

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях строительства
и землеустройства»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор
ООО «PCY №9»

_____ А. А. Рыжов
_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.
доцент

_____ М. С. Овчинникова
_____ 2018 г.

Разработка эффективной стратегии развития ООО «PCY №9»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 38.03.02.2018.258.ПЗ ВКР

Руководитель работы,
старший преподаватель

_____ М. Б. Попова
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-493

_____ И. К. Лазарев
_____ 2018 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

_____ Е.А. Угрюмов
_____ 2018 г.

Челябинск 2018
АННОТАЦИЯ

Лазарев И.К. Разработка эффективной стратегии развития ООО «РСУ №9». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–493, 2018. – 108 с., 8 ил., 25 табл., библиографический список – 28 наим., 3 прил.

Объектом является предприятие ООО «РСУ№9», которое занимается реализацией подрядов по строительству объектов жилой и коммерческой недвижимости в городе Челябинске и области.

Цель работы – разработка мероприятий для разработки эффективной стратегии предприятия ООО «РСУ№9» и обоснование их экономической эффективности.

В результате исследования был проведен анализ финансового состояния и прогнозный анализ ООО «РСУ№9», на основании которых были проанализированы структура баланса, ликвидность, рентабельность предприятия и SWOT анализ предприятия.

На основании рассчитанных данных были разработаны мероприятия, которые позволят создать эффективную стратегию развития предприятия ООО «РСУ№9».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Понятие, сущность и виды стратегии.....	8
1.2 Стратегия развития предприятия и методы его разработки.....	19
1.3 SWOT-анализ.....	29
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ «PCУ№9».....	32
2.1 Общая характеристика ООО «PCУ№9».....	32
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	35
2.3 Оценка эффективности хозяйственной деятельности.....	52
2.4 Диагностика вероятности банкротства.....	57
2.6 SWOT– анализ предприятия ООО «PCУ№9».....	61
2.7 Техника безопасности и охраны труда.....	65
3 РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «PCУ№9».....	67
3.1 Основные направления создания эффективной стратегии ООО «PCУ№9».....	67
3.2 Рекомендации и мероприятия по стратегическому развитию предприятия.....	69
3.3 Оценка экономической эффективности.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциал организации.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им подстраиваться под изменения, происходящими в их окружении.

Стратегия не может быть одинаковой для всех предприятий, так же не может быть единых управленческих и стратегических решений. Каждое предприятие уникально, со своими плюсами и минусами, поэтому разработка и выбор стратегии развития уникальны, так как стратегия зависит от потенциала фирмы, её динамики развития, специфики предоставляемых работ и услуг, места на рынке, поведения конкурентов и местонахождение в определённом регионе.

Объект работы – предприятие ООО «РСУ№9», которое занимается реализацией подрядов по строительным работам объектов жилой и коммерческой недвижимости в городе Челябинске и области.

Предметом исследования является эффективная стратегия предприятия.

Цель работы – разработка мероприятий для формирования эффективной стратегии на примере ООО «РСУ№9» и обоснование их экономической эффективности.

Задачи работы:

1. Изучение теоретических и методологических основы стратегии развития предприятия.
2. Характеристика современного положения ООО «РСУ№9».
3. Анализ финансового состояния предприятия и оценка эффективности хозяйственной деятельности.

4. Разработка мероприятий по созданию эффективной стратегии развития ООО «РСУ№9».

5. Обоснование экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

Методы, для разработки эффективной стратегии предприятия: экономический анализ хозяйственной деятельности, работа с документами, SWOT – анализ.

Основой для проведения финансового анализа является, главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс (форма № 1) и приложение к балансу: отчет о прибылях и убытках (форма № 2). Кроме того, будут использованы учебно-методическая литература и Интернет-ресурсы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность и виды стратегии.

Стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбирать среду обитания и адекватно оценивать стратегические решения.

По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию фирмы можно определить как высшую форму предпринимательского искусства. Экономическая стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компании к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды (экономическая, политическая и организационная компоненты стратегического куба), разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования [25].

«Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое.» Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы

организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

В стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (policy), которые, также как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, другие – достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни компании либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым ее функционирование по пути реализации ее стратегий. Многие правила имеют достаточно долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или же для обеспечения достижения какой-то определенной цели. Правила сами могут быть объектом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации является изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

Процедура в отличие от правила описывает действия, которые следует предпринимать в конкретной ситуации. В известной степени правила и процедуры снижают степень свободы действий сотрудников организации, заставляя их следовать заданным маршрутом. На самом деле камнем преткновения являются не сами правила и процедуры, а то, как они доведены до сведения персонала. Хорошо продуманная последовательность действий при решении проблемных ситуаций не снижает творческий потенциал сотрудников, а способствует более успешному решению проблемы.

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании.

Следовательно, стратегия – это:

собирающее понятие, объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации;

комплекс мероприятий по достижению намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

- корпоративную;
- деловую;
- функциональную;
- операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций.

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на:

функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;

функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области [9]:

планирования;

контроля;

координации;

структурного построения;

мотивации;

информационного обеспечения.

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во

внешней среде и подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

- инвестиционные;
- ресурсообеспечения;
- политические;
- экологические;
- технологические;
- маркетинговые.

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

Инвестиционные стратегии – это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на развитие деятельности компании, ее рост, и стратегии, направленные на сокращение этой деятельности .

Выделяется три разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства и стратегия диверсификации.

Стратегия поведения на рынке ценных бумаг. Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг.

Стратегии расширения производства. Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или

нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К стратегиям концентрированного (интенсивного) роста можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта или рынка и не затрагивающие другие элементы. Данная стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребителю). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.

Стратегии интегрированного роста оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для

нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

Стратегии диверсификации. Данные стратегии связаны прежде всего с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично – от ее конкурентных позиций.

Прежде всего, компания должна оценить, способно ли то или иное решение по диверсификации повысить доходность акций. При этом можно использовать следующие критерии.

Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности.

Критерий «издержки входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток «новичков» свел бы к нулю возможность получения прибыли другими компаниями. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, — операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению

возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

В противоположность стратегиям инвестиционной активности выделяют также стратегии целенаправленного сокращения.

Стратегия сокращения (свертывания) предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу. От данного подразделения материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Часто эта стратегия реализуется тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих целям фирмы видов деятельности.

Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности. Речь может идти, например, о прекращении выпуска неприбыльных товаров, сокращении персонала и т.д.

Стратегия сбора (снятия) урожая предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные

подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности. Либо фирма отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

О необходимости разработки стратегии развития предприятий свидетельствует и многообразие подходов к определению самого понятия «развитие». В таблице 1 представлены наиболее распространенные определения понятия «развитие предприятия».

Таблица 1 - Классификация понятия «развитие предприятия»

Вид развития	Содержание понятия «развитие предприятия»
Эволюционное	Поддержание достигнутого уровня экономического развития
Стабильное	Фокусирование внимания на существующих направлениях бизнеса
Активное	Быстрое реагирование с целью максимизации прибыли в короткий промежуток времени
Революционное	Одновременное и однонаправленное изменение ключевых сегментов деятельности
Адаптивное	Сохранение уровня прибыли и доли рынка посредством постепенного приспособления к изменениям окружающей среды
Интенсивное	Изменение производственного потенциала за счет применения более эффективных средств труда и производства

Окончание таблицы 1

Вид развития	Содержание понятия «развитие предприятия»
Агрессивное	Захват новых рынков посредством слияний и поглощений
Устойчивое	Значения показателей ликвидности и

	независимости выше среднеотраслевых
Экстенсивное	Изменение только количественных значений технико-экономических показателей
Выживание	Кризисное состояние (но может быть рассмотрено как основа оживления и будущего подъема)
Инновационное	Разработка и внедрение новшеств. Формирование спроса на принципиально новые товары и услуги. Развитие инновационного потенциала

Анализ приведенных определений показывает, что развитие, как правило означает перемену состояния, переход из одного состояния в другое, лучшее, более целесообразное для дальнейшей деятельности.

В нашем понимании развитие предприятия – это объективный и непрерывающийся во времени процесс адаптации системы к требованиям окружающей среды. В процессе развития предприятие решает постоянно возникающие и воспроизводящиеся диалектические противоречия между генеральной целью развития предприятия и внешним окружением.

Инструментом достижения этой цели служат качественные внутрисистемные преобразования или привнесение в систему новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер функционирования системы, уровень производственного потенциала промышленного предприятия. Таким образом, развитие является необходимым условием достижения долговременных конкурентных преимуществ и, соответственно, эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно отметить, что многообразие подходов к классификации стратегий еще раз подчеркивает сложность и многогранность самого понятия «стратегия».

1.2 Стратегия развития предприятия и методы его разработки

Современные стратегии основываются на регулярном учете условий, в которых работает определенное промышленное предприятие, на осознании задач, стоящих перед ним, что способствует возникновению самых разнообразных проектов развития, которые, в свою очередь, обуславливают выбор такого варианта стратегии развития, который обеспечит стабильность предприятия и, удовлетворяющие требованиям, экономические результаты.

Современные стратегии основываются на проникновении в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики, отрасль; осознании задач, стоящих перед предприятиями. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, позволяющих выбрать вариант, который обеспечит выживаемость компании и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты.

Основные составляющие стратегии:

1. Анализ макро- и микросреды компании, конъюнктуры рынка.

2. Философия, миссия, цели и задачи.

3. Стратегия в области деятельности предприятия:

приоритетные виды деятельности;

сегменты рынка, на которых собирается действовать фирма;

доля компании в общероссийском объеме;

место компании в списке крупнейших в России.

4. Маркетинговая стратегия:

продукты, требующие разработки исходя из существующего спроса;

системы продажи продуктов;

доля различных форм распространения продуктов;

новые каналы и передовые технологии распространения продуктов;

ценовая политика;

система формирования спроса на услуги;

рекламная стратегия.

5. Инвестиционная политика:

анализ инвестиционной среды;

принципы инвестиционной политики;

приоритетные направления инвестиций;

прогноз уровня доходности по инвестиционным проектам.

6. Стратегия по работе с персоналом (кадровая стратегия):

система подбора и обучения персонала;

система стимулирования;

корпоративная культура и ценности;

система коммуникаций.

7. Региональная политика.

краткий анализ регионов России;

перечень вновь открываемых филиалов;

система взаимоотношений головной компании и филиалов.

8. Стратегия в области международной деятельности.

Необходимость в выработке новой стратегии организации появляется тогда, когда возникают новые цели или выясняется невозможность достижения поставленных целей с помощью прежней (действующей) стратегии.

Процесс разработки стратегии предприятия состоит из нескольких этапов представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Основные этапы и методы формирования стратегии предприятия

Этап	Характеристика этапа	Используемые методы
1. Предварительный	Анализ личного потенциала руководства, его заинтересованности в разработке стратегии. Диагностика предприятия по всем направлениям. Выбор согласованных позиций руководства и привлеченных экспертов.	Бизнес диагностика.
2. Выработка альтернативных стратегий	Формирование рабочих групп для разработки различных вариантов стратегии. Оценка стратегии экспертов.	Мозговой штурм. Проблемно-деловая игра. Коллективная работа с экспертами.
3. Ранжирование альтернативных стратегий и принятие решений	Ранжирование стратегических проблем. Выбор критерия. Разработка целевых программ.	Экспертные методы. Сетевые методы. Стохастические графы. Интуиция руководителя.

Методологической основой инструментария стратегического анализа являются общенаучные методы (системный и ситуационный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование и т.д.), аналитико-прогностические методы и

методические приемы, заимствованные из разных областей знаний (социологии, психологии, антропологии, экологии, эстетики и т.д.) [24].

Применение аналитических методов в стратегическом управлении связано с применением системного подхода к управлению. Учеными были выделены следующие модификации системного подхода: системно-комплексный, системно-функциональный, системно-целевой, системно-ресурсный, системно-интеграционный, системно-коммуникационный, системно-исторический, системно-программный, системно-мультипликационный, системно-нормативный, системно-динамический и системный режим экономии.

Управленческая значимость методов анализа внешней среды организации выражается в возможности определять силы проявления каждого значимого фактора внешней среды, а также степени чувствительности стратегии к внешним факторам.

На выбор метода анализа внешней среды влияют следующие характеристики внешней среды:

сложность – число факторов, на которые предприятию следует реагировать;

подвижность – темп изменений, скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия;

неопределенность – количество и надежность информации о конкретных факторах внешней среды; чем выше неопределенность, тем с большим числом проблем приходится сталкиваться менеджерам предприятия;

привычность событий – новизна возникающих изменений.

Метод стратегического анализа внешней среды должен быть направлен на:

установление и оценку факторов среды, представляющих угрозу или способствующих развитию организации;

изучение изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций;

разработку возможных реакций на развитие факторов среды;

открытие новых способов создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителей.

