рычаги управления смещаются из профессиональной, экономической, юридической областей в психологическую, роль формальных отношений снижается, а неформальных - растет. Используя приемы психологической манипуляции, на таком предприятии можно провести любые решения, что открывает возможности для злоупотреблений.

Можно ли считать положительным явлением концентрацию пакета акций в руках руководителей предприятия? - Этот вопрос также не имеет однозначного ответа. Все зависит от того, каковы цели собственника по отношению к собственности. Как известно, право собственности включает три правомочия: владеть, пользоваться, распоряжаться. Если собственник намерен для извлечения выгоды использовать объекты собственности по их прямому назначению, то наличие у него крупного пакета акций желательно. Если он хочет продать собственность, но за максимально возможную цену - он будет стараться, чтобы предприятие было прибыльным, чтобы стоимость его активов была как можно выше. Если собственник намерен "взять, что удастся" от доставшейся даром собственности, перевести активы в личное пользование, а на дальнейшее не имеет четких планов - наличие крупных пакетов акций у такого собственника нежелательно.

Таким образом, никакая схема распределения собственности сама по себе не может быть оценена ни положительно, ни отрицательно. Все зависит от культурного уровня собственников и управленцев, от их личностных характеристик, профессиональной компетентности. Целесообразность того или иного распределения собственности определяется конкретно для каждого случая.

Тем не менее, рассуждая о некотором среднем, типичном случае для периода перехода от административно-распределительных к рыночным отношениям, можно сказать, что культура эффективного управления собственностью вначале формируется у отдельных людей и лишь со временем будет охватывать все более широкие слои общества. Поэтому в краткосрочной и среднесрочной перспективе концентрация пакета акций в руках одного или нескольких владельцев целесообразна . Однако перераспределение собственности - процесс всегда болезненный и вызывающий напряжение в коллективе. Поэтому если конкретный состав акционеров при конкретном составе руководства не мешает проведению нужных для развития предприятия решений, то в критической ситуации перераспределение лучше отложить до других времен. Принудительно перераспределение собственности можно сделать только посредством процедуры банкротства. Если предприятие не является банкротом, то для перераспределения собственности нужно убедить акционеров либо продать свои акции, либо согласиться на эмиссию дополнительных акций и при этом, если речь идет о закрытом акционерном обществе, не воспользоваться преимущественным правом приобретения акций новой эмиссии. В открытом акционерном обществе акции новой эмиссии можно продать с аукциона. Иные способы перераспределения нелегитимны, для их реализации часто пользуются средствами психологической манипуляции и прямого давления.

Если учредительные документы юридически устанавливают права собственников, то далее следует вопрос об их фактическом обеспечении. Злоупотребления в сфере владения собственностью возможны на любом предприятии, но вероятность их следует снижать всеми доступными мерами. При диагностике предприятия следует обратить внимание, как ведется учет акционеров. Закон об акционерных обществах недаром уделяет столько внимания ведению реестра акционеров и подготовке общего собрания. Во избежание злоупотреблений ведение реестра акционеров лучше поручать сторонней организации - специализированному регистратору. При числе акционеров более 500 передача реестра акционеров специализированному регистратору необходима в силу закона, однако эту меру можно рекомендовать и при меньшем числе акционеров. Специализированные регистраторы получают на ведение реестров лицензию Федеральной комиссии о ценным бумагам и фондовому рынку при Правительстве РФ, их деятельность регулируется жесткими правилами, установленными на федеральном уровне, за выполнение которых они несут ответственность.

Таким образом, важнейшие аспекты анализа нормативно-правового обеспечения оргуправленческой деятельности состоят в установлении формы распределения собственности между различными акционерами и их группами и способа ведения реестра акционеров. Целесообразно путем выборочного опроса акционеров установить, имеются ли жалобы на нарушения их прав и проверить такие факты, если они были названы.

Необходимо также проверить, всегда ли решения различных органов управления предприятием принимаются в рамках компетенции этого органа. Это делается путем анализа протоколов собраний акционеров (учредителей), заседаний совета директоров, распорядительных документов.

Необходимо отметить, что при проведении диагностики предприятия как его руководители и специалисты, так и сторонние консультанты имеют право доступа к документам в соответствии с законодательством и уставом предприятия, а также решениями, касающимися сохранения коммерческой тайны. В случае скрытого в недоступных документах умышленного нарушения закона возможности диагностической группы ограничены, а факт обнаружения нарушений или их косвенных признаков не имеет юридических последствий, кроме принятия решения об их устранении в дальнейшей деятельности. Если закон предусматривает в таких случаях гражданскую или уголовную ответственность, лица, проводящие диагностику, обязаны информировать об этом правоохранительные органы, а также рекомендовать гражданам и организациям, чье право нарушено, обратиться к компетентным юристам за консультацией. Ситуации обнаружения умышленных нарушений особенно часто встречаются, если диагностика осуществляется вновь назначенным руководителем или по его поручению, а действия его предшественника негативно сказались на состоянии предприятия.

