

**Министерство Высшего и средне-специального образования
Республики Узбекистан
Ташкентский Архитектурно - строительный институт
Факультет “Управление строительством”
Кафедра «менеджмент»**

На правах рукописи УДК 65:69

АБАЕВА МАЛИКА РУСТАМОВНА
**«Совершенствование стратегического
планирования в организации как важнейший
фактор ее успешной деятельности»(На примере
ООО «GGM»)**

5A230201 «Менеджмент»

Диссертация на соискание академической степени магистра

Научный руководитель:

к.э.н. доц Чембаев Р.К

Ташкент-2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	
1.1 Современное положение строительной отрасли в Узбекистане.....	14
1.2 Стратегическое планирование как важный элемент в деятельности строительных организаций.....	19
1.3 Формирование стратегического видения и прогнозирование развития предприятия, как основа стратегического планирования деятельности.....	25
1.4 Разработка системы стратегического планирования предприятия.....	33
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ЦЕЛЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	
2.1 Характеристика строительных предприятий ООО «GGM» и Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприкккурилиш»,	37
2.2 Анализ финансовых показателей предприятий ООО «GGM» и Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприкккурилиш».....	41
2.3 Применение экономико–математических методов при анализе деятельности строительных предприятий ООО «GGM» и Строительного управления Мостоотряд № 67	61
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.	
3.1 Использование современных информационных технологий для реализации стратегии планирования деятельности предприятия.....	73
3.2 Алгоритм разработки производственной программы для стратегического планирования предприятий.....	79
3.3 Выводы и предложения по совершенствованию стратегического планирования в строительных предприятиях ООО «GGM» и Строительного управления Мостоотряд № 67.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
Список использованных источников	90

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной экономике требует от строительной организации повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства и инициативы.

Практическая реализация важнейших приоритетов углубления экономических реформ, определенных Президентом Республики Узбекистан Исламом Каримовым и принятых в соответствии с ними важнейших целевых комплексных и отраслевых программ развития, обеспечила позитивные результаты в социально-экономическом развитии страны в последние годы. [4. И.А. Каримов « Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет », доклад на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлис Республики Узбекистан. Т- (Узбекистан) 2012.]

По итогам 2012 года валовой внутренний продукт страны вырос на 8,2%, объемы производства промышленной продукции – на 7,7%, сельского хозяйства – на 7%, строительных работ – на 11,5%, розничного товарооборота – на 13,9%, услуг – на 14,2%. Государственный бюджет исполнен с профицитом в размере 0,4% к ВВП. Уровень инфляции не превысил установленный прогнозный показатель.

В истекшем году в экономику страны привлечено инвестиций в эквиваленте \$11,7 млрд., или на 14% больше, чем в 2011 году. При этом более 22% всех инвестиций, или свыше \$2,5 млрд. составили иностранные инвестиции, из которых более 79% – прямые иностранные инвестиции. Существенно возрос объем экспорта – на 11,6%, обеспечено значительное

положительное сальдо внешнеторгового оборота. В структуре экспорта доля несырьевых готовых товаров превысила 70%. Устойчиво и надежно функционирует финансово-банковская система. Уровень достаточности капитала банковской системы в 3 раза превышает общепринятые в мире минимальные требования, а ее ликвидность – более чем в 2 раза.

Росту инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов способствовало снижение в 2011 году с 7 до 6 процентов ставки единого налогового платежа для микрофирм и малых предприятий, что позволило направить около 80,3 миллиарда сумов высвободившихся средств, в первую очередь, на технологическое обновление производства и внедрение новой современной техники.

В активную фазу строительно-монтажных работ вступили такие крупные проекты, как строительство парогазовой установки на Навоийской ТЭС, строительство третьей нитки газопровода Узбекистан-Китай. Начала успешно функционировать свободная индустриально-экономическая зона в городе Навои, на территории которой вновь созданными предприятиями налажен выпуск спидометров, автомобильных проводов, компрессоров, цифровых ТВ-тюнеров, энергосберегающих ламп, осветительных приборов, светодиодных ламп, модемов, полиэтиленовых и полипропиленовых труб, косметических средств, а также продукции медицинского назначения. [3. Каримов И. А. Доклад на Заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан посвященный итогам социально-экономического развития в 2012 году и важнейшим приоритетам устойчивого развития экономики в 2013 году]

В настоящее время рыночная экономика в Узбекистане набирает всё большую силу. Собственная модель перехода Узбекистана к рыночным отношениям основана на всемерном учете специфических условий и особенностей республики.

Актуальность темы исследования. Новые условия хозяйствования, обусловленные рыночными отношениями в экономике, характеризуются

значительным уровнем конкуренции среди строительных предприятий в связи с всевозрастающими объемами строительства. В этих условиях необходим качественно новый подход к выбору и реализации стратегий развития предприятия на основе стратегического планирования хозяйственной деятельности.

Степень изученности проблемы. Проблемы формирования, развития и использования производственного потенциала и производственных мощностей исследовались учеными: Алексеевым А.С., Галкиным И.Г., Задорожный В.К., Меркиным Р. М., Немчинским А.Б., Передериенко И.Д. Полторыгиным В.К., Серовым В.М., Смоляком С. Сторожик М.И., Талалаем А. и др.

Но исследования указанных учёных в основном касались определения, анализа и выявления резервов использования наличных производственных мощностей строительных организаций. Стратегия развития строительных организаций в то время определялась на уровне строительных министерств и ведомств исходя из государственных планов экономического развития страны и отраслей народного хозяйства. Соответственно этому разрабатывались и исследовались методы и модели развития территорий, развития и размещения производительных сил страны.