Портфельный анализ – это инструмент стратегического анализа, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных (трех-, четырех-, n-ых) матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты сравниваются друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения наиболее значимых критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности предприятия и согласования (по парного сопоставления критериев). Достоинствами портфельных методов является комплексное рассмотрение определенного набора продуктов, простота и наглядность представления возможных стратегий, конкретные варианты стратегий, акцент на качественные стороны анализа. К недостаткам относят статичный характер, ограниченное количество позиций и показателей, ограниченное число стратегий, субъективизм.

Недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Построение матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая в основном отсутствует в явной форме.

Недостаток классических моделей стратегического планирования в том, что они не принимают во внимание те способности организации, которые составляют основу эффективного функционирования бизнеса (отличительные особенности). Экспертные методы стратегического анализа предполагают учет субъективного мнения экспертов о будущем состоянии дел. Для экспертных оценок характерно

предсказание будущего на основе, как рациональных доводов, так и интуитивного знания. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер. Позволяют достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных мероприятий. Достоинства экспертного метода по сравнению с интуитивным подходом состоит в возможности обмена и противопоставления идей. Экспертные методы основываются на использовании неполной и косвенной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции. Используются преимущественно при решении неструктурированных и слабоструктурированных проблем. Достоинствам экспертных методов можно отнести возможность обмена и противопоставления идей, коллективная интеграция идей, наглядность результатов, творческое решение проблем, выработка сценариев развития. К недостаткам относят трудность коммуникации, потребность во времени, субъективизм и др.

И. Ансофф утверждал, что выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбуленции внешней среды, с которой сталкивается организация. При этом выделял следующие требования к стратегическому анализу, он должен:

- оценивать совместные эффекты (синергизм) связанные с новым продуктом и / или рынком;

- выделять варианты, в которых фирма имеет неоспоримые конкурентные преимущества;

- позволять работать с вектором потенциально несовместимых целей;

- оценивать долгосрочный потенциал проектов, даже если расчеты потоков денежных средств не являются вполне надежными.

Также одним из важных этапов формирования стратегии развития фирмы является оценка стратегического планирования компании.

Оценка стратегии может сосредотачиваться на двух направлениях:

оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;

сравнение результатов стратегии с уровнем достижения целей.

Таким образом, стратегия определяет, что нужно сделать сегодня, чтобы выжить завтра.

В стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые, также как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегии в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, другие – достаточно узкий, касающейся отдельной стороны жизни компании либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым её функционирование по пути реализации её стратегий. Многие правила имеют достаточно долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой – то определенной стратегии или же для обеспечения достижения какой – то определенной цели. Правила сами могут быть объектом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации является изменение её внутренней жизни, организационной культуры и т.д.

Понимание природы, структуры и различных аспектов стратегий развития деятельности компании позволяет сделать ряд обобщающих выводов.

Во-первых, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто

программами достижения фиксированных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и эволюция целей.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами независимо от соотношения «издержки/доходы».

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли компания ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача. Суть процесса разработки стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для обеспечения достижения поставленных целей.

В-четвертых, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена со-подчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие выводы.

В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляют разработку стратегии с этапами стратегического менеджмента. Действительно, если следовать утверждению, что «стратегический менеджмент — повторяющийся процесс разработки и реализации стратегии», то этот подход оправдан.

Процесс формулирования стратегии включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды. Кроме этого, прежде чем

принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также стратегии на личные и доступные ресурсы. Необходимо объективно оценивать способность компании и использовать существующие возможности и противостоять рискам. Стратегическая альтернатива, базирующаяся на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностью фирмы эффективно функционировать при на данном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия..

На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния компании, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий, направленных на достижение поставленных целей.

При этом учитываются как ресурсы самой компании (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы). На этом же этапе детально изучается внешняя макро- и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии компании включает в себя установление взаимосвязи между стратегической зоной хозяйствования (СЗХ) фирмы, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными СЗХ.

От степени проработки предварительного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии. По своей сути задача оптимальной стратегии в предельном случае заключается в совмещении трех окружностей или, по крайней мере, в максимизации площади пересечения (А) окружностей.

На первом этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели. Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического

развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры фирмы и т.д.; целями компании и требованиями внешней среды. На данном этапе отбираются те альтернативы развития, которые находятся в плоскости пересечения трех окружностей, т.е. в секторе А. Например, если стратегической целью компании является географическое расширение и завоевание при этом определенной доли на каждом рынке, то из всех возможных рынков, но требования которых фирма в состоянии удовлетворить, используя имеющиеся ресурсы, в качестве альтернатив для их дальнейшей оценки будут отобраны только те рынки, на которых может быть достигнут целевой объем продаж.

Второй этап разработки стратегии состоит. Соответствуя внешнему окружению, целям компании и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом.

Третий этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий.

Таким образом, можно отметить, что существуют правила, которым целесообразно следовать при выборе эффективной стратегии.

Одним из наиболее важных критериев является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые, сильные стороны предприятия, а кроме того, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она скорее всего обречена на неудачу.

Важным при выборе стратегии также является следующий момент: может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей. Соответствует ли она корпоративной миссии ?

Необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны.

Необходимо учитывать степень риска данной альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов.

Следует также принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации.

1.3 SWOT-анализ

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Общая форма SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
--	-----------------	----------------

Внутренняя среда	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...

После чего следует ответить на вопросы [18]:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны

или главные

достоинства, на которых

должна основываться стратегия;

- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту;

- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

Анализ – вывод о том, насколько "сильные стороны" смогут реализовать возможности компании в достижении некоторых поставленных целей.

Вырабатывая

стратегии необходимо

помнить, что

возможности и угрозы

могут переходить

в противоположность. Поэтому для более подробного анализа необходимо составить развёрнутую форму SWOT-анализа.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей (таблица 4).

Таблица 4

–Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон: 1. ... 2. ... 3. ...	Список слабых сторон: 1. ... 2. ... 3. ...
Список возможностей: 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «РСУ№9»

2.1 Общая характеристика ООО «РСУ№9»

Общество

с ограниченной ответственностью «РСУ№9» (далее – ООО «РСУ№9») образовано в 2015 году. Юридический

адрес предприятия: 454138, Челябинская область, город Челябинск, Комсомольский проспект, дом 32-д, офис

ООО «РСУ№9»,

являясь юридическим

лицом, имеет

в собственности обособленное

имущество, которым

оно отвечает

по своим обязательствам. Предприятие

может от своего имени приобретать

и осуществлять имущественные

и личные неимущественные

права, а также нести

обязанности, быть истцом и ответчиком

в суде.

Общество также

имеет расчетный

счет в банке,

круглую печать

со своим наименованием,

штампы, бланки

и другие реквизиты.

Учредителями ООО «РСУ№9» являются
физическое лицо,
из вклада которого
образован уставный
капитал предприятия.

Основными
внутренними документами,
регулирующим деятельность
ООО «РСУ№9»,
являются Устав
предприятия, Учредительный
договор, коллективный
договор.

Устав ООО «РСУ№9» утвержден
в соответствии с действующим
российским законодательством
решением Общего
собрания учредителей-участников
Общества.

Устав

общества состоит
из следующих разделов:

1. Общие
положения.
2. Юридический статус общества.
3. Цель
создания виды
деятельности.
4. Филиалы и представительства
общества.

5. Дочерние и зависимые общества.
6. Уставный капитал общества. Участники общества.
7. Участники общества.
8. Управление обществом.
9. Единоличный исполнительный орган общества.
10. Ведение списка участников общества.
11. Хранение документов общества.
12. Реорганизация общества.
13. Заключительные положения.

и

ликвидация

Высший орган управления общества - общее собрание его участников.

Исполнительным органом является директор, избранный общим собранием; он же осуществляет организацию документооборота.

Основным

видом деятельности предприятия

является:

- производство общестроительных работ;

- подготовка к продаже собственного жилого

и нежилого недвижимого имущества;

В настоящее время численность работников предприятия составляет 30 человек.

$Kт = Kу / Чср * 100$, Кт – коэффициент текучести кадров; Ку – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения); Чср –

среднесписочная численность персонала. $Kт = \frac{3}{30} * 100 = 10$. Текучесть

кадров в ООО «РСУ№9» не

превышает 10%,

что является

хорошим показателем

для строительного предприятия

и свидетельствует о здоровом

социально-психологическом климате

и благоприятных условиях

труда, созданных

руководством для

персонала организации.

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений компании и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и обязанности руководителей и должностных лиц.

На данный момент, численность работников предприятия составляет 30 человек. Рассмотрим на организационной структуре.

Организационная структура ООО «РСУ№9» представлена на рисунке 1.

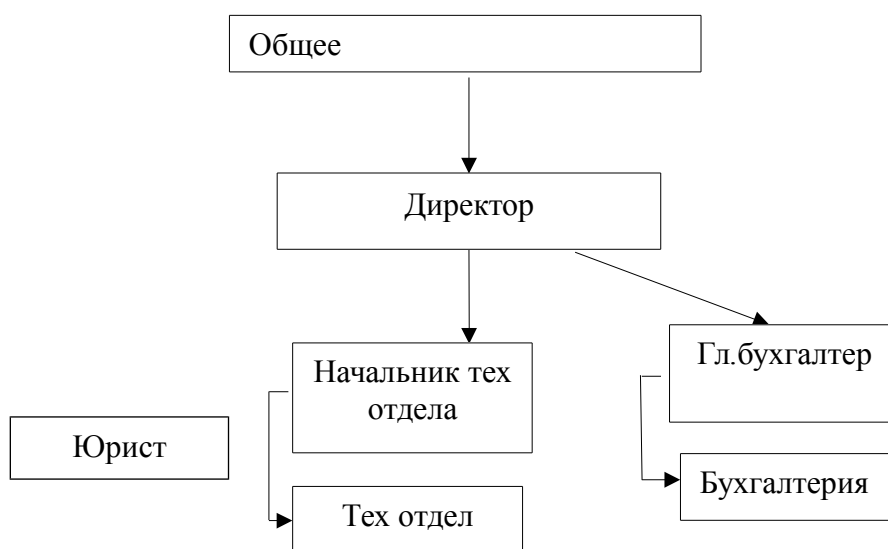


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «РСУ№9»

Она позволяет эффективно распределить функции в соответствии с характером деятельности предприятия.

Участники собрания принимают решения по вопросам предприятия, но вправе принимать решения лишь по вопросам, включенным в повестку дня. По общему правилу утверждение вопросов происходит путем открытого голосования.

Директор - главное лицо каждой компании, обладающее правом первой подписи. Он может быть нанят по трудовому договору сотрудником, единственным учредителем или соучредителем. Именно на директора возложена вся полнота ответственности (в т.ч. уголовной) за деятельность предприятия, включая «чистоту» предоставляемой налоговой отчетности.

Выполняемый функционал генерального директора широк и многогранен. В первую очередь он обязан руководить финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, следуя всем требованиям действующего законодательства, разрабатывать и утверждать все внутренние регламенты. При этом директор должен грамотно организовать рабочий процесс на предприятии, контролировать действия нанятых сотрудников, обеспечивать им нормальные условия труда, следить за сохранностью материальных ценностей, защищать интересы компании в судах первой и кассационной инстанции, постоянно повышать свою квалификацию.

Технический отдел в строительстве – это одно из структурных звеньев строительной организации. Можно сказать технический мозг фирмы. Потому что именно здесь начинается оформление документации на начало строительства (приемка проектно – сметной документации от заказчика, получение разрешения на производство работ и прочее), управляют всеми заказами и заканчивается оформление документов на сдачу объекта в эксплуатацию. Технический отдел на нашем предприятии включает в себя материально-технический отдел и производственно-технический отдел.

Бухгалтерия — штатно-структурное подразделение предприятия, предназначенное для аккумулирования данных о его имуществе и обязательствах. Бухгалтерия является источником полной, документально обоснованной и

структурированной экономической информации, необходимой для принятия управленческих решений в целях обеспечения эффективного хозяйствования.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия

Наиболее информативной формой для анализа и оценки финансового состояния предприятия является бухгалтерский баланс. Актив баланса характеризует имущественную массу предприятия, то есть состав и состояние материальных ценностей, находящихся в непосредственном владении хозяйства. Пассив баланса характеризует состав и состояние прав на эти ценности, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия [19].

С помощью горизонтального (временного) и вертикального (структурного) анализа можно получить наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре

актива, а также динамике этих изменений. Анализ состава и структуры актива баланса ООО «РСУ№9» за 2015–2017 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5

– Горизонтальный анализ актива баланса ООО «РСУ№9», в тыс.руб.

Актив баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, тыс.руб.	Изменение, %.
Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	-	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-
Основные средства	-	-	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-
Долгосрочные фин. вложения	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	-
Итого по разделу 1	-	-	-	-	-
Оборотные активы					
Запасы	10	10	15 136	15 126	151 260
НДС	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	35 392	31 646	49 207	13815	39,03

Краткосрочные фин. вложения	1191	0	0	-1191	-100
Денежные средства	112	0	1331	1219	1088,39
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0
Итого по разделу 2	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
Баланс	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92

В

таблице 6 представим

структуру актива

баланса ООО «PCYU№9» в

процентном соотношении.