Из других аспектов анализа нормативно-правового обеспечения оргуправленческой деятельности отметим необходимость исследования должностных инструкций и других актов, непосредственно регулирующих деятельность персонала. Как отмечалось выше, для управленческого персонала эти документы заменяют технологические предписания. С этой точки зрения управленческий персонал целесообразно рассматривать отдельно по трем категориям: руководители, специалисты, технические исполнители. Нормативные акты, регулирующие деятельность технических исполнителей должны быть максимально жесткими и не оставлять простора для различных толкований. Опыт показывает, что документ, составленный и оформленный исполнителем, не поставленным в жесткие рамки стандарта, приходится многократно переделывать. Специалисты должны иметь менее жесткие инструкции, не только допускающие, но и стимулирующие проявление инициативы с точным указанием тех рамок, в которых она может проявляться. Руководители должны иметь четко очерченную сферу компетенции для принятия решений. В функциональной схеме предприятия не должно оставаться функций, по которым нормативными документами не установлено, кто принимает управленческие решения и отвечает за исполнение. Иные требования к нормативно-правовому регулированию работы персонала одинаковы для оргуправленческой и производственной деятельности. При диагностике предприятия система нормативных документов, регулирующих деятельность персонала и делопроизводство, подвергается экспертному анализу в соответствии с указанными выше требованиями. Важный вопрос анализа оргуправленческой деятельности - исследование оргструктур управления и связанных с ними вопросов распределения полномочий и ответственности руководителей разных уровней и направлений.

Помимо изложенных в разделе 2.2.2 общих требований к оргструктурам, применительно к структурам управления появляются новые требования. Управление - это процесс получения, передачи, переработки, хранения и использования информации. Вся деятельность любого управленца связана с информацией. С увеличением масштабов предприятия, числа его внешних связей, повышением требований к оперативности принятия и исполнения решений информационные потоки растут. В то же время возможности обработки информации любым подразделением или должностным лицом ограничены. В результате скапливаются нерешенные вопросы, неисполненные решения, необработанные документы и т.п. - и в конечном счете падает эффективность управления. Один из выходов из указанной ситуации состоит во внедрении матричных структур управления (рис. 2.7), когда на предприятии создается ряд целевых программ, и исполнители, работающие в каком-либо функциональном подразделении ставятся в ситуацию двойного подчинения: административного - руководителю функционального подразделения и функционального - руководителю программы. При этом руководитель программы определяет, что и когда нужно делать по данной программе, а руководитель функционального подразделения - кто и как будет это делать.

*Рис. 2.7. Матричная структура управления Прямоугольники вверху - функциональные службы; слева - руководство программами; кружками обозначены исполнители.*

Матричные структуры позволяют распределить информационные потоки между руководителями функциональных подразделений и руководителями программ; благодаря вводимой горизонтальной координации работ уменьшается нагрузка на высший уровень руководства. В результате повышаются качество и гибкость управления. Однако внедрение таких структур сопряжено со значительными организационно-правовыми трудностями, в частности, с решением вопросов о перераспределении полномочий и ответственности между руководителями функциональных подразделений и программ. Могут возрасти затраты на управление. Поэтому к внедрению матричных структур следует подходить с осторожностью, а при принятии решения о внедрении такой структуры тщательно разработать ее нормативно-правовое обеспечение.

В соответствии с изложенным, при проведении диагностики предприятия необходимо исследовать, справляются ли управленческие подразделения с информационной нагрузкой, и если не справляются, то рассмотреть варианты:

* провести специальное обучение кадров (например, по технике скоростного чтения документов и иным вопросам ускорения рабочих процедур);
* усовершенствовать оснащение подразделений компьютерами, новыми программными продуктами, базами данных, информационными сетями, оргтехникой;
* ввести матричную структуру управления и другие.

Каждый вариант необходимо оценить по затратам и предполагаемому повышению эффективности управления предприятием.

При анализе информационной загрузки управленческого персонала необходимо отличать объективные последствия перегрузки от обычного бюрократизма, несвоевременного приятия решений вследствие плохой организации работы и низкой квалификации управленческих кадров. В последнем случае речь может идти только о замене работников, ответственных за подготовку и принятие решений.

Важный момент анализа оргуправленческой деятельности - диагностика управленческих кадров. Имеющиеся в некоторых консалтинговых организациях специальные тесты и анкеты позволяют определить тип управленческого мышления, основные ценностные ориентации и стереотипы деятельности руководителей предприятий и подразделений. Во многих случаях такое исследование позволяет найти глубинные причины тех или иных недостатков оргуправленческой деятельности. Но использование таких анкет и тестов допустимо только специалистами. Более того, руководителям любого уровня никогда не сообщаются данные обследования конкретных лиц, а только усредненные данные по организации. С конкретными людьми по результатам их тестирования консультанты работают только наедине. Результаты такого тестирования позволяют сделать выводы о необходимости образовательных мероприятий, в отношении некоторых лиц позволяют дать заключение о желательности их замены или перемещения на иные должности. Но анкетирование не является, с юридической точки зрения, доказательством профессиональной непригодности, и руководитель предприятия не может использовать его результат для издания распорядительных документов. В таких случаях консультант, проводивший обследование, должен попытаться убедить работника, что ему лучше изменить должность или место работы.

Важнейший метод исследования оргуправленческой деятельности, показывающий ее результативность в целом, а в некоторых аспектах - конкретные достижения и недостатки - финансовый анализ.

Методика определения коэффициентов финансового анализа и их оценки описана во многих руководствах. Поэтому ниже мы ограничимся некоторыми практическими вопросами интерпретации коэффициентов, важными для реформирования предприятия. В числе показателей, вычисляемых при проведении финансового анализа, выделяют коэффициенты ликвидности, рентабельности, структуры капитала и деловой активности.