В настоящее время центр тяжести в принятии решений по стратегическому развитию производственного потенциала переносится непосредственно в хозяйствующие субъекты.

Вопросы стратегического развития предприятий и организаций в условиях возросшей неопределённости факторов внешней среды приобретают всё большее значение и им посвящен ряд работ отечественных и зарубежных ученых Ансоффа И., Питера Друкера, Горемыкина В.А Градова А.Л., Разу М.Л., Томпсона А., Чепаченко Н.В., и др.

Специфические проблемы стратегического менеджмента в

строительстве в разных аспектах исследовались: Архиповой Н.И., Бузыревым В.В., Бухалковым М.И., Волковым Б.А., Куприяновым Н.С., Ларионовым А.Н. Михненковым О.В., Рахманом И.А. Стахановым В.Р., Татарских Б.Я., Фалькевичем Н.А., Фатхутдиновым Р.А., Хрусталёвым Б.Б., Чепаченко Н.В., Чернышовым М.А., Хасаевым Х.Р., Яськовой Н.Ю. и другими учеными.

Вместе с тем, как показал проведенный в диссертации анализ, комплексно проблемы определения стратегического потенциала строительных организаций, анализа его состояния, степени использования, инновационного развития с учетом изменения состояния строительного, инвестиционного рынка и внешней среды их функционирования исследованы недостаточно.

Цель диссертационной работы состоит в научном обобщении и решении актуальной проблемы определения методологических принципов по эффективному управлению деятельности строительных организаций включающих в себя выбор правильной стратегии и ее реализации путем грамотного стратегического планирования .

В соответствии с указанной целью решены следующие **задачи**:

- анализ существующей практики и методов управления строительными предприятиями.
- исследование современных методов стратегического планирования предприятий и организаций с учётом требований и условий хозяйствования, обусловленных рыночными отношениями в экономике;
- исследование факторов и условий, влияющих на правильный выбор стратегии строительных организаций на основании альтернативных стратегий;
- анализ хозяйственной деятельности строительных предприятий и предложения по повышению их эффективной деятельности.

Объектом исследования были приняты строительно-монтажные организации ООО «GGM» и Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприккурилиш».

Предметом исследования являются и методы стратегического управления производственно-хозяйственной деятельностью строительно-монтажных организаций.

Теоретической и методической основой исследования послужили: теоретические и методические положения, содержащиеся в трудах классиков экономической теории, теории менеджмента, положения трудов зарубежных и отечественных ученых по исследуемой проблеме, монографические работы в области стратегического управления, инновационного менеджмента, научные статьи, посвящённые проблеме формирования структуры и стратегий развития потенциала строительных организаций.

В процессе научно-исследовательской практики использованы методы системного и факторного анализа, математического моделирования, методы обоснования и принятия оптимальных решений и др.

Информационной базой исследования послужили правительственные постановления и доклады о развитии национальной экономики, данные службы государственной статистики Республики Узбекистан, данные материалов научных конференций, периодических изданий, отчётные данные деятельности строительных организаций.

Научная новизна диссертационной работы состоит в следующем:

1. Выработан алгоритм расчета годовой производственной деятельности предприятия, позволяющий разработать наиболее оптимальный вариант годового плана.
2. На основании экономико-математического моделирования предложена математическая модель стратегического планирования финансовых показателей предприятия, позволяющая прогнозировать

его деятельность на 3 года и более.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретические выводы и положения, содержащиеся в работе, могут быть использованы при дальнейшей разработке моделей экономического инструментария стратегического планирования на строительных предприятиях.

Практическая значимость диссертации заключается в возможности использования предлагаемых методов планирования в работе предприятий Республики, что позволит повысить и оценить эффективность системы стратегического планирования.

Основные аспекты диссертации отражены в 3 научных публикациях, общим объемом 7 п.л.

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.

1.1 Развитие строительной отрасли в Узбекистане

Строительство – одна из важнейших и крупных отраслей народного хозяйства. Продуктом функционирования строительной отрасли является создание гражданских, промышленных, жилых и др. зданий.

С развитием науки и техники процесс строительства также изменяется и совершенствуется. В настоящее время вместе с развитием рыночных отношений и возникновением конкурентной среды все больше внимания уделяется экономической эффективности производства.

Строительная отрасль является одной из самых перспективных и динамично развивающихся сфер отечественной экономики и ее укрепление – частью стратегии индустриального развития Узбекистана. Дальнейшее ее развитие требует внедрения новых технологий и инновационных решений, современных форм и методов организации производства. Правительством страны уделяется особое внимание усилению позиций отрасли и росту ее конкурентоспособности.

Реализуемые государством масштабные проекты по развитию инфраструктуры населенных пунктов, программ, направленных на укрепление материально-технической базы и строительство промышленных объектов, жилищного фонда, школ, академических лицеев, колледжей, медицинских учреждений. Важной составляющей отмечается и тенденция по возведению объектов с применением передовых архитектурных решений и новых высокотехнологичных строительных материалов.

Интенсивные темпы строительства стимулируют развитие индустрии строительных материалов. По оценкам специалистов, в стране полным ходом идет импортозамещение строительных материалов: налажено

производство практически всех наиболее востребованных наименований этой продукции.