Таблица 6 – Вертикальный анализ актива баланса

ООО«PCYU№9», в %

Актив баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, абс.	Изменение, отн.
---------------	---------	---------	---------	-----------------	-----------------

Окончание таблицы 6

Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	-	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-
Основные средства	-	-	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-
Долгосрочные фин. вложения	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные	-	-	-	-	-

активы					
Итого по разделу 1	-	-	-	-	-
Оборотные активы					
Запасы	0,03	0,03	23,05	23,02	84494,65
НДС	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	96,42	99,97	74,93	-21,50	-22,29
Краткосрочные фин. вложения	3,24	0	0	-3,24	-100
Денежные средства	0,31	0	2,03	1,72	564,19
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0
Итого по разделу 2	100	100	100	0	0
Баланс	100	100	100	0	0

На

основе данных

аналитических таблиц 5 и 6 можно

сделать выводы:

1. Общая

величина имущества

предприятия в сравнении

с базисным 2015 годом

в 2017 году увеличилась – на 78,92%,

что говорит о активизации

производственно-экономической работы компании (рисунок 2).

2. Имущество

ООО «РСУ№9» состоит

на 100% из оборотных фондов.

3. Финансирование

оборотных

средств

в анализируемом периоде

было направлено
в первую очередь
на запасы и дебиторскую
задолженность, что
и стало предпосылкой
роста активов.

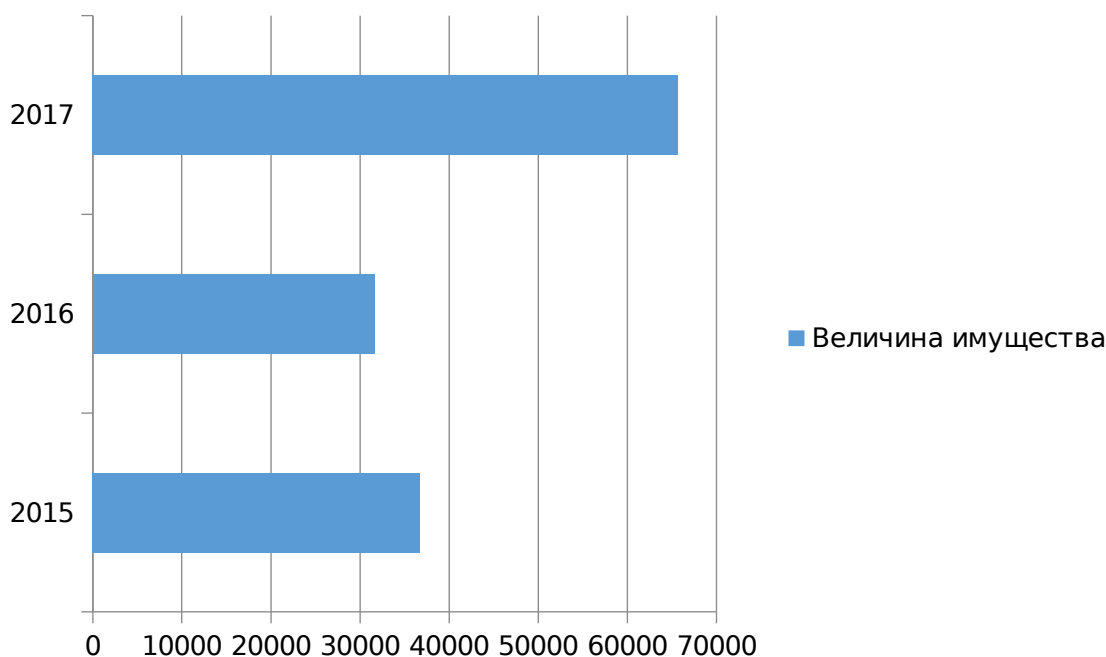


Рисунок 2 – Динамика величины имущества ООО «РСУ№9»

Аналогично проведем горизонтальный и вертикальный анализ пассива баланса и выявим общую оценку потенциала компании ООО «РСУ№9» и динамику показателей в целом за рассматриваемые периоды.

Для
общей оценки
имущественного потенциала
ООО «РСУ№9»
проведем анализ
состава и структуры
обязательств (пассива) баланса (таблицы 7 и 8).

Таблица 7 – Горизонтальный анализ пассива баланса ООО «PCYU№9», в тыс.руб.

Пассив баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, тыс.руб	Изменение, %.
Капитал и резервы					
Уставный капитал	10	10	10	0	0

Окончание таблицы 7

Пассив баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, тыс.руб	Изменение, %.
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-	-	-
Добавочный капитал	-	-	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль	4847	7022	7591	2744	56,61
Итого по разделу 3	4857	7032	7601	2744	56,50
Долгосрочные обязательства					
Долгосрочные заемные средства	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-	-
Резервы под условные обязательства	-	-	-	-	-
Прочие долгосрочные пассивы	-	-	-	-	-
Итого по разделу 4	-	-	-	-	-
Краткосрочные обязательства					
Краткосрочные заемные средства	1500	1511	2105	605	40,33
Кредиторская задолженность	30 348	23 113	55 968	25 620	84,42
Доходы будущих периодов	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
Резервы предстоящих расходов и платежей	-	-	-	-	-

Прочие обязательства	-	-	-	-	-
Итого по разделу 5	31 848	24 624	58 073	26 225	82,34
Баланс	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92

Таблица 8

–Вертикальный

анализ пассива

баланса ООО «РСУ№9», в %

Пассив баланса
2015 г.
2016 г.
2017 г.

Изменение, абс.

Изменение, отн.

Окончание таблицы 8

Капитал и резервы
Уставный капитал

0,03
0,03
0,02
-0,01
-44,11

Собственные акции, выкупленные у акционеров

-
-
-
-

Переоценка внеоборотных активов

-
-
-
-

Добавочный капитал

	-
	-
	-
	-
	-
Резервный капитал	-
	-
	-
	-
	-
Нераспределенная прибыль	-
	13,21
	22,18
	11,56
	-1,65
	-12,47
Итого по разделу 3	
	13,23
	22,21
	11,57
	-1,66
	-12,53
Долгосрочные обязательства Долгосрочные заемные средства	
	-
	-
	-
	-
Отложенные налоговые обязательства	
	-
	-
	-
	-
Резервы под условные обязательства	
	-
	-
	-
	-
Прочие долгосрочные пассивы	
	-
	-
	-
	-
Итого по разделу 4	
	-

	-
	-
	-
	-
Краткосрочные обязательства	
Краткосрочные заемные средства	4,09
	4,77
	3,21
	-0,88
	-21,57
Кредиторская задолженность	82,68
	73,01
	85,22
	2,54
	3,07
Доходы будущих периодов	0
	0
	0
	0
Резервы предстоящих расходов и платежей	-
	-
	-
	-
	-
Прочие обязательства	-
	-
	-
	-
	-
Итого по разделу 5	86,77
	77,79
	88,43
	1,66
	1,91
Баланс	100
	100
	100
	0
	0

На
основе данных аналитических
таблиц 7 и 8 можно
сделать выводы:

1. Капитал

предприятия в течении всего
анализируемого периода
примерно на 86% состоит
из заемных средств,
при этом
к 2017 году их доля
выросла до 88,43%.

2. Собственный

капитал ООО
«РСУ№9» почти
целиком сформирован
за счет нераспределенной
прибыли, сумма
которой за три
года возросла на 56,61%.

3. Компания

никак
не склоняется к долгосрочным
заемным источникам
финансирования своей
деятельности, поэтому
внешняя задолженность
ООО «РСУ№9» состоит

из заемных средств и
кредиторской задолженности.

4. В 2016 году
краткосрочная задолженность
банкам была увеличена на 3,07%, а
заемные
средства увеличились до 2105 тыс.руб
к 2017 году (рисунок 3).

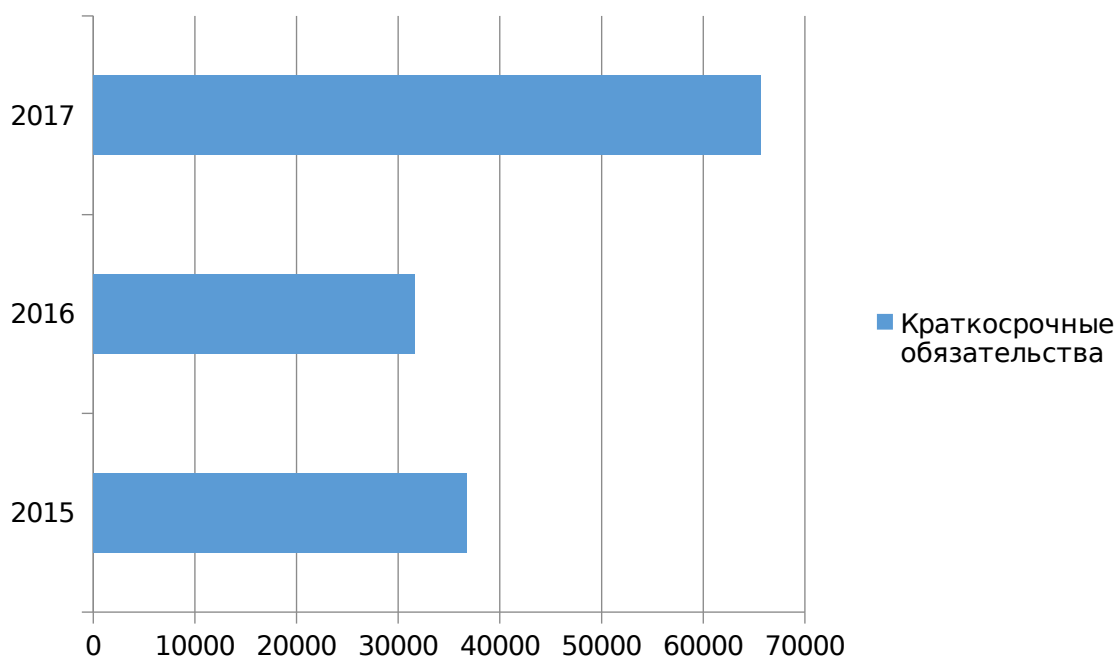


Рисунок 3 – Краткосрочные обязательства ООО «РСУ №9»

В
целом, на основе
анализа структуры
баланса ООО «РСУ №9» за 2015–2017 г. можно
сделать следующие

выводы:

- имущество компании почти полностью
состоит из оборотных
активов,

что

объясняется отраслевой
принадлежностью фирмы;

- В

пассиве компании собственный
капитал существенно ниже
заемного, что говорит о низком уровне
финансовой независимости
ООО «РСУ№9».

В ходе
производственно-технологического процесса
в ООО «РСУ№9» происходит
постоянное пополнение
запасов товарно-материальных
ценностей. В этих
целях используются
как собственные
оборотные средства,
так и заемные
источники. Изучая
излишек или
недостаток средств
для формирования запасов,
устанавливаются абсолютные
показатели финансовой
устойчивости.

Для их определения
преобразуем баланс
ООО «РСУ№9» путем
агрегирования статей

и их перегруппировки: в активе
по степени убывания
ликвидности активов,
в пассиве – по степени
возрастания сроков
погашения обязательств. В
таблицу 9 внесены
исходные данные
для анализа
финансового состояния. Агрегирование
статей
исходя из удобства
последующего расчета
финансовых коэффициентов.

сделано,

Таблица

9 – Агрегированный

баланс ООО «РСУ№9», в тыс.руб.

Статья	Идентификатор	2015г.	2016г.	2017г.
Актив				
1 Оборотные активы				
Денежные средства и их эквиваленты	D	1303	0	1331
Расчеты с дебиторами	ra	35 392	31 464	49 207
Запасы и прочие оборотные активы	Z	10	10	15136
Итого по разделу 1	Ra	36 705	31 656	65 674
2 Внеоборотные активы				
Основные средства		-	-	-
Прочие внеоборотные активы		-	-	-
Итого	F	-	-	-

по разделу 2				
Всего активов		36 705	31 656	65 674
Пассив				
1 Заемный капитал				
Краткосрочные пассивы	Кт	31 848	24 624	58 073
Долгосрочные пассивы	КТ	0	0	0
Итого по разделам 4 и 5		31 848	24 624	58 073

Окончание таблицы 9

2 Собственный капитал				
Уставный капитал		10	10	10
Фонды и резервы, нетто		4847	7022	5 627
Итого по разделу 3	Ис	4857	7032	7061
Всего источников	В	36 705	31 656	65 674

На практике сталкиваются
с четырьмя типами финансовой
устойчивости, характеристика
которых представлена
в приложении Б.

На основе
данных агрегированного
баланса произведем
вычисление
показателя финансовой
устойчивости и представим
его в таблицу 10.