Коэффициенты ликвидности показывают соотношение ликвидных активов предприятия и его краткосрочных обязательств. Обычное назначение этих коэффициентов - определить способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства в течение отчетного периода. В зависимости от того, какие активы выбираются для обеспечения оплаты, определяются разные виды коэффициентов ликвидности. Так, коэффициент абсолютной ликвидности учитывает только наиболее ликвидные активы - денежные средства. Считается, что 20-25% краткосрочных обязательств должны покрываться денежными средствами, т.е. нормальное значение коэффициента абсолютной ликвидности составляет 0,20-0,25. Другие виды коэффициентов ликвидности учитывают наличие в числе оборотных активов краткосрочных ценных бумаг, дебиторской задолженности, материальных запасов.

Большое значение в числе показателей ликвидности имеет чистый оборотный капитал - разность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными обязательствами. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами говорит о том, что предприятие не только способно погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения деятельности в будущем. Наличие чистого оборотного капитала - одна из важных составляющих привлекательности предприятия для большинства инвесторов и кредиторов.

Несмотря на негативное отношение финансистов к предприятиям, показатели ликвидности которых ниже принятых нормальных значений, нельзя рассматривать низкие показатели ликвидности как безусловно негативную характеристику оргуправленческой деятельности на предприятии, так же как нормальные значения этих коэффициентов не дают возможности дать этой деятельности положительную характеристику. В современных российских условиях использование коэффициентов ликвидности, учитывающих наличие в числе оборотных средств краткосрочных ценных бумаг, дебиторской задолженности, материальных запасов, дает сомнительные результаты, так как эти активы на практике могут оказаться неликвидными из-за неплатежеспособности партнеров, покупателей, эмитентов ценных бумаг и иных лиц. Таким образом, анализируя ликвидность, необходимо изучить, кто является дебитором предприятия, какова его платежеспособность, кто является эмитентом ценных бумаг, если речь идет о векселях - кто должен их учесть и т.д. Положительная характеристика деятельности управленцев может быть дана только в том случае, если предприятие "верит в долг" только надежным партнерам. С другой стороны, если предприятие работает ритмично, со сбытом продукции проблем не возникает и не предвидится, то коэффициенты ликвидности могут иметь низкие значения, что, наоборот, будет свидетельствовать о "виртуозной" работе управленцев. Например, в Японии нормальными считаются значения коэффициентов ликвидности, намного меньшие, чем это принято в других странах - но нельзя забывать, что система "just in time" - "точно вовремя" - родилась именно в Японии. Если предприятию установлен срок возврата задолженности, то нелепо откладывать деньги на погашение этого долга загодя, если вы знаете, что к нужному сроку эти деньги точно появятся. В таком случае низкие показатели ликвидности говорят лишь о том, что руководство предприятия разумно использует кредитную разницу в качестве дополнительного капитала вплоть до срока его возвращения кредитору и не боится рисковать. Низкие значения показателей ликвидности возникают и в периоды быстрого роста производства, когда все ресурсы "бросаются" в дело. Аналогичная ситуация возникает на первых стадиях реализации инвестиционных проектов.

Для оценки оргуправленческой деятельности с помощью коэффициентам ликвидности целесообразно сопоставить результаты финансового анализа с результатами психологического и профессионального тестирования управленцев. Если это тестирование выявляет высокий уровень квалификации управленческих кадров и отсутствие боязни осуществлять рискованные операции, то низкие значения коэффициента ликвидности лишь подтверждают результаты личностной диагностики и говорят о том, что управленцы данного предприятия воплощают свои устремления в жизнь.

Разумеется, такая характеристика оргуправленческой деятельности возможна только в том случае, если предприятие безубыточно. Это определяется по коэффициентам рентабельности. Обычно используют три вида коэффициентов рентабельности: рентабельность реализации, рентабельность активов и рентабельность собственных средств.

Рентабельность реализации (отношение прибыли к объему продаж) является важнейшим показателем качества оргуправленческой деятельности, характеризуя умение управленцев контролировать себестоимость и, тем самым, обеспечивать предприятию внутреннее конкурентное преимущество, согласовывать с себестоимостью ценовую политику. Рентабельность реализации оценивают в динамике и по сравнению с предприятиями-конкурентами, если удается получить о них аналогичную информацию. Рентабельность активов (отношение прибыли к сумме всех активов) показывает умение управленцев регулировать структуру активов. Если рентабельность реализации высока или в динамике растет, а рентабельность активов низка (по сравнению с предприятиями-конкурентами) или падает, то это значит, что активы, вовлеченные в приносящую прибыль деятельность, имеют низкую или уменьшающуюся долю в общей сумме активов, а управленцы не могут своевременно избавляться от активов, снижающих рентабельность, или находить им лучшее применение. Наконец, рентабельность собственных средств (отношение прибыли к сумме собственного капитала) показывает, как управленцы справляются со своей основной задачей - приносить прибыль собственникам предприятия. Этот показатель оценивают в сравнении с размером дохода (процентов) на капитал, который можно получить путем вложения того же капитала в иные ценные бумаги (акции других предприятий) или размещения на банковских депозитах. Реально можно оценивать рентабельность собственных средств по сравнению со ставкой рефинансирования Центрального банка РФ. Рентабельность собственных средств определяет привлекательность предприятия для инвесторов и котировку акций предприятия на фондовых биржах, если таковая осуществляется.