Дальнейшему развитию отрасли строительных материалов большое внимание уделяется и в Программе о приоритетах развития промышленности Узбекистана в 2011-2015 годах, одобренной постановлением Президента Ислама Каримова. На развитие этой отрасли в ближайшие пять лет будут направлены \$436 миллионов, из них большая часть на модернизацию и реконструкцию имеющихся производственных мощностей, остальная – на строительство новых объектов. При этом особое внимание уделяется расширению номенклатуры производимой продукции, увеличению объемов производства высокотехнологичных и наукоемких строительных материалов. [5. И.А. Каримов «Программа модернизации, технического и технологического перевооружения предприятий промышленности строительных материалов на период 2011-2015 годы »]

Справедливо отметить, что мебельная промышленность в Узбекистане тоже получила свое развитие в годы независимости. Сегодня на рынке работают десятки компаний, которые предлагают широчайший ассортимент мебели и услуги по ее производству по индивидуальным заказам. Кстати, в дизайне и качестве продукция отечественных мебельщиков не уступает импортной.

О динамичном развитии данных отраслей свидетельствует и растущая из года в год популярность выставок Uz Build и MebelExpo Uzbekistan, которые в этом году представили продукцию 180 компаний из 19 стран. Только в первые дни работы выставок залы «Узэкспоцентра» посетили около пяти тысяч представителей крупнейших отечественных строительных компаний, производителей строительных материалов, представителей крупных торговых сетей. Для бизнесменов выставки стали

площадкой обмена отраслевой информацией, местом подписания новых контрактов о сотрудничестве и поставках.

Без цемента не обходится ни одна стройка. Об этом свидетельствует то, что крупнейшие отечественные производители цемента АООТ «Ахангаранцемент», ОАО «Бекабадцемент», ОАО «Кызылкумцемент» и ОАО «Кувасайцемент» за последние годы вышли на стопроцентную мощность и покрывают практически всю потребность республики в этом строительном материале. Только за последние десять лет страна увеличила производство цемента в два раза – с 3,2 до 6,8 миллиона тонн в год. При этом эксперты отмечают, что на внутреннем рынке будет востребована и продукция новых производителей. [35. www.gov.uz]

Для увеличения объемов, сокращения производственных издержек и внедрения природосберегающих технологий предприятия активно ведут модернизацию производства за счет внедрения инновационных предложений ученых отечественных научно-исследовательских центров. В частности, сегодня на предприятиях идет внедрение новой технологии производства цемента, которая позволяет два компонента заменить вулканической породой, сократить энергопотребление, увеличить объемы выпускаемой продукции, отвечающей всем требованиям нормативной документации. Вместе с этим компания «Узстройматериалы», объединяющая крупнейших производителей строительных материалов, прорабатывает проекты по созданию новых цементных заводов в Джизакской, Сурхандарьинской и Кашкадарьинской областях общей мощностью в 5,2 миллиона тонн цемента в год.

Из года в год растут объемы производства «заменителей» цемента. В отделочных работах все больше строителей предпочитают традиционным песочно-цементным смесям специальные сухие смеси. Они, кстати, стали новым видом продукции для отечественных производителей стройматериалов. Примечательно, что за последние 5 лет мощности производителей сухих смесей, работающих в стране, выросли с трех тысяч

онн до 185,5 тыс. тонн в год, то есть более чем в 60 раз. В общей сложности на сегодняшний день около 40 предприятий производят более 80 наименований сухих строительных смесей. [34. www.stat.uz]

Существует множество материалов, из которых можно возвести стены. Это и традиционный саман, и кирпич-сырец, и современные сэндвич-панели, сделанные из химического материала, и множество других. В природных условиях Узбекистана самым лучшим материалом для кладки стен является жженный кирпич. Именно поэтому в рамках Постановления Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по стимулированию увеличения производства и улучшению качества стеновых материалов» особое внимание уделяется развитию производства этого материала.

Наблюдается и расширение ассортимента жженого кирпича. К примеру, кирпич, произведенный на СП ООО «Yashar qurilish mollari», отличаются большие размеры и наличие в нем отверстий. Эти особенности определяют его преимущества как при производстве, так и в строительстве: затрачивается меньше сырья и требуется меньше времени для возведения стен. При этом для обогрева помещения, построенного из такого кирпича, понадобится гораздо меньше тепловой энергии. И еще одним преимуществом этого материала являются высокие показатели звукоизоляции.

Одновременно получает развитие производство и других новых для страны стеновых материалов. К примеру, в годы независимости было налажено производство гипсокартона, который находит широкое применение при строительстве стен-перегородок между комнатами. Его на сегодняшний день производят 12 отечественных предприятий.

Ввиду отсутствия в стране лесов и дороговизны импортных лесоматериалов в отечественном строительстве широкое применение получили его заменители – алюминий и пластик. Благодаря своим высоким свойствам тепловой и звуковой изоляции, возможности окрашивания

практически в любой цвет, в том числе и под дерево, выполнения конструкции любой конфигурации они стали одним из самых востребованных строительных материалов для объектов различного назначения, в том числе и индивидуальных жилых домов. Приоритетным для индустрии строительных материалов остается развитие производства кровельных материалов. Строительство зданий по оригинальным авторским проектам привело к снижению спроса на востребованный в стране шифер и популяризации материалов, позволяющих придавать крыше различные геометрические формы.

Своим чередом идет развитие и производства мягких кровельных материалов. В прошлом году их список, в который ранее входил только рубероид, пополнила продукция СП «Алес Полиизол», ДП «Ферганский завод гидроизоляционных материалов». На этих предприятиях производят гидроизоляционный кровельный материал, который служит заменителем рубероида. [36. www.stroyka.uz]

По-прежнему высоким остается спрос на плитки из естественного природного камня. В республике функционирует более 200 предприятий по переработке мрамора и гранита. Кстати, последние годы эти предприятия большое внимание уделяли модернизации. Как результат практически все они работают на новом оборудовании итальянского, немецкого и российского производства.