трехмерного

Таблица
10 – Анализ

финансовой устойчивости

ООО «PCУ№9», в тыс.руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, тыс	Изменение, %
1 Источники собственных средств (Ис)	4857	7032	7061	2744	56,50
2 Внеоборотные активы (F)	-	-	-	-	-
3 Собственные средства (Ее) (п.1 – п.2)	4857	7032	7061	2744	56,50
4 Долгосрочные кредиты и заемные средства (КТ)	0	0	0	0	0
5 Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	4857	7032	7061	2744	56,50
6 Краткосрочные кредиты и займы (Кт)	31 848	24 624	58 073	26 225	82,34
7 Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (Es) (п.5 + п.6)	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
8 Величина запасов и затрат (Z)	10	10	15 136	15 126	15 1260
9 Излишек собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат (+/- Ec) (п.3 – п.8)	4847	7022	-8075	-12922	-266,59

Окончание таблицы 10

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017г.	Изменение, тыс	Изменение, %
10 Излишек собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств для формирования запасов и затрат (+/- Ec) (п.5	4847	7022	-8075	-12 922	-266,59

-п.8)					
11 Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (+/- Ес) (п.7-п.8)	36 695	31 646	50 538	13 843	37,72
12 Трехмерный показатель типа финансовой устойчивости (п.9; п.10; п.11)	1;1;1	1;1;1	0;0;1	-	-

Анализируя и расценивая экономическую стабильность компании, можно сделать вывод: в последнем анализируемом периоде она соответствовала третьему типу, т.е. ООО «РСУ№9» находится в неустойчивом финансовом состоянии. Это связано с тем, что собственного оборотного капитала предприятия недостаточно для финансирования запасов и затрат, и в этих целях фирме приходится обращаться к краткосрочным заимствованиям и кредиторской задолженности. Соответствие компании данному типу финансовой устойчивости говорит о нарушении нормальной платежеспособности, но ее восстановление еще возможно.

Стоит выделить

то,

что предприятие никак не склоняется к

долгосрочному заемному финансированию своей

деятельности, ограничиваясь

краткосрочными кредитами

и займами и кредиторской

задолженностью, таким образом, инвестиции

в дальнейшее развитие

фирмы осуществляются

за счет нераспределенной

прибыли предыдущих лет. Соответствие компании данному типу финансовой

устойчивости говорит о плохой платежеспособности, но её возможно

восстановить.

Расчет абсолютных показателей финансовой

устойчивости ООО «РСУ№9» может

быть дополнен

расчетом относительных

показателей – коэффициентов финансовой устойчивости (таблица 11)

Таблица 11 – Расчет

и анализ относительных

коэффициентов финансовой

устойчивости ООО «РСУ№9», в тыс.руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, т ыс.	Изменение, %
1	2	3	4	5	6
1 Имущество предприятия, тыс.руб. (В)	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
2 Источники собственных средств (Ис)	4857	7032	7061	2744	56,50
3 Краткосрочные пассивы (Кт)	31 848	24 624	58 073	26 225	82,34

4 Долгосрочные кредиты и заемные средства (КТ)	0	0	0	0	0
5 Итого заемных средств (Кт + КТ)	31 848	24 624	58 073	26 225	82,34
6 Внеоборотные активы (F)	0	0	0	0	0
7 Оборотные активы, тыс. руб. (Ra)	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
8 Величина запасов и затрат (Z)	10	10	15136	15126	151260
9 Собственные оборотные средства (Ее) (п.2 – п.6)	4857	7032	7061	2744	56,50
Коэффициенты, доли единиц					
10 Автономии (Ка) (п.2 : п.1) (норматив >0,5)	0,13	0,22	0,12	-0,02	-12,53
11 Соотношения заемных средств и собственных средств (Кз/с) (п.5 : п.2) (норматив <0,7)	6,56	3,50	7,64	1,08	16,52
12 Обеспеченности собственными средствами (Ко) (п.9 : п.7) (норматив $\geq 0,1$)	0,13	0,22	0,12	-0,02	-12,53
13 Маневренности (Км) (п.9 : п.2) (норматив $\geq 0,2-0,5$)	1	1	1	0	0
14 Соотношения мобильных и иммобилизованных средств (Км/и) (п.7 : п.6)	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 11

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, т ыс.	Изменение, %
15 Иущества производственного назначения (Кп.Им) [(п.6 + п.8) : п.1] (норматив $\geq 0,5$)	0	0	0,23	0,23	84494,65

На

основе данных

таблицы 11

можно сделать
вывод о том,
что в 2015–2017
г.г. ООО «РСУ№9» зависело
от внешних источников
финансирования. Это является подтверждением
низкого
значения коэффициентов
автономии и высоким показателем
соотношения заемных
и собственных средств.
Сопоставляя три
года работы компании, можно
сделать
о неблагоприятной структуре
капитала.

ВЫВОД

В итоге результаты анализа финансовой устойчивости свидетельствуют о невысоком уровне финансовой независимости ООО «РСУ№9», потому что, соотношение собственного и заемного капитала выше нормативного показателя. То есть у предприятия плохое финансовое состояние (рисунок 4).

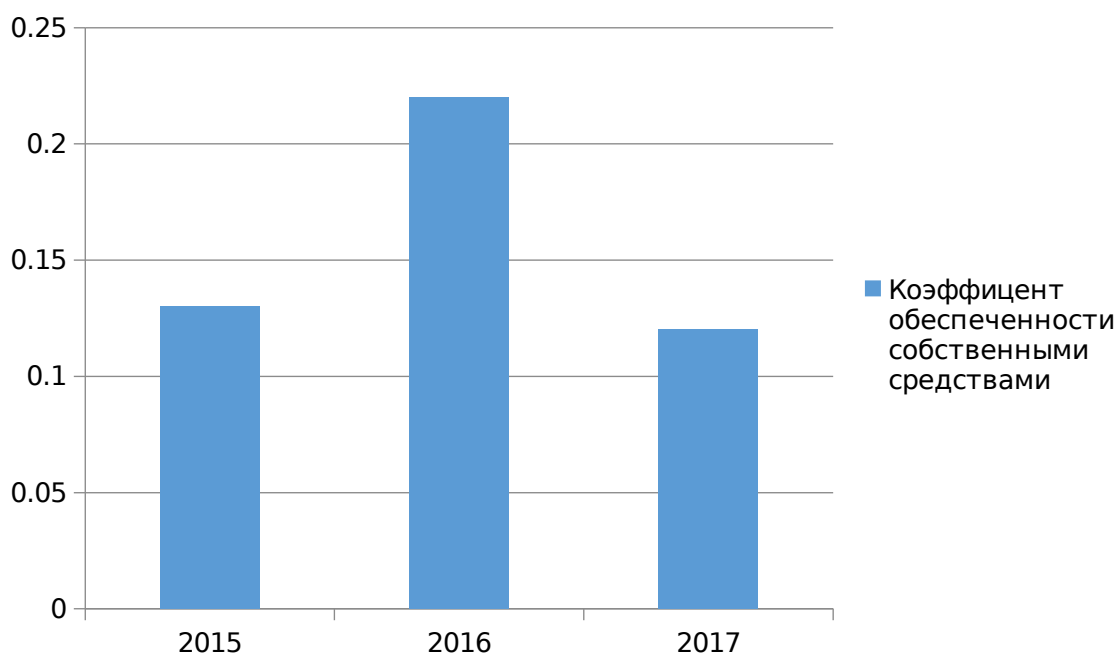


Рисунок 4 – Коэффициент обеспеченности собственными средствами ООО «PCUNo9»

На

практике платежеспособность компании выражается через ликвидность его баланса.

Основная

задача оценки

ликвидности баланса – установить

величину покрытия

обязательств предприятия

его активами,

срок

трансформации

которых в денежные

средства (ликвидность) соответствует

сроку погашения

обязательств (срочности

возврата).

Для осуществления
анализа ликвидности
баланса активы
и пассивы классифицируются
по следующим признакам:

1. По
степени убывания
ликвидности (актив).

2. По
степени срочности
оплаты обязательств (пассив).

Далее рассмотрим анализ ликвидности ООО «РСУ№9» и сделаем соответствующие выводы по данным аналитической таблицы.

Данная группировка
статей актива
и пассива баланса
представлена в приложении В.

Оценка
абсолютных показателей
ликвидности баланса
осуществляется с помощью
аналитической таблицы (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ
ликвидности баланса
ООО «РСУ№9», в тыс.руб.

Актив	2015г.	2016г.	2017г.	Пассив	2015г.	2016г.	2017г.
-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

1 Быстр. Реал. акт. (А ₁)	1303	0	1331	1 Наиб. Срочн. Обяз-ва (П ₁)	30 348	23 113	55 967
2 Ср. Реал. Акт. (А ₂)	35 392	31 464	49 207	2 Кратк. обяз-ва (П ₂)	1500	1511	2105
3 Медлен. реал. Акт. (А ₃)	10	10	15136	3 Долг. Срочн. обяз-ва (П ₃)	0	0	0

Окончание таблицы 12

4 Трудн. ре ал. Акт. (А ₄)	0	0	0	4 Постоян. (фиксир.) пассивы (П ₄)	4857	7032	7601
Баланс	36 705	31 656	65 674	Баланс	36 705	31 656	65 674

Таким образом, в рассматриваемом периоде неравенства, характеризующие ликвидность баланса ООО «РСУ №9», выглядели следующим образом:

$$2015 \text{ год: } A_1 < P_1;$$

$$A_2 > P_2;$$

$$A_3 > P_3;$$

$$A_4 < P_4$$

2016 год: $A_1 < П_1$;
 $A_2 > П_2$;
 $A_3 > П_3$;
 $A_4 < П_4$

2017 год: $A_1 < П_1$;
 $A_2 > П_2$;
 $A_3 > П_3$;
 $A_4 < П_4$

Анализ

ликвидности баланса,
проведенный в таблице 12, указывает
на то, что
у ООО
«РСУ№9» в 2015–2017 гг. выполнялись три из
четырех неравенств:

превышение средне–реализуемых
активов над
краткосрочными обязательствами,
превышение медленно-реализуемых
активов над

долгосрочными обязательствами, превышение постоянных пассивов над трудно
реализуемыми активами.

Что
касается первого
неравенства, характеризующего
соотношение быстрореализуемых
активов и наиболее
срочных обязательств, в
таком случае знак

данного неравенства
не соответствует критериям
ликвидности баланса
ни в одном из отчетных
лет. Это свидетельствует о
том, что предприятие на течении всего
анализируемого периода
не покрывает свои
обязательства по наиболее
срочным пассивам.

Анализ
ликвидности баланса
может быть
дополнен расчетом
относительных показателей,
характеризующих уровень
ликвидности и платежеспособности
организации. Расчет
и анализ коэффициентов
ликвидности ООО «ПСУ №9»
представлен
в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет
и анализ коэффициентов
ликвидности

Показатели	2015г	2016г	2017г	Изменение, тыс	Изменение, %.
------------	-------	-------	-------	----------------	------------------

Окончание таблицы 13

1	2	3	4	5	6
Исходные данные, тыс.руб.					

1 Денежные средства	1303	0	1331	28	2,15
2 Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
3 Итого денежных средств и краткосрочных вложений (Д)	1303	0	1331	28	2,15
4 Дебиторская задолженность	35 392	31 464	49 207	13 815	39,03
5 Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0
6 Итого прочих оборотных активов, денежных средств и краткосрочных вложений (га)	35 392	31 464	49 207	13 815	39,03
7 Итого денежных средств, прочих оборотных средств и краткосрочных вложений (Д + га)	36 695	31 464	50 538	13 843	37,72
9 Итого оборотных средств (Ra)	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
10 Текущие пассивы	31 848	24 624	58 073	26 225	82,34
11 Текущей ликвидности (покрытия) (Кп) (п.9 : п.10) (норматив $\geq 1-2$)	1,15	1,29	1,13	-0,02	-1,88
12 Критической ликвидности (Ккл) (п.7 : п.10) (норматив ≥ 1)	1,15	1,29	0,87	-0,28	-24,47
13 Абсолютной ликвидности (Кал) (п.3 :п. 10) (норматив $\geq 0,2-0,5$)	0,04	0	0,02	-0,02	-1,88

Анализ
коэффициентов ликвидности
показывает, что
в сравнении с базисным 2015 годом
платежеспособность и ликвидность
ООО «РСУ№9» в 2016 году
несколько улучшилась, но
в 2017 году
ситуация не стабилизировалась.

Результаты
анализа дают возможность сделать заключение о
том, что
в
течении всего
исследуемого периода
у компании прослеживались проблемы
с абсолютной ликвидностью. Коэффициент
критической ликвидности
также не соответствовал
рекомендуемым нормам
в 2017 г.

В
итоге, можно
сделать вывод
о том, что
у ООО «РСУ№9» наблюдаются трудности с
краткосрочной ликвидностью
в связи с невысоким уровнем

денежных средств
и отсутствием краткосрочных
финансовых вложений, тем
не менее, в целом компанию можно
отнести к не платежеспособным, так как уровень
краткосрочных обязательств значительно
больше, нежели сумма
оборотных активов.