При высокой рентабельности собственных средств предприятию выгодно привлекать кредитные ресурсы, что, разумеется, снижает показатели ликвидности. Насколько это допустимо - зависит от конкретного предприятия, его положения на рынке, технологического и инновационного потенциала, внутреннего и внешнего конкурентного преимущества. В каждом конкретном случае необходимо с учетом всей доступной информации оценивать риск снижения ликвидности. Управленцы, умеющие удерживать его в разумных пределах, безусловно заслуживают высокой оценки.

Одновременное снижение коэффициентов рентабельности и ликвидности допустимо только на первых стадиях реализации инвестиционных проектов; контроль значений коэффициентов при этом должен осуществляться в соответствии с реализуемым бизнес-планом. В остальных случаях одновременно низкие значения рентабельности и ликвидности говорят о необходимости срочного реформирования предприятия.

Коэффициенты структуры капитала характеризуют доли собственных и заемных средств в капитале предприятия. Обычно считается, что коэффициент финансовой зависимости (отношение заемных средств к собственным) не должен превышать единицу. Высокая зависимость предприятия от внешних займов может существенно ухудшить положение предприятия в случае внезапного снижения объемов продаж в связи с тем, что проценты по заемным средствам необходимо выплачивать независимо от продаж. При использовании краткосрочных займов одновременно с возрастанием финансовой зависимости снижаются показатели ликвидности. Однако к этому вопросу необходимо подходить с учетом сказанного выше о привлечении заемных средств и оценке риска снижения ликвидности.

При проведении анализа используются и другие структурные показатели, смысл и применение которых показаны на приведенном в конце данного раздела примере.

Коэффициенты деловой активности имеют самое прямое отношение к характеристике оргуправленческой деятельности на предприятии. К этой группе коэффициентов относятся различные показатели оборачиваемости. Из всей их совокупности для характеристики оргуправленческой деятельности наиболее интересны следующие:

* период оборачиваемости дебиторской задолженности - одна из возможных (хотя и грубых) интерпретаций этого показателя состоит в том, что это среднее число дней от возникновения дебиторской задолженности до ее оплаты дебитором;
* период оборачиваемости кредиторской задолженности - аналогично можно сказать, что это среднее число дней от возникновения до оплаты кредиторской задолженности;
* период оборачиваемости запасов - среднее значение срока, в течение которого денежные средства связаны в запасах сырья, материалов, готовой продукции и других запасах;
* длительность операционного цикла - сумма периодов оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности - продолжительность периода, необходимого для производства, продажи и оплаты продукции, иначе говоря - период, в течение которого денежные средства связаны в производстве и запасах.

Коэффициенты оборачиваемости наиболее интересно исследовать в динамике и в соотношении друг к другу. Смысл динамики коэффициентов очевиден - например, возрастание периода оборачиваемости дебиторской задолженности говорит об уменьшении платежеспособности дебиторов либо о снижении требований к дебиторам. Однозначная оценка управленческой деятельности в связи с таким изменением невозможна: иногда следует пойти на уступки покупателям в отношении сроков оплаты, чтобы сохранить сегмент рынка либо овладеть новым сегментом. До какой степени можно идти на уступки - об этом можно говорить только по совокупности коэффициентов (см. ниже). Более угрожающий характер носит рост периода оборачиваемости запасов - он свидетельствует либо о нерациональных закупках сырья, материалов, энергоносителей и др. - либо (и чаще) о нарастающих проблемах со сбытом продукции. Возрастание периода оборачиваемости запасов требует немедленной реакции управленцев, и если это явление наблюдается достаточно долго, то при реформировании предприятия следует уделить самое пристальное внимание реорганизации служб маркетинга и снабжения.

Изучение показателей деловой активности в соотношении друг к другу создает следующие возможности для анализа.

Если период оборачиваемости кредиторской задолженности меньше длительности операционного цикла, то это означает, что приходится несколько раз полностью рассчитываться с кредиторами за то время, пока полученные ( в том числе, от них) средства связаны в производстве и в запасах. Следовательно, к очередному платежу кредиторам соответствующая часть себестоимости еще не погашена из выручки за продукцию, и расчет идет из иных средств - из выручки, полученной за предыдущую партию продукции. Тем самым не только уменьшается рентабельность, но и происходит постепенное уменьшение объема оборотных средств, которые "вымываются" преждевременными платежами. Так происходит до тех пор, пока дефицит оборотных средств не заставляет предприятие задерживать платежи кредиторам, период оборачиваемости удлиняется, сравнивается с длительностью операционного цикла, и нарастание дефицита прекращается. Однако задержки платежей не проходят даром: за задержки платежей в бюджет, внебюджетные фонды, банкам и поставщикам накапливаются пени и штрафы, и только единственный вид кредиторской задолженности - по заработной плате работникам предприятия, не влекущий штрафных санкций, "спасает" предприятие от полного финансового краха. Таким образом, превышение длительности операционного цикла над периодом оборачиваемости кредиторской задолженности в конечном счете приводит к невыплатам заработной платы. Часто в таких случаях прибегают к выдаче заработной платы продукцией предприятия - это позволяет одновременно сократить запасы, т.е. уменьшить длительность операционного цикла, и уменьшить кредиторскую задолженность.