Интенсивно развивается и производство коммуникаций – труб, электрических проводов и конечных приборов их пользования. Относительно новым направлением стало освоение производства сантехники. Сегодня с продукцией зарубежных предприятий конкурируют ванны, раковины, душевые поддоны, унитазаы и мойки из полимеров от СП Plus-Bah и СП Uzpolymer Baths Group и те же изделия из керамики от ООО «Аль-Шок» и АО «Кулол».

Динамично развивающийся строительный и интерьерный рынок страны создал все условия для возведения комфортных и функциональных зданий.

В строительной отрасли ближайшие годы будет увеличение доли продукции отечественных производителей. И этому будет способствовать созданный в стране благоприятный деловой климат.

1.2 Стратегическое планирование как важный элемент в деятельности организации

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. [9. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие/ И.В. Афонин. М.: Дашков и К, 2002.-380с.]

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований, предполагает наличие пяти элементов:

1. умение смоделировать ситуацию;
2. способность выявить необходимость изменений в фирме;
3. способность разработать стратегию изменений;
4. способность использовать в ходе изменений надежные методы;
5. способность воплощать стратегию в жизнь.

Первый элемент — умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов.

Второй элемент — способность выявить необходимость изменений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды. В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии компании.

Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис. Определение необходимости изменений требует двоякого рода способностей:

1. Готовности работников аппарата управления реагировать на тенденции, возникающие из действия известных факторов и данной отрасли;

2. Научно-технического потенциала, интеллекта, интуиции, творческих способностей управленцев, позволяющих на основе учета комбинации известных и неизвестных факторов приводить компанию в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения ее конкурентоспособности.

Третий элемент — способность разработать стратегию изменений. Поиск рациональной стратегии — интеллектуальный, творческий процесс поиска приемлемого варианта функционирования предприятия. В его основе лежит способность руководителей и специалистов предвидеть различные ситуации, из отдельных разрозненных факторов воссоздать “мозаичное полотно” будущих событий. Разработчики стратегического плана должны уметь писать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.

Четвертый — способность использовать в ходе изменений надежные методы. Арсенал средств и методы стратегического планирования достаточно велик.

Пятый элемент — способность воплощать стратегию в жизнь. Между стратегией как научно-обоснованным планом и практической деятельностью работников предприятия существует двусторонняя связь. С одной стороны, любые действия, не подкрепленные планом, обычно оказываются бесполезными. С другой стороны, процесс мышления, не сопровождающийся практической деятельностью, также бесплоден. Поэтому работники предприятия, занятые реализацией стратегии, должны знать технологию. [17.Кобец Е. А «Планирование на предприятии» Учебное пособие. Москва 2006]

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают производственные и технические лидеры высоко развитых государств для того, чтобы осуществить очередной рывок в “борьбе за лидерство” .

Это прежде всего относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат. Курс берется на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала при ориентации на удельное сокращение численности производственных и управленческих работников. Все это практически означает выпуск как можно большего количества новых, пользующихся повышенным спросом изделий, цены на которые будут ниже, чем у конкурентов, а качественные и эксплуатационные характеристики и надежность- выше. Это позволит обеспечить условия для резкого повышения уровня конкурентоспособности. Для решения этой задачи предполагается осуществить целый комплекс технических, и организационно управленческих мероприятий. Конечным результатом должно стать

создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого нововведенческого конвейера. Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия, во-первых, на постоянное внедрение в новых, более совершенных изделий; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции; в-третьих, на повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия. [22. Панов А. И., Коробейников И. О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.-285 с.]

По существу ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа мелкость и адаптивность мелкосерийного производства низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно - сбытовой цепочки при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Стратегическое управление строительно-монтажной организацией - это целевая задача выработки политики потенциального развития на основе осуществления мер по техническому и организационному развитию, позволяющих достичь долгосрочных целей хозяйствования и конкурентного преимущества. [18.Куприянов Н.С «Стратегический менеджмент в строительстве» Учебное пособие, ИНФРА-М, 2008]

Показатели развития строительных организаций, при централизованном управлении, определялись вышестоящими организациями. Разработка теоретических и методологических основ формирования стратегического потенциала строительных организаций на повышения уровня обоснования показателей текущего и оперативного планирования.

Рассмотрим блок-схему исследования и методологии формирования стратегического потенциала строительной организации на рисунке 1.



Рис. 1 Блок-схема исследования и методологии формирования стратегического потенциала строительной организации

Исследование включает следующие этапы: анализ и обобщение научных основ и методов планирования деятельности строительных организаций, формирование производственной мощности, обоснование теоретических основ формирования и методов реализации функциональных потенциалов, в составе стратегического потенциала.

Целью исследования является создание системного механизма управления и планирования стратегического потенциала на основе оптимизации ресурсного обеспечения, внедрения инноваций и маркетинговой деятельности в конкурентной среде рынков: товаров, труда и капитала.

В исследовании приводится формулировка понятия стратегического потенциала как совокупность постоянно развивающихся производительных сил предприятия и трудовых отношений (экономических, социальных, правовых), направленная на достижение целей максимального использования мощности, а также на обеспечение её развития с учётом факторов внешней и внутренней среды. [21. Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии // «Корпоративные системы», №5,2004.]

1.3 Формирование стратегического видения и прогнозирование развития предприятия, как основа стратегического планирования деятельности

Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях

Подход к стратегическому планированию может быть осуществлен постановкой критериев и задач планирования, определением средств планирования, методов согласования планов, направлений и методов

планирования.