Финансовые
результаты деятельности компании характеризуются
суммой полученной
прибыли и уровнем
рентабельности. Чем
больше величина
прибыли и выше
уровень рентабельности,
тем эффективнее
функционирует предприятие, тем
устойчивей его

финансовое	положение.	Размер	прибыли,	уровень
рентабельности				зависят

от производственной, снабженческой,
маркетинговой, сбытовой, инвестиционной и финансовой
деятельности компании. Поэтому

данные				показатели
характеризуют все				
стороны хозяйствования.				

Проведем				
оценку				динамики

абсолютных и относительных показателей финансовых результатов ООО «РСУ№9» по данным его бухгалтерской отчетности за 2015-2017 гг. Для этого в таблицах 14 и 15 представим горизонтальный и вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках.

Таблица

14– Горизонтальный

анализ отчета

о прибылях и убытках ООО «РСУ№9», в тыс.руб.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение,тыс	Изменение, %.
Выручка	51 124	70 134	89	37 943	74,22
Себестоимость продукции	44 689	57	85 210	40	90,67
Валовая прибыль	6435	12 635	385	-2578	-40,06
Коммерческие	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	811	7916	2708	1897	233,91
Прибыль	5624	4719	1149	-4475	-79,57
Прибыль до	51	2933	1	-3524	-68,28
Налог	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 14

Чистая	5475	3691	2705	-2770	-50,59
--------	------	------	------	-------	--------

Как показали данные таблицы 14, товарооборот фирмы за исследуемый период вырос: в сравнении с базисным 2015 годом увеличение выручки

от реализации составил 74,22% в 2017 году. В

связи с тем,

что темпы

роста выручки

от реализации стали ниже,

чем темпы

роста себестоимости,

валовая прибыль

ООО «РСУ№9» показала отрицательную

динамику. В 2017 году

прибыль от продаж

составила лишь 21,43% от

уровня 2015 года.

Чистая

прибыль предприятия

в 2017 и 2016 годах снизилась

в сравнении с 2015 годом (рисунок 5).

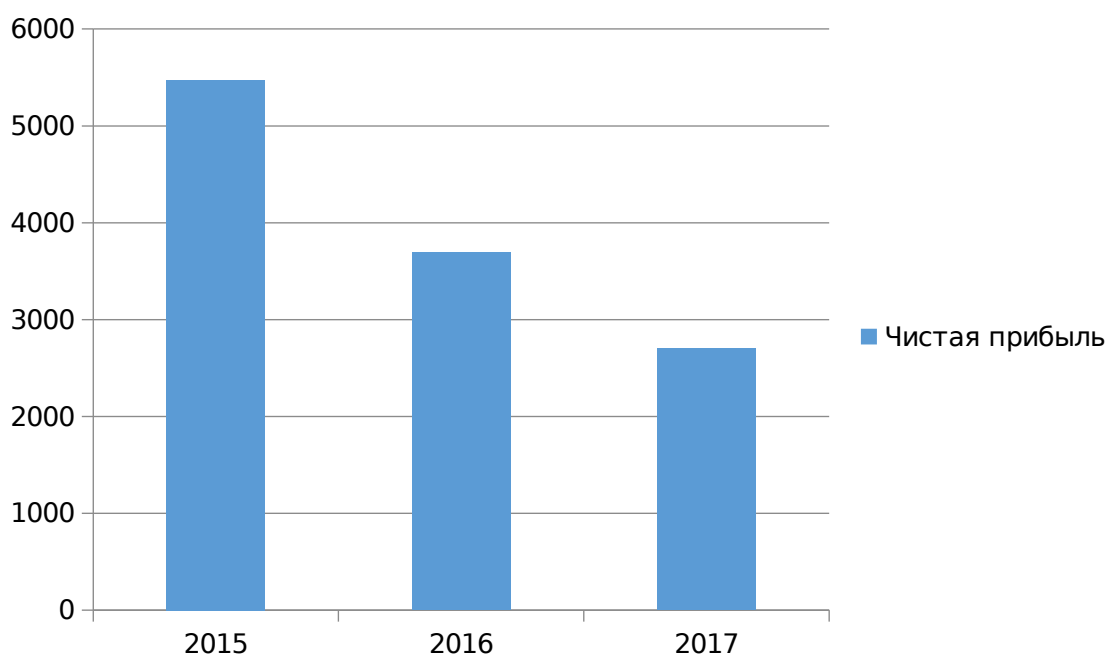


Рисунок 5 – Уменьшение чистой прибыли ООО «РСУ№9»

Аналогично проведем вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках.

Таблица 15 – Вертикальный
анализ отчета
о прибылях и убытках
ООО «РСУ№9», в %

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение, абс	Изменение, отн.
Выручка	93,46	79,20	94,14	0,68	0,72
Себестоимость продукции	81,70	64,93	90,06	8,36	10,24
Валовая прибыль	11,76	14,27	4,08	-7,69	-65,35

Окончание таблицы 15

Управленческие расходы	1,48	8,94	2,86	1,38	93,05
Коммерческие расходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль	10,28	5,33	1,21	-9,07	-88,19
Прибыль до налогообложения	9,43	3,31	1,73	-7,70	-81,66
Налог на прибыль	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистая прибыль	10,01	4,17	2,86	-7,15	-71,44

Положительной переменной в структуре финансовых результатов ООО «РСУ№9» является увеличение удельного веса выручки от реализации. В тоже время рост доли себестоимости продукции и уменьшение удельного веса валовой прибыли привел к тому, что по итогам 2017 году у компании уменьшилась чистая прибыль.

2.3 Оценка эффективности хозяйственной деятельности

В условиях рыночных отношений не малую роль играют показатели эффективности хозяйственной деятельности, характеризующих уровень прибыльности (убыточности) деятельности предприятия. Для оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия обычно применяют показатели прибыльности (рентабельности) и деловой активности (оборачиваемости). Поэтому, в следующей таблице отображен анализ коэффициентов рентабельности компании ООО «РСУ№9».

Расчитаем коэффициенты рентабельности компании и отобразим на диаграмме в сравнении за три отчетных периода. Расчет показателей рентабельности для ООО «РСУ№9» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ коэффициентов рентабельности ООО«РСУ№9»

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменени е,тыс.	Изменени е,%.
Исходные данные, тыс.руб.					
1 Выручка от реализации	51 124	70 134	89 067	37 943	74,22

Окончание таблицы 16

2 Себестоимость	44	57	85	40	90,67
-----------------	----	----	----	----	-------

проданных товаров	689	499	210	521	
3 Валовая прибыль	6435	12 635	3857	-2578	-40,06
4 Операционная прибыль	5161	2933	1 637	-3524	-68,28
5 Чистая прибыль	5475	3691	2705	-2770	-50,59
6 Сумма активов	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
7 Сумма оборотных активов	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
8 Собственные средства	4857	7032	7061	2744	56,50
9 Внеоборотные активы	0	0	0	0	0
10 Запасы	10	10	15136	15126	151260
Коэффициенты, доли единиц					
11 Коэффициент валовой прибыли (п.3 : п.1)	0,12	0,18	0,04	-0,08	0,65
12 Коэффициент операционной прибыли (п.4 : п.1)	0,10	0,04	0,01	-0,08	-0.81
13 Рентабельность продаж (п.5 : п.1)	0,10	0,05	0,03	-0,58	-0,59
14 Рентабельность активов (п.5 : п.6)	0,14	0,11	0,04	-0,10	-0,72
15 Рентабельность текущих активов (п.5 : п.7)	0,14	0,11	0,04	-0,10	-0,72
16 Рентабельность собственного капитала (п.5 : п.8)	1,12	0,52	0,35	-0,77	-0,68

Как видно из данных таблицы 16, все показатели рентабельности у ООО «РСУ №9» за отчетный период усугубились, что говорит о понижении эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия (рисунок 6).

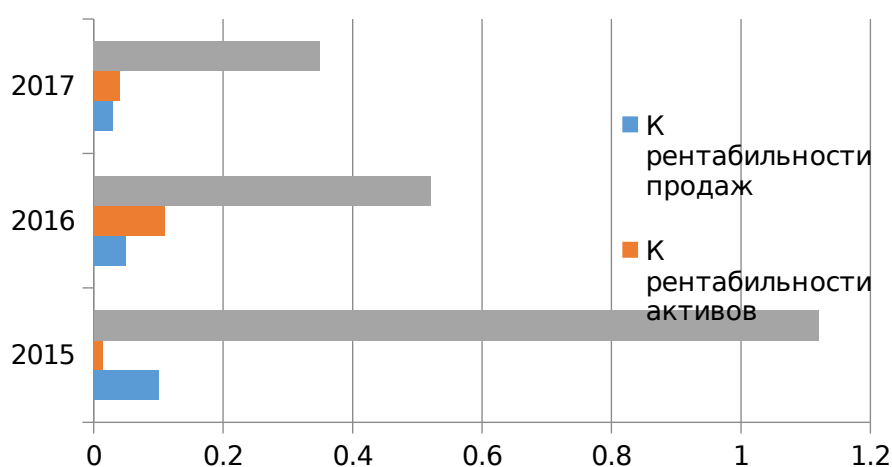


Рисунок 6 – Динамика основных показателей рентабельности

Это связано с тем, что в сопоставлении с базисным 2015 годом конечные финансовые результаты работы компании показали отрицательную динамику.

Таким образом, по итогам 2017 года

компания понесла
убытки, ее деятельность
в данном отчетном
периоде следует
оценить как
нерентабельную.

Как известно, в
случае если рентабельность
активов меньше
процентной ставки

за долгосрочные кредиты,

то компанию невозможно считать

благополучной. У

ООО «РСУ№9» это соотношение не

выполняется ни в одном

из

анализируемых

периодов.

Это

говорит о том,

что эффективность

использования активов

предприятия мала.

Расчет показателей
оборачиваемости для
ООО «РСУ№9» представлен
в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ

показателей деловой

активности ООО «РСУ№9»

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменени е,тыс.	Изменени е,‰.
1	2	3	4	5	6
Исходные данные, тыс.руб.					
1 Выручка от реализации	51124	70134	89067	37943	74,22
2 Себестоимость товаров	44689	57499	85210	40521	90,67
3 Валовая прибыль	6435	12635	3857	-2578	-40,06
4 Чистая прибыль	5475	3691	2705	-2770	-50,59
5 Сумма активов	36705	31656	65674	28969	78,92

Окончание таблицы 17

6 Сумма оборотных активов	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
7 Собственные средства	4857	7032	7061	2744	56,50
8 Внеоборотные активы	0	0	0	0	0
9 Запасы	10	10	15136	15 126	15 1260
10 Дебиторская задолженность	35 392	31 464	49 207	13 815	39,03
11 Кредиторская задолженность	30 348	23 113	55 968	25 620	84,42
Коэффициенты, доли единиц					
12 Оборачиваемость запасов (п.1 : п.9)	5 112,4	7 013,4	5,88	-5 106,52	-869,45
13 Длительность	0,007	0,005	62,02	62,02	8860

оборота запасов в днях (п.9 x 365 : п.1)					
14 Оборачиваемость дебиторской задолженности (п.1 : п.10)	1,44	2,22	1,81	0,37	25,1
15 Длительность оборота дебиторской задолженности в днях	252,68	163,74	201,65	-51,03	- 21,2

16 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (п.1 : п.11)	1,68	3,03	1,59	-0,09	6,46
17 Длительность оборота кредиторской задолженности в днях (п.11 x 365 : п.1)	216,66	120,28	229,35	12,69	5,85
18 Коэффициент оборачиваемости собственного капитала(п.1 : п.7)	10,52	9,97	12,61	2,09	19,86
19 Коэффициент отношения продаж к общим активам (п.1 : п.5)	1,39	2,21	1,35	-0,04	-2,96
20 Коэффициент отношения продаж к оборотному капиталу (п.1 : п.6)	1,39	2,21	1,35	-0,04	-2,96
21 Коэффициент отношения продаж к недвижимому имуществу (п.1 : п.8)	0	0	0	0	0
22 Длительность опер.цикла (п.13 + п.15)	258,68 7	163,745	263,67	4,98	1,92
23 Длительность фин.цикла (п.22- п.17)	42,02	43,46	34,32	7,7	22,43

Как свидетельствуют данные таблицы 17, в сопоставлении с базисным 2015 годом

деловая активность

ООО «РСУ№9» в 2017 году

улучшилась,

что

выразилось в уменьшении длительности

финансового

цикла. Однако

в 2016 году ситуация поменялась и

сравнение

полученных

результатов с данными 2015 года показывает

динамику в увеличении длительности операционного цикла (рисунок 7).

Анализ

показателей деловой

активности ООО «РСУ№9» позволяет

сделать вывод

о том, что большую

часть активов компании в 2017 году

стало применяться

наиболее эффективно.

В случае если рентабельность

активов

меньше

процентной ставки

за

долгосрочные

кредиты,

то компанию невозможно считать

благополучным. У

ООО «РСУ№9» это соотношение не

выполняется ни в одном

из

анализируемых

периодов.