Если период оборачиваемости кредиторской задолженности больше, чем длительность операционного цикла, то это означает, что предприятие неоднократно использует одни и те же средства кредиторов для производства и продажи продукции. Это положительно характеризует деятельность управленцев. Рассмотрим два примера, относящиеся к этому случаю.

1. Никогда не нарушая своих обязательств перед поставщиками сырья, предприятие добилось льготных условий поставок - рассрочки платежей. За счет этого период оборачиваемости кредиторской задолженности возрос и превысил длительность операционного цикла. Следовательно, к моменту платежа за сырье потребители успевают уже расплатиться с предприятием за продукцию, произведенную из этого сырья. В результате предприятие находится в положении, когда дефицит оборотных средств не может возникнуть, и каждый оборот приносит дополнительные средства на расширение и развитие производства. Предприятие эффективно использует возможности, предоставленные отсрочкой платежей поставщикам.
2. Для пополнения оборотных средств взят банковский кредит. Проценты за использование заемных средств платятся независимо от их использования, поэтому снижение периода оборачиваемости дебиторской задолженности означает, что предприятие при той же стоимости кредита получает больший доход, снижает себестоимость продукции и обеспечивает себе внутреннее конкурентное преимущество.

Очень важно сопоставление длительности операционного цикла с длительностью производственного цикла. Если первая значительно больше, чем вторая, то это свидетельствует о низком качестве управления запасами или сбытом продукции, но может быть сигналом и о стратегических просчетах, если продукция стала скапливаться на складе. Часто бывает необходимо перераспределение оборотных средств - перевод их из сферы производства в сферу маркетинга, так как быстро реализовывать меньшее количество услуг более эффективно, чем производить "на склад" большие партии неликвидных.

Длительность операционного цикла показывает возможности инвестирования или кредитования предприятия. Если эта длительность велика, т.е. денежные средства на протяжении долгого времени связаны, то получение кредита приведет к неизбежному финансовому краху: за заемные средства нужно платить проценты, но нечем, так как деньги лежат в связанном виде и дохода не приносят. Инвестору, вкладывающему деньги в акционерный капитал, придется надолго отказаться от дивидендов.

В рассматриваемой ситуации инвестирование или кредитование предприятия целесообразно только на пополнение оборотных средств при условии, что они будут вложены в маркетинговую деятельность и принесут значительное уменьшение длительности операционного цикла.

При использовании коэффициентов финансового анализа нельзя упускать из виду следующие обстоятельства:

* зависимость коэффициентов, в особенности показателей оборачиваемости, от учетной политики предприятия;
* усреднение при финансовом анализе показателей деятельности по всем видам продукции, что для диверсифицированных предприятий затрудняет характеристику оргуправленческой деятельности в отношении отдельных производств или видов продукции.

Как видно из изложенного, использование коэффициентов финансового анализа для характеристики оргуправленческой деятельности лишь по отдельным вопросам дает достаточные сведения, но, как правило, требует привлечения дополнительной информации, уже не относящейся к финансовому анализу. Каково же в таком случае значение финансового анализа для диагностики предприятия? - В любом случае результаты финансового анализа направляют ход дальнейших исследований, показывают, какую именно дополнительную информацию нужно получить и какие предположения относительно успешности оргуправленческой деятельности следует проверить. Но в конечном счете за строками бухгалтерской отчетности и коэффициентами нужно видеть не деньги, а действия людей, благодаря которым появляются пассивы и активы, доходы и расходы, прибыли и убытки, - и не соотношение активов и пассивов, а умение использовать пассивы для разумного формирования активов.

Сказанное отличает использование финансового анализа руководителем предприятия от использования тех же данных финансовым менеджером, которого интересует более узкий круг специфических вопросов. Эти специальные вопросы могут быть решены руководителем с помощью финансового менеджера или соответствующего консультанта при разработке конкретных блоков программы реформирования.

Финансовый анализ должен быть дополнен технико-экономическим анализом затрат. Практически во всякой организации можно найти немало непроизводительных затрат и, следовательно, резервов экономии средств.

Завершая этап диагностики, связанный с финансами, следует установить, доступны ли данные бухгалтерской отчетности тем лицам, которые имеют право знакомиться с ними, достоверны ли те данные, которые предоставляются для ознакомления.

Основные цели и методы исследования оргуправленческой деятельности, рассмотренные выше, сведены в таблицу 2.3.

*Таблица 2.3. Исследование организационно-управленческой деятельности*

|  |  |
| --- | --- |
| **Цели исследования**  | **Методы исследования**  |
| Оценка эффективности структуры собственности | Анализ учредительных документов и реестра акционеров для установления структуры собственности - формы ее распределения между различными акционерами и их группами. Выявление случаев противодействия акционеров предложениям, направленным на улучшение деятельности предприятия, в частности, предложениям об эмиссии и размещении дополнительных акций с целью привлечения инвесторов  |
| Выявление нарушений прав акционеров  | Выборочный опрос акционеров  |
| Оценка эффективности нормативного регулирования оргуправленческой деятельности и делопроизводства  | Экспертный анализ должностных инструкций и других актов, регулирующих деятельность управленческого персонала; инструкций по делопроизводству и другим вопросам аппаратной работы  |
| Установление соответствия решений, принимаемых органами управления предприятием, законодательству и компетенции этих органов  | Юридическая экспертиза протоколов собраний акционеров (учредителей), заседаний совета директоров, распорядительных документов  |
| Выявление нарушений прав работников  | Юридическая экспертиза кадровой документации, выборочный анонимный опрос работников, запрос информации в профсоюзном комитете предприятия и вышестоящем профсоюзном органе  |
| Установление соответствия оргструктур управления информационным нагрузкам | Исследование прохождения документов в системе управления, случаев задержки их рассмотрения, принятия и исполнения решений, образования "завалов", анализ качества решений и влияния на него перегрузки руководителей и специалистов, ответственных за подготовку решений  |
| Диагностика управленческих кадров  | Использование специальных тестов, анкет (только с привлечением профессиональных исполнителей)  |
| Установление эффективности маркетинговой и финансовой политики в целом и их реализации  | Финансовый анализ  |