Следует четко определить:

- объект планирования (что планируется),
- субъект планирования (кто планирует),
- период (горизонт) планирования (на какой срок),
- средства планирования (например, компьютерное обеспечение),
- методику планирования (как планировать),
- согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

В условиях относительно стабильной внешней среды может использоваться стандартная система прогнозов и планов предприятия (рис.2).

Годовой план производственного предприятия обычно составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности. Он состоит из следующих взаимосвязанных разделов:

- план маркетинга,
- производственная программа,
- техническое развитие и организация производства,
- повышение экономической эффективности производства,
- нормы и нормативы,
- капитальные вложения и капитальное строительство,
- материально-техническое обеспечение,
- труд и кадры,
- себестоимость, прибыль и рентабельность производства,
- фонды экономического стимулирования,
- финансовый план,
- план охраны природы и рационального использования природных ресурсов,

- социальное развитие коллектива.

Рассмотрим систему прогнозов и планов предприятия на рисунке 2.

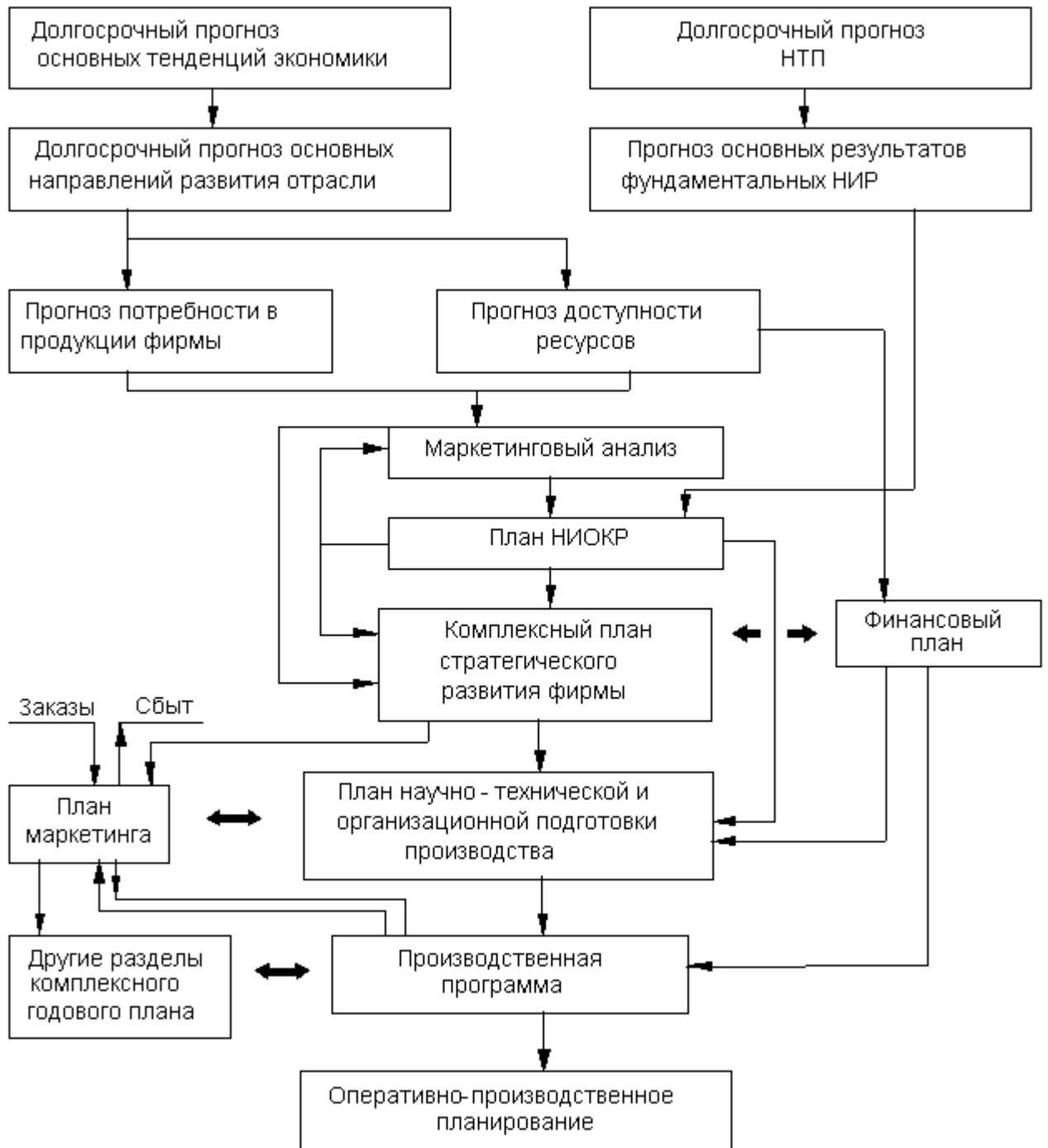


Рис. 2 Система прогнозов и планов предприятия

Мы видим, что прогнозы занимают ведущее (исходное) положение во всей системе прогнозов и планов предприятия. [30. Ефремов В.С., Ханыков

И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа Текст. // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. - № 2. С. 8-33.]

Из формализованных методов наиболее широко применяются экстраполяциянные, т.е. те, когда прогноз производится по такому алгоритму:

1. Упорядочение прошлых данных;
2. Сглаживание временного ряда;
3. Выделение тренда;
4. Определение уравнения тренда;
5. Расчет прогнозного значения;
6. Оценка доверительного интервала с заданной вероятностью.