Это

говорит о том,
что эффективность
использования активов
предприятия мала.

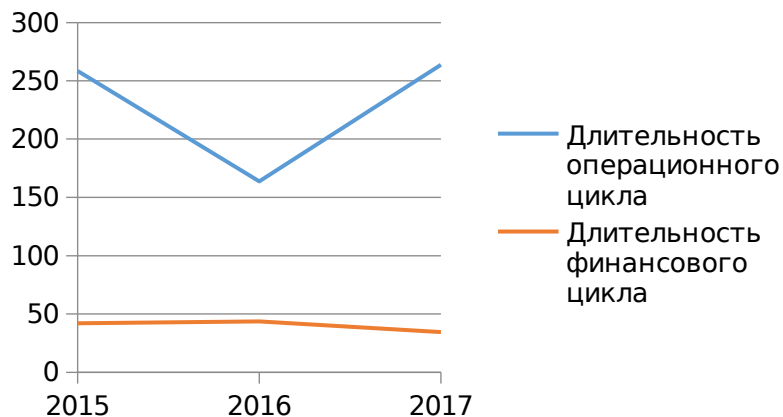


Рисунок 7 – Динамика

длительности операционного и финансового цикла ООО «РСУ№9»

Анализ

показателей деловой
активности ООО «РСУ№9» позволяет
сделать вывод
о том, что большую
часть активов компании в 2017 году
стало применяться
наиболее эффективно.

2.4 Диагностика вероятности банкротства

Одна

из целей анализа
финансового состояния – своевременное
выявление признаков
банкротства компании. Банкротство
связано с неплатежеспособностью компании,

т.е. с таким
его состоянием, при
котором оно никак не способно
погашать собственные обязательства. При
этом
предшествует банкротству компании.

неплатежеспособность

В
соответствии с методическими
рекомендациями Федеральной
службы по финансовому
оздоровлению Российской Федерации структура
баланса компании признается неудовлетворительной,
а компания неплатежеспособной, в
случае, если выполняется
одно из следующих условий:

1. Коэффициент
текущей ликвидности
на конец отчетного периода
имеет значение
меньше 2.

2. Коэффициент
обеспеченности собственными
средствами - меньше 0,1.

В
обратном случае
структура
предприятия признается
удовлетворительной. У

баланса

ООО «РСУ №9» коэффициент

текущей ликвидности

в 2017 году составил 1,13,

а коэффициент обеспеченности
собственными средствами – 0,12,
следовательно, структура
баланса компании считается

не удовлетворительной по одному из
критериев.

Затем рассчитывается
коэффициент восстановления
или утраты
платежеспособности с целью
проверки реальной способности у компании
возобновить или утратить
свою платежеспособность на
протяжении определенного периода

времени. Коэффициент
восстановления утраты (K_y) рассчитывается, в
случае, если

структура баланса
признана неудовлетворительной
или наоборот:

$$K_y = \frac{K_{1тл} - \frac{Y}{T}(K_{1тл} - K_{0тл})}{2} = 1$$

(1)

где ($K_{тл}^1 - K_{тл}^0$) - коэффициенты
текущей ликвидности
соответственно на конец

и начало отчетного
периода;

У – период

утраты платежеспособности (3 месяца);

Т – продолжительность
отчетного периода.

Коэффициент

утраты платежеспособности демонстрирует наличие
у компании действительной

способности

утратить

свою

платежеспособность

в течение определенного

периода времени. Но,

в

отличие

от

первых

двух коэффициентов,

коэффициент утраты

платежеспособности - искусственный

показатель, так

как в числителе располагается прогнозное

значение коэффициента

текущей ликвидности, рассчитанного

на перспективу, а в знаменателе – его

нормативное значение.

В

случае, если

значение данного коэффициента

менее 1, то имеется вероятность

того, что компания

в ближайший

период не сумеет

исполнить

СВОИ

обязательства перед

кредиторами.

Так как структура
баланса ООО «PCY№9» является не удовлетворительной,
рассчитаем коэффициент
утраты платежеспособности:

Результаты

расчета показали,

что у компании существует опасность утратить

свою платежеспособность

в течение ближайшего

квартала, таким образом, возможность банкротства

для

ООО

«PCY№9»

следует

оценить

как высокую.

Кроме официальных
рекомендаций отечественных
специалистов для
диагностики банкротства
могут быть применены
иностранные факторные
модели. Более распространенной из
их числа
считается пятифакторная

модель Альтмана,

которая представляет

собой функцию
от группы показателей, определяющих экономический
потенциал компании и результаты
его деятельности, и имеет

вид:

$$Z = 3,3 \times K_1 + 1,1 \times K_2 + 0,6 \times K_3 + 1,4 \times K_4 + 1,2 \times K_5, \quad (2)$$

где K_1 –
прибыль
до налогообложения / сумма
активов;

K_2 –
выручка
от реализации / сумма
активов;

K_3 –
собственный
капитал / привлеченный
капитал;

K_4 –
нераспределенная
прибыль / сумма
активов;

K_5
–
собственный
оборотный капитал / сумма
активов.

Критическим значением
Альтмана является

показатель – 2,675. В

зависимости от фактического значения индекса Z – степень вероятности банкротства

можно подразделить

на несколько групп:

$Z < 1,8$ – очень

высокая степень

вероятности банкротства;

Z

1,81– 2,7

–высокая

степень вероятности

банкротства;

$Z 2,71– 2,9$ – возможное

банкротство;

$Z > 2,9$ – предприятие

характеризуется достаточно

устойчивым финансовым

положением.[8]

Возможность банкротства

для ООО «PCY№9» следует оценить

как высокую.

Общий экономический смысл модели представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал компании и результаты её работы за анализируемый период.

Далее рассмотрим оценку вероятности

банкротства ООО «PCY№9», которая представлена

в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка

вероятности банкротства

ООО «РСУ№9» с использованием

модели Альтмана

Показатели	2015г.	2016г	2017г.	Измене ние,тыс.	Изменение ,%.
Исходные					
1 Прибыль	516	2933	1	-3524	-68,28
2 Сумма активов	36 705	31 656	65 674	28 969	78,92
3 Выручка	51 124	70 134	89	37 943	74,22
4 Собственный	4857	7032	7061	2744	56,50
5 Привлеченный	31 848	24 624	58 073	26 225	82,34
6 Нераспределенная	4847	7022	7591	2744	56,61
7 Собственный	4857	7032	7061	2744	56,50
Коэффициенты,					
K1 (п. 1 :	0,13	0,22	0,12	-0,02	-
K2 (п. 3 : п. 2)	0,13	0,22	0,12	-0,02	-

Окончание таблицы 18

K3 (п. 4 : п. 5)	0,15	0,12	0,04	-0,11	-
K4 (п. 6 : п. 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	-
K5 (п. 7 : п. 2)	1,39	2,22	1,36	-,0,04	-
Z	2,23	3,18	1,79	-0,44	-

Как видно из таблицы 18 и рисунка 8, значение коэффициента Альтмана у ООО «РСУ№9» в 2015 г. и в 2017 г. средняя степень вероятности банкротства.

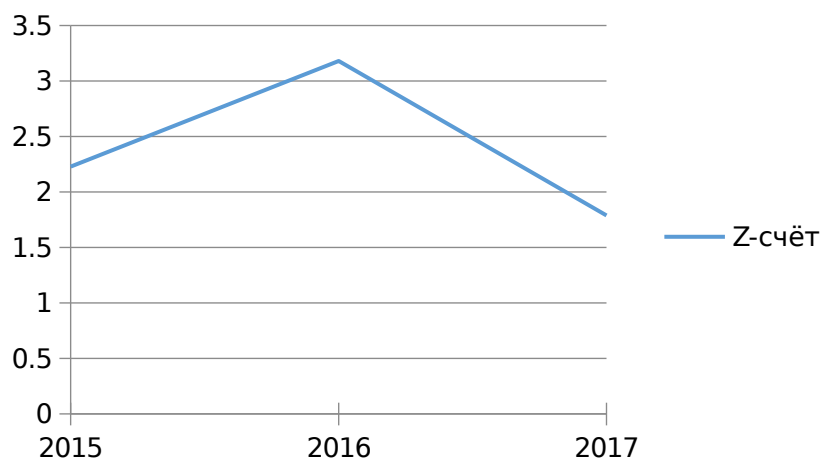


Рисунок 8 – Динамика

показателя вероятности

банкротства по методике Э. Альтмана

Подводя

итоги

анализу

финансового состояния ООО «РСУ№9»,

можно сделать

следующие выводы:

1. Повышение производственного потенциала компании сопровождалось увеличением финансирования оборотных активов в структуре имущества, а так же увеличением нераспределенной прибыли и кредиторской задолженности

в

структуре

капитала.

2. Собственный капитал существенно заемного, что

ниже

говорит о низком
уровне финансовой
независимости ООО «РСУ№9».

3. В

рассматриваемых отчетных
периодах баланс
ООО «РСУ№9» невозможно назвать
абсолютно ликвидным, так как не выполняется первое неравенство,
определяющее степень
абсолютной ликвидности
компании.

4. В

итоге, ВО

всех трех отчетных
периодах ООО «РСУ№9» может
быть признана

не платежеспособной компанией
потому, что коэффициенты ликвидности не
отвечают
норме.

5. Показатели

рентабельности у ООО «РСУ№9» за
анализируемый период усугубились
и, даже, в 2017 году
деятельности компании все равно была
нерентабельной.

6. Из-за

роста товарооборота

деловая активность компании, за анализируемый период
улучшилась, что
выразилось в уменьшении
продолжительности финансового цикла.

7. Внимание на
себя обращает
скачущая оборачиваемость
запасов, в соответствии
с данными из таблицы 16 при понижении абсолютной
суммы товарных запасов
в сравнении с базисным 2015 годом

на 15126 тыс. руб. в 2016 и 2017 годах,
эффективность их использования
является очень
низкой. В анализируемом
периоде оборачиваемость
запасов варьируется
от 5,88 оборота
и до 7013 оборотов,
тем

самым

показывая самую
длительность оборота
от 1 дня и до 62 дней

8. В соответствии

с рекомендациями ФСФО

РФ, структура

баланса ООО «РСУ№9»

может

быть признана не удовлетворительной, поэтому

у компании существует вероятность

утраты платежеспособности

в ближайшем квартале,

что свидетельствует

о неустойчивом финансовом

положении компании и средней вероятности

банкротства. Поэтому, финансовое

состояние ООО «РСУ№9» является не

устойчивым.

2.6 SWOT– анализ предприятия ООО «РСУ№9»

С

целью более

глубокого рассмотрения стратегии развития

ООО«РСУ№9», изучи полную деятельность

и установим ее слабые

стороны с помощью SWOT-анализа. Кроме этого, данная

методика позволяет

выделить наиболее значимые

возможности

и угрозы, сформировавшиеся на рынке (таблица 19).

Таблица 19 – SWOT-анализ ООО «PCY№9»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
------------------	-----------------

Окончание таблицы 19

<ul style="list-style-type: none"> 1 Опыт работ 2 Привлекательная цена 3 Своевременная сдача объектов 4 Инициативное руководство 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Неквалифицированный персонал 2 Нестабильное финансовое состояние 3 Слабый маркетинг 4 Высокая конкуренция 5 Состояние строительной отрасли
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> 1 Новые заказчики 2 Муниципальные заказы 3 Расширение спектра услуг 4 Улучшение качества работ 5 Внедрение новых технологий 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов 2 Ухудшение экономического положения 3 Ухудшение экономического положения в стране 4 Повышение процентов по кредитам 5 Кризис

	в строительной отрасли 6 Ухудшение налоговой политики
--	---

Таблица SWOT– анализа
 позволила подробно рассмотреть сложившуюся
 ситуацию с ООО «РСУ№9».

Сопоставим сильные и
 слабые стороны
 возможностями и угрозами (таблица 20).

Таблица 20 – Сопоставление
 сильных и слабых
 сторон с возможностями
 и угрозами

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Известность компании на рынке и высокие гарантии сдачи работ в срок приводят к новым заказам.	Для расширения спектра услуг и для муниципальных заказов нужно более стабильное и большое финансирование.

Окончание таблицы 20

	Сильные стороны	Слабые стороны
--	-----------------	----------------

Угрозы	Для расширение спектра услуг и для муниципальных заказов нужно более стабильное и большое финансирование.	За счет роста затрат нанять более классифицированный персонал не удастся, значит качество работ не улучшится.
--------	---	---

Поле «СИБ»:

- за

счёт усиления маркетинга и выполнения всех обязательств можно увеличить число заказов;

Поле «СИУ»:

- существующей конкуренции,

атак же возможности

появления НОВЫХ

конкурентов МОЖНО

противопоставить все

сильные стороны

организации. Наиболее

важными в данной

ситуации будут: привлекательность

цены, своевременная сдача объекта;

Поле «СЛВ»:

- Активное привлечение финансовых средств и улучшение маркетинга поспособствует

привлечению государственных заказов и расширения спектра услуг

;

Поле «СЛУ»:

- организация

должна разработать

стратегию, которая
 поможет ей избавиться
 от слабостей и попытаться
 преодолеть
 основные
 угрозы;

- наличие

кризиса и ухудшение экономического положения
 могут усугубить
 положение предприятия;

В таблице 21 представлена
 матрица возможностей.