*Таблица 2.4.Баланс ОАО "ТС-Ритейл" за период с 2007 по первое полугодие 2009 г. (строки с нулевыми значениями в таблице не показаны)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Код**  | **Сумма по годам, тыс. рублей**  |
| **Наименование статей строки** |  | **2007**  | **2008** | **2009 (I полуг)**  |
| **АКТИВ**  |   |   |   |   |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**  |   |   |   |   |
| Нематериальные активы (04,05) |  110 |  51  |  56  |  51  |
| Основные средства (01,02,03) в том числе |  120  |  9724  |  10577  |  9828  |
| здания, сооружения, машины и оборудование |  122 |  9724  |  10577  |  9828  |
| Незавершенное строительство  |  130 |  32 |  8  |  11  |
| **Итого по разделу I**  |  190  |  9807  |  10641  |  9890  |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |   |   |   |   |
| Запасы в том числе: |  210  |  3422  |  2362  |  3370  |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности (10,15,16) |  211  |  916  |  710 |  630  |
| малоценные и быстроизнашивающиеся предметы (12,13,16)  |  213  |  84  |  21 |  23  |
| затраты в незавершенном производстве (21,21,23,29,30,36,44)  |  214  |  630 |  202  |  180  |
| готовая продукция и товары для продажи (40,41)  |  215  |  1787  |  1428  |  2536  |
| товары отгруженные (45)  |  216  |   |   |   |
| расходы будущих периодов (31) |  217  |  5  |  1  |  1  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19)  |  220 |  41  |  122  |  70  |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)  |  230  |   |   |   |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) в том числе:  |  240  |  495  |  712  |  815  |
| покупатели и заказчики (62,76,82) |  241  |  237 |  561 |  802  |
| авансы выданные (61)  |  245  |   |  11  |  2  |
| прочие дебиторы  |  246  |  258  |  140  |  11  |
| Денежные средства в том числе:  |  260 |  106 |  55  |  4  |
| касса (50)  |  261  |  25  |  27  |  3  |
| расчетный счет (51)  |  262  |  12  |  28  |  1  |
| валютный счет (52)  |  263  |  10  |   |   |
| прочие денежные средства (55, 56, 57) |  264  |  59  |   |   |
| **Итого по разделу II**  |  290  |  4064  |  3251  |  4259  |
| **III. УБЫТКИ**  |   |   |   |   |
| Непокрытые убытки прошлых лет (88)  |  310  |   |  1365  |  1365  |
| Непокрытый убыток отчетного года  |  320  |  280  |   |  176  |
| **Итого по разделу III**  |  390 |  280  |  1365  |  1541  |
| **БАЛАНС** (сумма строк 190+290+390) |  399 |  14151  |  15257  |  15690  |
| **ПАССИВ**  |   |   |   |   |
| **IV. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ**  |   |   |   |   |
| Уставный капитал (85)  |  410 |  8  |  8  |  8  |
| Добавочный капитал (87)  |  420  |  7826  |  8671  |  8671  |
| Резервный капитал (86)  |  430  |  2  |  2  |  2  |
| Фонды накопления (88) |  440  |   |   |   |
| Фонд социальной сферы (88)  |  450  |  2392  |  2906  |  2906  |
| Целевые финансирование и поступления (96) |  460 |   |   |   |
| **Итого по разделу IV**  |  490 |  10228  |  11587  |  11587  |
| **V. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ**  |   |   |   |   |
| **Итого по разделу V**  |  590 |  0  |  0  |  0  |
| **VI. КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ**  |   |   |   |   |
| Заемные средства (90, 94)  |  610  |  0  |  0  |  345  |
| в том числе кредиты банков  |  611  |   |   |  345  |
| Кредиторская задолженностьв том числе:  |  620 |  3923  |  3670  |  3757  |
| поставщики и подрядчики (60,76)  |  621  |  3069  |  2533  |  2771  |
| по оплате труда (70)  |  624  |  371 |  163 |  146  |
| по социальному страхованию и обеспечению (69) |   |  290 |  57  |  250  |
| задолженность перед бюджетом (68)  |  626  |  113 |  493  |  525  |
| авансы полученные (64) |  627  |  15  |  2  |   |
| прочие кредиторы  |  628  |  65  |  422 |  65  |
| Расчеты по дивидендам (75)  |  630  |   |   |   |
| Фонды потребления (88)  |  650  |   |   |   |
| **Итого по разделу VI**  |  690 |  3923  |  3670  |  4103  |
| **БАЛАНС (сумма строк 490+590+690)** |  699  |   |  15257  |  15690  |

Показатели финансового анализа представлены в таблице 2.5.