При разработке стратегии цели формируются исходя из сценария внешнего окружения и состояния компании, при планировании цели заданы и задача состоит в таком распределении ресурсов по направлениям работ, проектам и программам, чтобы заданные цели были достигнуты.

Цели и направления развития компании формируются собственниками или наблюдательными советами (в случае государственных организаций). Планирование достижения целей организует руководство компаний и организаций. В процессе обсуждения стратегии происходит итеративный процесс согласования целей с имеющимися ресурсами компании (организации). [12. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. -2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2002. - 296 с.]

Таким образом, в компании не может быть десяток стратегий, т.к. самостоятельное целеполагание в разрезе функциональных направлений компании отсутствует — система целей формулируются для компании в целом. Функциональные подразделения разрабатывают не стратегии, а

планы достижения стратегических целей в части деятельности функционального подразделения.

Многолетний опыт стратегического управления в компаниях и фирмах различных стран позволяет определить перечень возможных ошибок при разработке стратегического планирования, которые предоставлены ниже.

1. Желание высшего руководства держаться в отдалении от создания и исполнения стратегического планирования, делегируя эти функции конкретному должностному лицу или подразделению. Если стратегией не занимается первое лицо — ею никто не занимается.

2. Отказ от стратегического планирования из-за того, что внедрение системы потерпело поражение в прошлом, то есть не привело к тем результатам, которые ожидали получить представители высшего звена управления.

3. Предположение, что стратегическое планирование потребует слишком больших финансовых и временных затрат.

4. Убеждение, что достаточно небольших усилий, для того чтобы фантастические результаты появились по мановению волшебной палочки.

5. Допущение, что достаточно прямого копирования успешного опыта других компаний без всяких изменений для достижения аналогичных результатов.

6. Предположение, что систему стратегического планирования можно внедрить без переоценки существующих управленческих технологий, системы принятия управленческих решений и контроля.

7. Неспособность найти человека или группу людей на высшем уровне управления, которые будут являться «двигателем» проекта.

8. Отсутствие базовых знаний у участников проекта в области навыков руководства изменениями и технических знаний для видения перспективы развития, а также отсутствие личностных качеств, необходимых для доведения проекта до конца.

9. Непринятие в расчет того, что планирование является политической, социальной и организационной реформацией компании, но при этом представляет собой жесткий структурированный процесс.

10. Предположение, что стратегическое планирование является процессом, обособленным от операционной деятельности. Ошибка в противопоставлении процессов планирования и исполнения плана повседневной деятельности. Причина — непонимание того, что стратегический план должен быть фундаментом оперативной деятельности.

11. Предположение, что высшее и среднее звенья управления понимают суть процедуры стратегического планирования, и того, что эта процедура всегда будет совпадать с их личными интересами.

12. Непонимание того, что стратегическое планирование есть симбиоз жестких процедур и интуиции, дополняющих друг друга. Допущение того, что нанятая группа сторонних консультантов или специально созданный отдел сможет самостоятельно разработать стратегический план для линейных руководителей.

13. Игнорирование того, что стратегический план есть процесс познания внешней среды и внутреннего состояния организации, т.е. процесс обучения, совмещенный с внедрением.

14. Предположение, что стратегическое планирование немедленно вытянет компанию из текущего кризисного состояния.

15. Допущение, что стратегическое планирование есть инструмент определения перспективы конкретного продукта или модификации существующего продукта. Иными словами, невосприятие системы стратегического планирования как интегрированной управленческой системы. [23. Стоунхаус Д, Кэмпбэл Д «Стратегический менеджмент» Учебник, ООО «Издательство проспект» 2008.]

1.4 Разработка системы стратегического планирования предприятия

Само предприятие представляет собой сложную систему, в составе которой можно выделить управляемую и управляющую подсистемы, взаимодействие которых представлено на рис. 3. Важным моментом является то, что управляющая подсистема (система управления) является частью предприятия, осуществляющей воздействие на все предприятие в целом.

Основным содержанием системы управления предприятием (см. рис. 4.) является механизм управления, состоящий из:

- принципов управления;
- функций управления;
- методов управления;
- стиля управления.

Механизм управления облекается в форму организации управления, которая состоит из:

- организационной структуры управления;
- управленческого персонала;

· обеспечивающих подсистем (информационного, технического, математического).