Таблица 21 – Матрица
 возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможности на предприятие	
	сильное	умеренное

Окончание таблицы 21

Высокая	- улучшение качества работ ; - расширение спектра услуг.	- сильный маркетинг ;
Вероятность использования возможностей	Влияние возможности на предприятие	
	сильное	умеренное
Средняя	- новые заказчики; - муниципальные заказы;	-внедрение новых технологий.

Исходя
 из матрицы возможностей, можно
 сделать вывод:

компании следует уделить
внимание к применению таких
возможностей как:

- улучшение качества работ;
- расширение спектра услуг;
- сильный маркетинг;
- нахождение новых заказчиков;
- брать муниципальные заказы.

Из

выше перечисленных

возможностей,

в

первую

очередь,

предприятию

следует сконцентрировать

внимание

на развитие спектра услуг, маркетинг и улучшение качества работ .

Так

как на данный

момент

на

предприятии

используется

маркетинг

и

устаревшие

программные обеспечения.

Использование

перечисленных

выше

возможностей

приведет к увеличению

заказов

и тем самым

прибыльность компании.

Перечисленным

угрозам следует уделить

особое внимание, так

как они составляют значительную угрозу для организации.

Так как устранить их невозможно, в силу особенности отрасли, нужно создать ряд мероприятий, которые бы сформировали развитие предприятия.

В данной ситуации разработанная стратегия компании может быть значимым конкурентным преимуществом.

2.7 Техника безопасности и охраны труда

Охрана труда представляет собой систему социально-экономических, законодательных актов, технических, организационных и лечебно-профилактических средств и мероприятий, обеспечивающих в процессе труда безопасность, сохранение работоспособности и здоровья человека.

Охрана труда изучает и выявляет возможные причины несчастных производственных случаев,

аварий, профессиональных заболеваний, взрывов, пожаров. Она разрабатывает систему требований и мероприятий с целью устранения этих причин и создания для человека благоприятных и безопасных условий труда.

Травматизм у работников в ООО «РСУ№9» может быть вызван из-за следующих причин: неисправность технических средств, в том числе отсутствие заземления оборудования, незнание или несоблюдение правил техники безопасности, возникновение чрезвычайных происшествий.

Для обеспечения здоровых и безопасных условий помещения ООО «РСУ№9» отвечает установленным санитарно–гигиеническим условиям.

На каждого работника объем помещения составляет не менее 40 м³, площадь – не менее 10 м², высота потолков – не менее 2,9 м.

В офисе ООО «РСУ№9» присутствует естественное и искусственное освещение. Искусственное освещение в помещении осуществляется системой общего равномерного освещения с помощью компактных люминесцентных ламп, этом яркость бликов на экранах ПЭВМ не превышает допустимых норм.

при

Температура воздуха в офисе составляет 20– 22 градуса зимой и 20– 24 градуса летом, с относительной влажностью воздуха – 60% (+/-5%). Для отопления помещения применяется централизованная система водяного отопления, которая дает возможность регулирования температуры горячей воды. Ее преимущество – это абсолютная бесшумность и относительно невысокая температура поверхности нагревательных приборов, то есть радиаторов.

Вентилирование в помещении приточно-вытяжное (искусственное) обеспечивающее постоянный воздухообмен, независимо от времени года. Суть вентиляции – обеспечить нормальные условия для работы:

температуру, влажность,
скорость движения
воздуха.

Ежедневно проводится
влажная уборка
и проветривание.

Размещение рабочих мест управленческого
персонала: расстояние между рабочими
столами с мониторами
составляет не меньше 2 метров,
а расстояние
между боковыми
поверхностями мониторов – не меньше 1,4 метра.

С
целью обеспечения
безопасных условий
труда в ООО «РСУ №9» учитываются
следующие мероприятия:

- система
принудительной вентиляции
при повышенной температуре
в помещении;
- автоматическая пожарная
сигнализация.

В целом
можно сделать заключение,
что в данной
компании для
работников сформированы необходимые

условия для
комфортабельной и безопасной
рабочей деятельности.

3 РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «РСУ№9»

3.1 Основные направления создания эффективной стратегии ООО «РСУ№9»

Исходя из анализа финансового состояния и SWOT-анализа можно сказать что предприятие не устойчивое и на рынке строительства сейчас кризис. Финансирование становится всё более нестабильным, а собственный капитал меньше заёмного капитала. Исходя из этого, что бы уверенно себя чувствовать на рынке, предприятию нужно искать новые заказы с более стабильным финансированием.

Для выхода из сложившейся ситуации мы разработаем наиболее эффективную стратегию.

Необходимость в разработке стратегии для ООО «РСУ№9» считается важной. В компании имеет место недостаточный профессионализм руководства в сфере поиска новых заказов. Определение новых рынков строительства, новых заказчиков, проведение исследований рынка, повышение конкурентоспособности компании выполняется разрозненно и несогласованно.

Стратегия позволит:

- максимально использовать потенциально сильные

стороны и формировать новые конкурентные преимущества;

- максимально устранить

слабые стороны

с тем, чтобы

использовать привлекательные возможности;

- максимально использовать

перспективы, соответствующие

возможностям компании;

- обеспечить защиту

от внешних угроз;

- привлечь

новых заказчиков.

В

рамках разработки

стратегии следует

установить следующие

пункты:

- разработка миссии ООО «РСУ№9». На

протяжении всего

периода существования данной

компании руководство никак не

уделяло этому

мероприятию должного внимания. Миссию

для ООО «РСУ№9» можно задать как: «Повышение

уровня качества подрядных работ

, выход на новые рынки

и улучшение

имиджа компании

в целом. Максимальное удовлетворение

потребностей заказчика путем персонального подхода

и работы с ним

только квалифицированных

специалистов»;

- определение главной направленности (таблица 22);

Таблица 22 – Определение

целевой направленности

Ключевые направления	Цели
Стратегическая цель	Поиск новых заказчиков , путем создания тендерного отдела и выход на муниципальный рынок заказов.
Тактические цели и их достижение	Повышение эффективности менеджмента качества, путём внедрения ИСО 9001:2015 и получение сертификата ГОСТ Р ИСО 9001:2015.
Положение на рынке	Осуществляет деятельность в условиях чистой конкуренции
Сфера ресурсов	Сотрудничество с постоянными заказчиками: заключение договоров на подряды с удовлетворяющими условиями для двух сторон.
Прибыльность	Сохранение уровня предоставления услуг и дальнейшее её увеличение.
Управление	Направленность руководителя на организации профессиональной команды.
Кадры	Сохранить персонал организации

	и повысить его квалификацию, найти сотрудников для новых видов деятельности
Соц. ответственность	Сотрудники работают согласно требованиям Трудового Кодекса РФ

- определение основных стратегий (таблица 23);
Таблица 23 – Определение основных стратегий ООО «РСУ№9»

Вид стратегии	Стратегия	Обоснование
Глобальная стратегия	Стратегия в области деятельности предприятия	Стратегия усиления положения на рынке за счёт новых заказчиков.
Корпоративная стратегия	Стратегия связанной диверсификации	Расширить спектр услуг

Окончание таблицы 23

Вид стратегии	Стратегия	Обоснование
Конкурентная функциональная стратегия	Оборонительная стратегия	Ориентация на стабильных заказчиков для сохранения своих позиций.
Функциональная стратегия	Финансово-инвестиционная	Привлечение стабильного финансирования, увеличение собственного капитала за счёт заёмных средств
	Социальная стратегия	Обучение персонала, возможность повышения квалификации

- стратегическое направление предприятия ООО «РСУ№9». Для развития ООО «РСУ№9» была выбрана стратегия в области деятельности предприятия, создания тендерного отдела компании и внедрения стандарта менеджмента качества ИСО 9001:2015 (получение сертификата). Данные нововведения позволят повысить эффективность работы и поможет в развитии организации.

3.2 Рекомендации и мероприятия по стратегическому развитию предприятия

Для того что бы стратегия была эффективной, при её разработке необходимо учитывать требования, которые предполагают наши цели и способы их достижения.

Что бы найти новых заказчиков с стабильным финансированием, нам нужно рассматривать муниципальные заказы. Обычно муниципальные заказы в г. Челябинске определяются с подрядчиком с помощью электронного аукциона в «Муниципальной информационной системе в сфере закупок города Челябинска».

Для этого нам нужно создать тендерный отдел. Тендерный отдел- подразделение в организационной структуре, которое отвечает за участие в закупках. Целесообразно собрать команду специалистов из 3 человек которые будут выполнять функции тендерного отдела, это:

- Руководитель отдела. В его функции будет входить контроль, координация и организация всего отдела и составление отчётности.

- Специалист по аналитике. Его главной функцией является планирование.

- Тендерный специалист. Он обязан организовать весь процесс участия предприятия в торгах. Аккредитация, получение всех подписей, слежение за

ходом торгов, составление документов, направление документов и подписание контракта.

Обязанности и ежедневные задачи тендерного отдела:

- 1) Составление комплекта документов и получение ЭП.
- 2) Получение доступа к торгам (аккредитация, переаккредитация) на федеральных и (или) коммерческих ЭТП.
- 3) Настройка рабочего места для участия в торгах.
- 4) Поиск и мониторинг государственных заказов в ЕИС, согласно специфике деятельности организации.
- 5) Изучение и анализ документации, технического задания.
- 6) Аналитика конкурентов и мониторинг результатов завершенных тендеров.
- 7) Подготовка и подача документов.
- 8) Получение необходимых справок и выписок, а также их нотариальное заверение.
- 9) Отслеживание изменений в законодательстве, регламентирующем процедуры закупок.
- 10) Получение займов и банковских гарантий.
- 11) Взаимодействие с субподрядчиками (в случае если организация является посредником).
- 12) Участие в закупках (личное или дистанционное).
- 13) Написание запросов на разъяснение документации и условий проведения закупок.
- 14) Отслеживание изменений в извещениях о проводимых закупках, а также результатов таких закупок.
- 15) Подготовка необходимых жалоб и исков для защиты интересов организации. Подписание контрактов.

Как показывает практика, для того что бы процент выигранных тендеров был высокий нам внедрить и оформить сертификат ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (сертификат соответствия iso 9001). Бывает, что сертификат включен в список документов,

обязательных для предоставления, как, например, в случае государственных тендеров.

Применение системы менеджмента качества является стратегическим решением для организации, которое может помочь улучшить результаты ее деятельности и обеспечить прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие. Настоящий стандарт основан на принципах менеджмента качества, описанных в ИСО 9000. Описание включает формулировку каждого принципа и обоснование, почему принцип важен для организации, а также некоторые примеры преимуществ, связанных с принципом, и примеры типичных действий по улучшению результатов деятельности организации при применении принципа.

Принципы менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- взаимодействие людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанных на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.

Потенциальными преимуществами для организации от применения системы менеджмента качества, основанной на настоящем стандарте, являются:

- a) способность стабильно предоставлять продукцию и услуги, которые удовлетворяют требования потребителей и применимые законодательные и нормативные правовые требования;
- b) создание возможностей для повышения удовлетворенности потребителей;
- c) направление усилий на риски и возможности, связанные со средой и целями организации;
- d) возможность продемонстрировать соответствие установленным требованиям системы менеджмента качества.

Настоящий стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами.

Настоящий стандарт не предполагает необходимость:

- единообразия в структуре различных систем менеджмента качества;
- согласования документации со структурой разделов настоящего стандарта;
- использования специальной терминологии настоящего стандарта в рамках организации.

Требования к системам менеджмента качества, установленные настоящим стандартом, являются дополнительными к требованиям к продукции и услугам [26].

Также сертификат ИСО 9001 поможет:

- Сформировать благоприятный имидж компании и повысить репутацию;
- Получить право участия в мероприятиях, которые проходят на тендерной основе;
- Повысить лояльность имеющихся деловых партнеров и привлечь новых;

3.3 Оценка экономической эффективности

Для определения эффективности действий по улучшению деятельности компании рассчитывается экономическая эффективность внедрения тендерного отдела.

Экономическую эффективность определяют путем измерения ее влияния на число заказов и прибыль. Более точно определить, какой результат дал тендерный отдел, возможно только в том случае, если увеличение заказчиков происходит незамедлительно после

влияния тендерной деятельности. В то же время, результат тендерной деятельности может подействовать не сразу.

Рассчитаем эффект от внедрения тендерного отдела.