*Таблица 2.5. Показатели финансового анализа*

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Значения показателей по годам**  |
| **Показатели**  | **2007** | **2008** | **2009 (I полуг)**  |
| **Общие данные по реализации продукции**  |   |   |   |
| Чистая выручка от реализации (без НДС, акцизов и т.п.), тыс. рублей  |  9484  |  6405  |  1422  |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. рублей  |  8822  |  6089  |  1187  |
| Прибыль от реализации |  662  |  316  |  235  |
| **Показатели ликвидности**  |   |   |   |
| Коэффициент абсолютной ликвидности  |  0,03  |  0,01  |  0,001  |
| Чистый оборотный капитал, тыс. рублей  |  141 |  -419  |  156  |
| Чистый оборотный капитал в процентах к оборотному капиталу  |  3,5  |  -12,9  |  3,7  |
| **Показатели рентабельности (по прибыли от реализации)**  |   |   |   |
| Рентабельность реализации, %  |  7,0  |  4,9  |  16,5  |
| Рентабельность активов, %  |  4,7  |  2,1  |  3,0  |
| Рентабельность собственных средств, %  |  6,5 |  2,7  |  4,1  |
| Показатели деловой активности  |   |   |   |
| Период оборачиваемости собственных средств, дней  |  394 |  660  |  1487  |
| Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дней  |  17  |  34  |  98  |
| Период оборачиваемости запасов, дней  |  114 |  178  |  455  |
| Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дней  |  125 |  228  |  571  |
| Продолжительность операционного цикла, дней  |  132 |  213  |  553  |
| **Показатели структуры капитала**  |   |   |   |
| Коэффициент финансовой зависимости (отношение суммы краткосрочных пассивов к сумме собственных средств) 0,18  |  0,38  |  0,32  |  0,35  |
| Собственные оборотные средства, тыс. рублей  |  421 |  946  |  1697  |
| Доля собственных оборотных средств в сумме оборотных активов  |  0,10  |  0,29  |  0,40  |
| Отношение краткосрочных пассивов к сумме оборотных активов  |  0,97  |  1,13  |  0,96  |
| Доля производственных запасов в оборотных активах |  0,84  |  0,73  |  0,79  |
| Доля готовой продукции в сумме запасов |  0,52  |  0,60  |  0,75  |
| Доля дебиторской задолженности потребителей продукции в общей дебиторской задолженности  |  0,48  |  0,79  |  0,98  |
| Отношение фонда социальной сферы к выручке  |  0,25  |  0,45  |  2,04  |

**Вывод**

Исходя из анализа макросреды, можно сделать вывод, что рынок мобильной связи ещё не очень освоенная ниша в России. Хотя цена за предоставляемые услуги высока, компания больше ориентируется на качество и расширение пакета предоставляемых услуг. Внедрение новых технологий передачи информации, по-моему самое перспективное дало на сегодняшний день. Сейчас инновации в основном идут как усовершенствование старых технологий. Настоящих инновационных прорывов не много в мире. Новые технологии в мобильной связи скрашивают эту картину, и приносят огромную прибыль владельцам компаний занимающихся этим делом, а также пользу всей стране, не позволяя ей совсем уж отстать от всего остального мира в плане технологий. www.mts.ru - ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) — крупнейший оператор сотовой связи в России и странах СНГ, обслуживающий более 26,6 миллионов активных абонентов. Лицензионный портфель МТС включает большинство регионов России, Украину, Белоруссию и Узбекистан, а население, проживающее на лицензионной территории компании, достигает 225,8 миллиона человек. МТС уделяет приоритетное внимание сервису и обслуживанию абонентов: открыто более 300 комплексных центров продаж и обслуживания, более 27,000 дилерских точек, где можно подключиться к сети. Благодаря обширной собственной сети и набору роуминговых соглашений абоненты МТС остаются на связи в 140 странах мира и 700 городах России, Украины и Белоруссии.

*Итоги*

Чистая прибыль ОАО "МегаФон" по американской национальной системе стандартов финансовой отчетности (US GAAP) увеличилась за I полугодие 2007 г. на 64%, до 14,4 млрд руб. против 8,8 млрд руб. за аналогичный период прошлого года. Об этом сообщила компания 01.10.07.За II квартал чистая прибыль выросла на 63% по сравнению с аналогичным периодом 2006 г. и на34% – с I кварталом 2007 г. Показатель EBITDA за I полугодие увеличился на 49%, до 32,3 млрд руб. по отношению к аналогичному показателю прошлого года. За II квартал EBITDA выросла также на 49%, до 18 млрд руб., по сравнению с аналогичным периодом 2006 г. и на26% – с I кварталом 2007 г. Выручка "МегаФона" за I полугодие увеличиласьна 48%, до 63,5 млрд руб. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. За II квартал 2007 г. выручка выросла на 48%, до 34,3 млрд руб., по сравнению с аналогичным периодом 2006 г. и на17% по сравнению с I кварталом 2007 г.

"МегаФон" опередил своих основных конкурентов – МТС и "ВымпелКом" по темпам роста вы- ручки; доход "МегаФона" за год вырос на 48%, до1,37 млрд долл.

Глоссарий

**SWOT- анализ** Инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию - опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики - то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов - сила, слабость, возможность и опасность.

**Управление качеством** Деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых со стороны потребителей. Соответственно, в систему управления качеством продукции потребитель должен быть включен как обязательное и центральное звено.