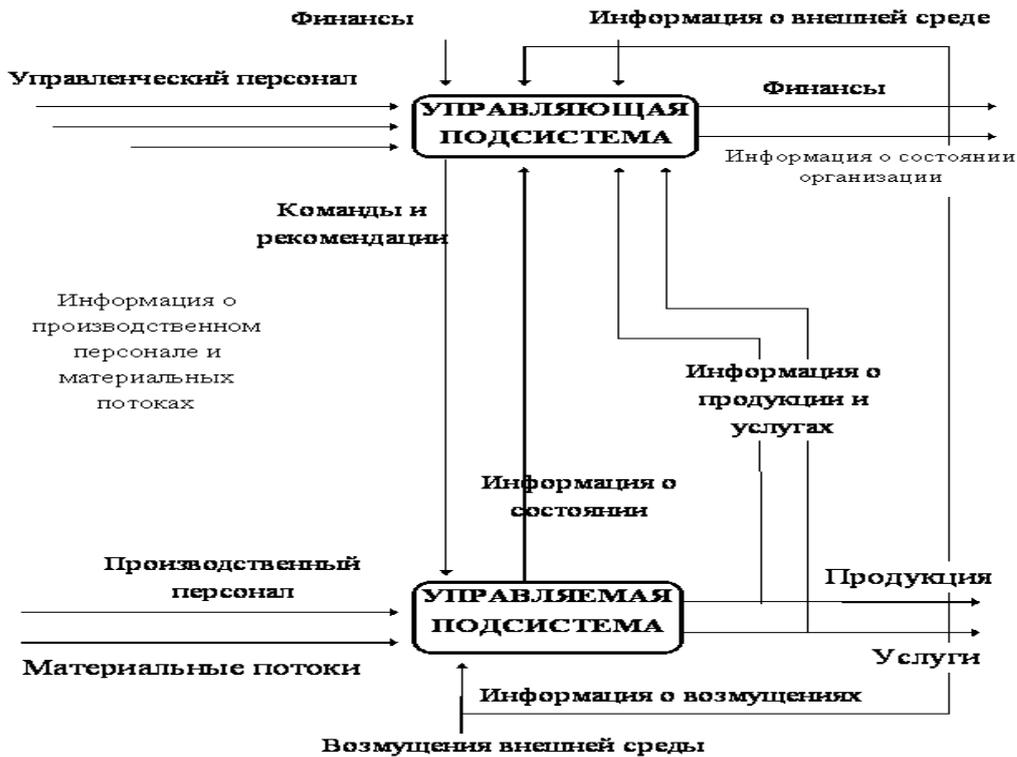


Рис 3. «Взаимодействие управляемых и управляющих подсистем»



Рис 4. «Система управления предприятием»

Поскольку система управления - это сложная система, то необходимо говорить о её динамике, которая выражается в:

- процессе управления;
- процессе принятия управленческих решений;
- управленческих инновациях.

Управление предприятием должно строиться на основе совокупности научно обоснованных и проверенных практикой принципов управления, под которыми понимаются фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), объясняющие связь между двумя или более комплексами переменных величин.

Первичной, определяющей частью системы управления организацией являются функции управления, которые в совокупности с методами управления определяют хозяйственный механизм системы управления. Под функцией управления понимается вид деятельности, выделяемый на основе разделения и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления. Именно в функциях раскрывается содержание управления как процесса. [33. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. -М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. 288 с.]

За время написания первой главы были собраны теоретические данные о стратегическом управлении, современных методах процесса планирования деятельности строительных предприятий и сделаны следующие **выводы:**

1. Было отмечено, что развитию строительной отрасли большое внимание уделяется в Программе о приоритетах развития промышленности Узбекистана в 2011-2015 годах, одобренной

постановлением Президента Ислама Каримова. На развитие этой отрасли в ближайшие пять лет будут направлены \$436 миллионов.

2. Была рассмотрена блок-схема исследования и методологии формирования стратегического потенциала строительной организации.
3. Была изучена стратегическая система прогнозирования развития предприятия.
4. Организация была рассмотрена как сложная система взаимодействия управляющих и управляемых подсистем.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ЦЕЛЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

2.1 Характеристика строительных предприятий ООО «GGM» и Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприкккурилиш»,

Ф.И.О. руководителя: Ганиев Э.М.

Адрес и номер телефона/факса: г.Ташкент, ул.Фархадская, 51. 230-50-07
Юридический статус: Общество с ограниченной ответственностью

Дата образования: 09.01.2006 г.

Основной вид деятельности: Строительство.

Таблица 2 - Руководитель и его заместители

Ф.И.О.	Должность	Опыт работы в строительстве
Ганиев Э.М.	Директор	21
Шакаров Ш.Ш.	Зам.директора	28
Эльмурадов И.	Главный бухгалтер	19
Хабибуллин Р.И.	Начальник службы снабжения	20

Таблица 3 - Основные сотрудники

Ф.И.О.	Должность	Опыт работы в строительстве
Турсунов Р.	Начальник ПТО	31
Норбаев К.	Начальник участка	18
Салимов С.	Прораб	15
Тилавов А.	Мастер	33

Основные виды деятельности:

- выполнение строительно-монтажных работ и ввод объектов в эксплуатацию;
- разработка и формирование системы организации строительного производства;
- оказание услуг и пр.

ООО « GGM » имеет 5-ти летний опыт работы. Принимало участие в строительстве объектов соцкультбыта (жилья, больниц, школ, колледжей, промышленных, сельскохозяйственных объектов) по всей Республике Узбекистан.

В 2007 году в кратчайшие сроки к юбилею Самарканда введены в эксплуатацию колледж « Музыки и Искусство » на 750 ученических мест и «Концертного зала » на 820 мест. Кроме этого в строй действующих 7.1 км водовода (диам. 820 мм) в г. Самарканде по кредитной линии Мирового банка.

А также ООО « GGM » активно участвовал в строительстве Караул – Базарского нефтеперегонного завода в Бухарской области, Учкудукского ГМЗ №3, автозавода DAEWOO, мемориального комплекса «Аль – Бухари», площади Амира Темура в городе Самарканде, а также спорткомплекса ЖАР и реконструкции биржи недвижимости в городе Ташкенте.

Таблица 4 – Материально-техническая база ООО «GGM»

Наименование строительной техники	Марка	Кол-во	Год выпуска	Мощность
Автомашина	МАЗ 54332	1	1992	15тн
Автомашина	Камаз 54112	2	1992-1993	14тн
Бульдозер	T-100	1	1991	150 л.сил
Экскаватор	ЭО-4221	2	1991	1м3

Организационная структура — структура объекта управления, в которой элементами являются подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения. Структура может рассматриваться как установившаяся модель технико-технологических, экономических и других взаимодействий между элементами организации — ее подразделениями и отдельными людьми, специализированными на определенных видах деятельности. Это не означает, впрочем, что она постоянна: напротив, она видоизменяется, совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями функционирования системы.