Тендерный отдел предполагается внедрить с 3 рабочими местами. Данные для расчета эффекта представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Данные для расчета эффекта

Статьи	Сумма
1 Затраты на создание и внедрение отдела	70000
В т.ч.	
1.1 Создание дополнительных рабочих мест	50000
1.2 Поиск и устройство на работу новых сотрудников	20000
2 Затраты времени на поиск заказов и подготовку документов (годовые), ч:	
— до	600
	300
3 Среднечасовая	200
4 ЕСН, %	30
5 Амортизационные	20

Для расчета экономической

эффективности внедрения используем формулу (5):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{фзп} + \mathcal{E}_{отч.} + \mathcal{Z}_{ст. орг.} - (\mathcal{E}_н \times \mathcal{Z}) - \mathcal{A}, \quad (5)$$

где $\mathcal{E}_{фзп}$ – относительная экономия фонда заработной платы, руб.;

$\mathcal{E}_{отч.}$ – экономия по отчислениям, руб.;

$\mathcal{Z}_{ст. орг.}$ – сокращение затрат на услуги сторонних организаций;

$\mathcal{E}_н$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности, для

строительства считают равным 0,12;

\mathcal{Z} – затраты на внедрение, руб.;

\mathcal{A} – увеличение амортизационных отчислений, руб..

Относительная экономия фонда заработной платы рассчитывается по формуле(6):

$$\mathcal{E}_{фзп} = \mathcal{E}_{рв} \times \mathcal{ЗП}, \quad (6)$$

где Эрв – экономия
рабочего времени,
час.;

ЗП – среднечасовая
заработная плата
работников, руб..

Экономия
рабочего времени
составит:

$$\text{Эрв} = (600 - 300) \times 4 =$$

900 часов

Относительная
экономия фонда
заработной платы:

$$\text{Эфзп} = 900 \times 200 = 180\,000 \text{ руб.};$$

Экономия
по отчислениям:

$$\text{Эотч.} = 180\,000 \times 0,3 = 54\,000 \text{ руб.};$$

Увеличение
амортизационных отчислений:

$$A = 70\,000 \times 0,2 = 14\,000 \text{ руб.};$$

Экономический
эффект:

$$\text{Э} = 180\,000$$

$$+ 54\,000 - 14\,000 - (0,12 \times 70\,000) = 211\,600 \text{ руб.}$$

Эффективность
от данного мероприятия
рассчитаем по формуле:

$$E_n = \frac{\mathcal{E}}{З},$$

(7)

где:

\mathcal{E} – эффект за счёт

вложений инвестиций;

З – затраты

на реализацию проекта.

$$E = 211\,600/70\,000 = 3,0$$

Таким

образом, мероприятие

по внедрению тендерного отдела, является

экономически выгодным

и целесообразным для

данной компании.

Ещё одним

из мероприятий стратегии развития ООО «РСУ№9» является получение сертификата ИСО 9001 .

Достоинства ИСО 9001

и

выгоды, получаемые

при его введении:

- увеличение процента выигранных тендеров;
- улучшение имиджа компании;
- облегчают доступ к работе с крупными Российскими и иностранными компаниями, которые требуют обязательное наличие сертификата ИСО 9001;
- явные льготы при получении кредита для компании;
- большие преимущества при заключении государственных контрактов и участиях в тендерах;

- предложение специальных условий при страховании рисков, связанных с оказанием услуг и производством;
- удовлетворение потребительских требований, что прямо пропорционально влияет на снижение затрат на рекламу продукции;
- повышается стоимость компании. Если у фирмы есть сертификат соответствия ИСО 9001, ее стоимость повышается на 10-15%;
- повышение результативности и управляемости деятельности;
- оптимизация бизнес-процессов;
- осуществление прозрачности деятельности компании;
- уменьшение затрат на устранения брака.

Рассчитаем эффект
от внедрения ИСО 9001-2015.

Данные
для расчета
эффекта представлены
в таблице 25.

Таблица 25 – Данные для
расчета эффекта

Статьи	Сумма
1 Затраты на внедрение ИСО 9001-2015	42250
В т.ч.	
1.1 Оформление сертификата ИСО 9001-2015	8500
1.2 Обучение руководства проведению внутренних аудитов СМК(Система менеджмента качества)	33750
2 Затраты времени на поиск, успешное участие и оформление, ч:	
—	до
	150
	50
3 Среднечасовая	200

4 ЕСН,%	30
5 Амортизационные	20

Для
расчета экономической
эффективности внедрения используем
формулу (5):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{фзп} + \mathcal{E}_{отч.} + \mathcal{Z}_{ст. орг.} - (E_n \times \mathcal{Z}) - A, \quad (5)$$

где $\mathcal{E}_{фзп}$ – относительная
экономия фонда
заработной платы,
руб.;

$\mathcal{E}_{отч.}$ – экономия
по отчислениям, руб.;

$\mathcal{Z}_{ст. орг.}$ – сокращение
затрат на услуги
сторонних организаций;

E_n – нормативный
коэффициент сравнительной
экономической эффективности,
для

строительства считают равным 0,12;

\mathcal{Z} – затраты
на внедрение, руб.;

A – увеличение
амортизационных отчислений,
руб..

Относительная экономия
фонда заработной
платы рассчитывается по формуле(6):

$$\text{Эфзп} = \text{Эрв} \times \text{ЗП}, \quad (6)$$

где Эрв – экономия
рабочего времени,
час.;

ЗП – среднечасовая
заработная плата
работников, руб..

Экономия
рабочего времени
составит:

$$\text{Эрв} = (150 - 50) \times 4 = 400 \text{ часов}$$

Относительная
экономия фонда
заработной платы:

$$\text{Эфзп} = 400 \times 200 = 80\,000 \text{ руб.};$$

Экономия
по отчислениям:

$$\text{Эотч.} = 80\,000 \times 0,3 = 24\,000 \text{ руб.};$$

Увеличение
амортизационных отчислений:

$$A = 42\,250 \times 0,2 = 12\,675 \text{ руб.};$$

Экономический
эффект:

$$\mathcal{E} = 80\,000$$

$$+ 24\,000 - 12\,675 - (0,12 \times 42\,250) = 86\,255 \text{ руб.}$$

Эффективность

от данного мероприятия

рассчитаем по формуле:

$$E_n = \frac{\mathcal{E}}{З},$$

(7)

где:

\mathcal{E} – эффект за счёт

вложений инвестиций;

$З$ – затраты

на реализацию проекта.

$$E = 86\,255 / 42\,250 = 2,04$$

Таким

образом, мероприятие

по внедрению и получению сертификата ИСО 9001-2015 так же является

экономически выгодным

и целесообразным для

данной компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе рассмотренных зарубежных и отечественных определений понятий «стратегии» в работе дано обобщенное понятие, которое наиболее полно соответствует деятельности инвестиционно-финансовой компании, именно: «стратегия развития - это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое, изучены классификации стратегий развития организации (по уровню управления и т.д.).

Изучен процесс разработки стратегии организации, а также основные этапы и методы формирования стратегии предприятия, которые включают в себя выбор стратегических альтернатив, учитывающих различные состояния внешней среды, наличие ресурсов компании и ее стратегические цели, оценку отобранных стратегических альтернатив, выбор одной или нескольких наилучших стратегий.

Цель дипломной работы заключалась в разработке эффективной стратегии развития предприятия

на примере ООО «РСУ№9» и обоснование их экономической эффективности. Данная цель

была

достигнута за счет решения следующих задач:

1. Были изучены теоретические и методологические аспекты анализа и оценки, для разработки эффективной стратегии предприятия

2. Был проведен анализ на примере выбранной компании, в рамках которого были проанализированы: финансовое состояние, эффективность хозяйственной деятельности, SWOT-анализ компании.

3. Были выявлены главные проблемы.

Согласно итогам исследования ООО «РСУ№9» были обнаружены следующие недостатки:

1. ООО «РСУ№9» является достаточно хорошо функционирующей компанией на рынке, однако не занимает лидирующих позиций.

2. Недостаточный

профессионализм руководства

в сфере маркетинга и поиска новых заказчиков. Определение

новых рынков,

новых

заказчиков

по

строительным работам недвижимости, проведение исследований рынка, управленческие процессы

компания выполняется интуитивно, разрозненно и

нескладно.

3. По отчетным

периодам можно

сделать

ВЫВОД,

что баланс ООО «РСУ№9» невозможно

признать абсолютно

ликвидным, так как не выполняется

первое неравенство, показывающее степень

абсолютной ликвидности компании.

4. В

итоге, во

всех трех отчетных

периодах ООО «РСУ№9» может

быть признана

не платежеспособной компанией потому, что коэффициенты текущей

ликвидности не отвечают нормам.

5. Из-за

роста выручки

деловая активность

компания, за анализируемый период

улучшилась, что

выразилось в уменьшении продолжительности финансового цикла.

6. Показатели рентабельности у ООО «РСУ№9» за анализируемый период усугубились и, даже, в 2017 году деятельность компании все равно была нерентабельной.

7. В соответствии с рекомендациями ФСФО РФ, структура баланса ООО «РСУ№9» может быть признана не удовлетворительной, что свидетельствует о неустойчивом финансовом положении компании и средней вероятности банкротства. Поэтому, финансовое состояние ООО «РСУ№9» является не устойчивым.

Согласно результатам исследования с целью улучшения финансового состояния компании и рекомендациями стратегического развития были предложены следующие мероприятия:

- создание стратегии компании с целью обеспечения такого положения, которое даст возможность ей получать прибыль в долгосрочной перспективе, невзирая на противодействие различных сил;

- создание тендерного отдела;

- подготовка к получению и получение сертификата ИСО 9001-2015.

Внедрение данной стратегии и мероприятий позволит ООО «РСУ№9» улучшить показатели деятельности компании.

После проведения анализа можно сделать вывод о том, что для ООО «РСУ№9» стратегия развития и имидж компании играет не малую роль. Поэтому, с целью создания эффективной стратегии было предложено внедрение тендерного отдела. Который в свою очередь играет важную роль в поиске новых заказчиков с стабильным финансированием. За счет введения тендерного отдела для

компании, будет

заметен

рост

доходов, предположительно,

на 15%.

Благодаря сертификату ИСО 9001-2015 даст возможность участвовать в тендерах, брать муниципальные заказы, у которых, как правило, стабильное и хорошее финансирование, и повысит процент выигранных тендеров, а значит увеличится число заказов, что приведёт к увеличению прибыли предприятия.

Расходы на обучение руководства проведению внутренних аудитов СМК (Системы менеджмента качества) и оформление сертификата ИСО 9001-2015 меньше, чем цена услуг

по поиску новых заказчиков

с помощью сторонних

организаций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./Г.П. Азоев – М.: Центр экономики и маркетинга.- 31с.
- 2 Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., АннХ. Маркетинг: Учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2004.
- 3 Учебник по ред. Вахрушиной М.А., Пласковой Н.С. -М.: Вузовский учебник, 2008.–367 с. Анализ финансовой отчетности
- 4 Ронова Г.Н. Финансовый анализ [Текст] / Г.Н. Ронова, С.Е. Попова, В.Л. Слепунин.–М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2007. – 211 с.
- 5 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. –М.: ИНФРА-М, 2008. – 307 с.
- 6 Голубков, Е. П. Основы маркетинга: Учебник. / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 1999. – 656 с. 334–335
- 7 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М: экономичность, 2002. – 416 с. / Х. Корнелиус, З. Фэйр; пер. П.Е. Патрушева. – М. Стрингер, 1992. – 116 с.
- 8 Когденко, В.Г. Практикум по экономическому анализу. Учебное пособие – М.: Перспектива, 2004. – 240 с.
- 9 Виленский П. Л., В.Н.Лившиц, С.А.Смоляк. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика, М., Дело 2002. – 321с.
- 10 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
- 11 Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2004. – 569с.
- 12 Мотышина М. С. Исследование систем управления. Учебное пособие. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2006. – 224 с.
- 13 Ноздрева Р.Б., Гречков В.Ю., Соколова М.И., Крылова Т.Д. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу. – М.: Экономисту 2003.

14 "Основы предпринимательского дела" под руководством и редакцией доктора экономических наук профессора Осипова Ю.М. Терминологический словарь-справочник М. 1997 «Экономика и жизнь».

15 О' Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О' Шонесси; пер. Д. О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2002. – 864 с.: ил. 697–698

16 Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов/ А.И. Панов.–М.:Юнити–Дана, 2002.

17 Уткин Э.А. Управление компанией./Э.А. Уткин.- М. – 1997.

18 Фасхиев Х.А.Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев,Е.В. Попова. Режим доступа: [<http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html> от 25.04.07]

19 Федосеев В. В., Эриашвили Н.Д. Экономико-математические методы и модели в маркетинге: Учеб.пособие для вузов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити–Дана, 2001.

20 Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Перспектива», 2003. – 656 с.

21 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

22 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа. / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА – М, 2000. –208 с.

23 Электронный справочник. Экономика. Анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс].

24 Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 2006. – 251 с.

25 Ковалёв В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Проспект, 2008. – 424 с.

26 Смирнов П.М., Прусакова. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2015. – 29 с.

27 Учебник по ред. Вахрушиной М.А., Пласковой Н.С. -М.: Вузовский учебник, 2008.–367 с. Анализ финансовой отчетности