**Анализ -** разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа - классификация: черный - белый, большой - средний - маленький. Аналитик - специалист, хорошо владеющий методами научного анализа.

**Диверсификация -** появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

**КОНКУРЕНЦИЯ** — экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке организациями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.

**КОНТРОЛЬ** — характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать, соответственно, деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

**МОТИВАЦИЯ** — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

**УПРАВЛЕНИЕ**— совокупное осуществление функций.

**Акционерный капитал.** Владение акциями, находящимися в активах корпорации.

**Инфляция**. Темпы роста общего уровня цен на все товары и услуги. (Инфляцию не следует путать с ростом цен на конкретные товары по сравнению с ценами на другие товары).

**Капитал**. Физическое оснащение (здания, оборудование, трудовые навыки), используемое в производстве товаров и услуг. Этот термин также применяется, когда речь идет об акциях корпораций, ценных бумагах, представляющих собой долговые обязательства, и наличных деньгах.

**Капитализм**. Экономическая система, при которой средства производства находятся в частной собственности и в распоряжении частных собственников. Характерными чертами этой системы являются конкуренция и стремление к получению прибыли.

**Спрос**. Общее количество товаров и услуг, которое потребители хотят и могут купить по всевозможным ценам в течение того или иного периода времени.

**Сделки** - действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей.

***Финансовый контроль*** - это регламентированная нормами права деятельность государственных, муниципальных, общественных и иных субъектов по проверке своевременности и точности финансового планирования, обоснованности и полноты поступления доходов в соответствующие фонды денежных средств, правильности и эффективности их использования.

**Дебит**

Долг как результат предоставленного кредита

**Аудит**

Контроль правильности составления финансовых документов.

**Вексель**

Форма письменного долгового обязательства, дающая его владельцу (векселедержателю) бесспорное право по истечении срока обязательства требовать от должника уплаты обозначенной на векселе денежной суммы.

**Гарант**

Физическое либо юридическое лицо, гарантирующее совместно (солидарно) с должником оплату векселя. Подпись гаранта обязательна на векселе.

**База** — исходная позиция, экономические показатели, относящиеся к определенному периоду (базисному году) и используемые в дальнейшем для сравнения с показателями, полученными в более поздние сроки.

**Баланс** **предложения и спроса** — одно из условий регулирования рыночной экономики, согласно которому объем и структура продукции должны соответствовать объему и структуре спроса и предложения.

**Величина спроса** — стоимостная оценка количества определенного товара, предложенного для продажи по установленной цене в течение заданного периода времени. Иными словами — это потенциальная выручка от реализации количества определенного товара, т.е. произведение количества товара на цену.

**Величина предложения** — стоимостная оценка количества определенного товара, который может быть приобретен покупателем по установленной цене в течение заданного периода времени, иначе — обеспечение спроса. Если величина спроса превышает величину предложения (произведение цены на количество товара), возникает дефицит данного товара. Превышение величины предложения отражает избыток определенного товара на рынке.

**Вход на рынок** — условия, льготы, ограничения, предусмотренные для товаропроизводителя, вступающего на рынок.

**Выход с рынка** — рыночная экономическая ситуация, характерная для отдельного товаропроизводителя, продукция которого из-за низкой конкурентоспособности не может обеспечить достаточной выручки в длительном периоде.

**Демпинг** — разновидность конкурентной борьбы, когда на рынке появляется большое количество товара, продаваемого по искусственно заниженным ценам; экспорт товара по более низким ценам.

**Депрессия** — стадия промышленного цикла, непосредственно следующая за экономическим кризисом.

**Лицензия** — разрешение на использование запатентованных авторских решений в течение установленного срока за определенную сумму вознаграждения.

**Маржинальный доход** — максимальный доход (выручка), полученный в результате реализации дополнительной единицы произведенной продукции.

**Рынок** — система экономических отношений, складывающихся в сфере товарного производства в результате обращения и распределения товаров и услуг при купле-продаже.

**Рынок монополистической конкуренции** — тип конкуренции, когда на рынке вся номенклатура продукции представлена большим числом товаропроизводителей, изделия которых не только специализированы, но и дифференцированы. Данный рынок не предусматривает серьезных ограничений для появления новых продавцов.

**Рынок олигополистический** — см. Конкуренция олигополистическая.

**Рынок чистой конкуренции** — ситуация на рынке, когда имеется большое число товаропроизводителей и потребителей, изготовляющих и покупающих аналогичный специализированный товар, например рынок телевизоров, радиоприемников и т.п.

**Рынок чистой монополии** — тип конкуренции, при которой продажа на рынке товаров организуется единственным товаропроизводителем, при этом отсутствуют конкуренты и имеются различные льготы и привилегии со стороны государства.

**Рыночная концепция** — концепция, согласно которой товаропроизводитель ориентируется на потребителя и рыночную ситуацию. Предусматривается детальное изучение спроса, экономического поведения и возможностей покупателей.

**Рыночная экономика** — экономическая система, для которой главным условием развития хозяйства страны являются законы товарного производства, т.е. спрос, предложение, закон стоимости и т.п.

**Рыночное проникновение** — процесс, связанный с расширением номенклатуры представленных на рынке товаров и увеличением количества наименований заменителей определенного товара.

**Факторы предложения** — факторы, влияющие на стоимость товара, представленного на рынке.