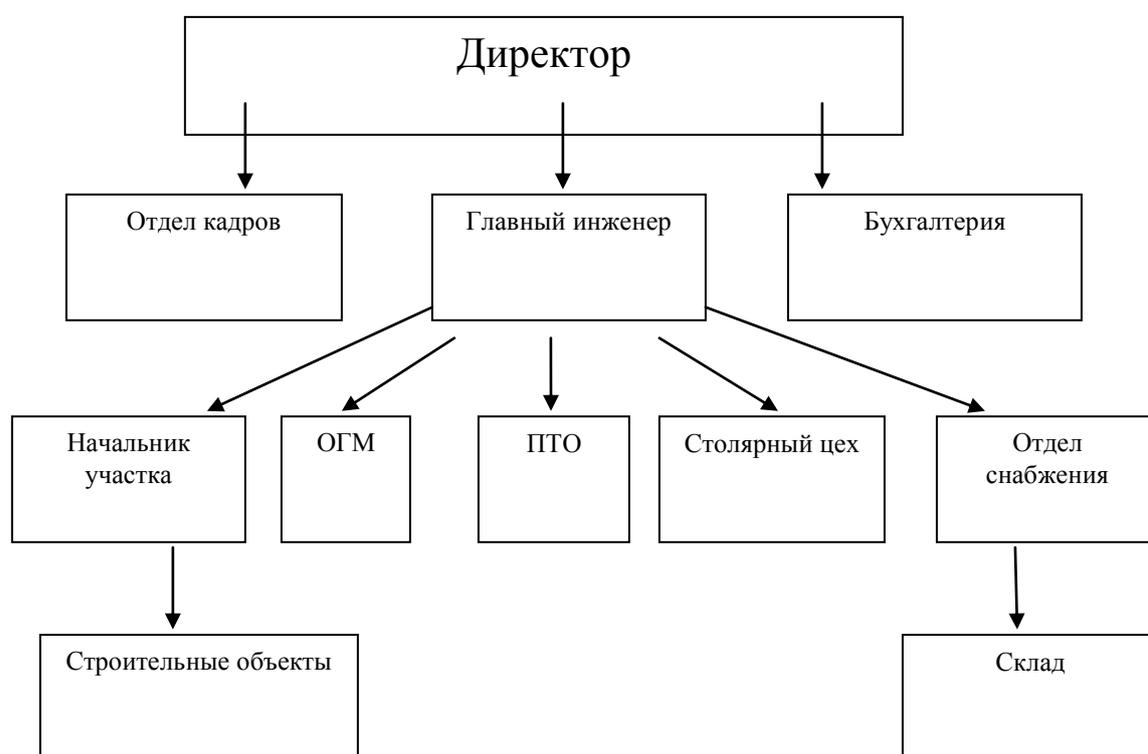


Схема 1- Организационная структура ООО «GGM».

Различают несколько типов организационных структур: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные.

Организационная структура ООО «GGM» представляет собой линейно-функциональную структуру управления.

Линейно-функциональная структура (штабное управление) представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения

определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Эти штабы могут:

- Ограничиваться центральными уровнями управления (штабы руководства);
- Находиться в нескольких уровнях управления;
- Образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями. Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. [13.Донцова Л.В. «Анализ эффективности производственно-строительной организации» Москва 2000 г.]

Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

Преимущества:

Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников

Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров)

Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса

Недостатки:

Затрудняет горизонтальное согласование

С трудом реагирует на изменение

Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприкуриши»

Мостоотряд № 67 является подразделением Государственно-Акционерной Железнодорожной компании «Узбекистон Темир Йуллари»

Унитарного предприятия треста «Куприккурилиш».

Основным видом деятельности является строительство, реконструкция и капитальный ремонт простых и сложных инженерных сооружений и другое строительство.

Форма собственности: Государственная

Юридический адрес: г. Ташкент ул. Бехтерева 133/10

Телефон: 278-44-97

Банковские реквизиты: Р/с 20210000700207140001, В Чиланзарском филиале Ипотека Банк; МФО 00997; ИНН 201169194

Руководитель: Рустамов Ш.Р.

Мостоотряд № 67 осуществляет свою деятельность в соответствии с Законодательством Республики Узбекистан и согласно Положения, утвержденного советом треста «Куприккурилиш».

Основные виды деятельности:

- строительство
- реконструкция
- техническое перевооружение железнодорожных мостов и других объектов транспортного и производственного назначения, строительство объектов жилищного и социально- культурного назначения.

Начальник Мостоотряда № 67 осуществляет текущее руководство деятельностью и действует на основании выданной ему управляющим треста доверенности.

Основной целью деятельности предприятия является достижение удовлетворения общественных потребностей в его услугах, в интересах самого предприятия.

Списочная численность работников за 2010 год 653 человек, в 2011 году- 500 человек, а в 2012 году- 550 человек.

Предприятие планирует и осуществляет необходимые меры по защите работников и подведомственных объектов производственного и социального назначения от чрезвычайных ситуаций, создает резервы

финансовых и материальных ресурсов для ликвидации чрезвычайных ситуаций.

Руководит предприятием директор, который направляет усилия работников на достижение общих целей, используя при этом эффективные средства ежедневного влияния, создавая атмосферу для проявления и развития у персонала чувства самоуважения, трудолюбия, принципиальности и создает благоприятную социально-психологическую атмосферу для высокоэффективного труда и удовлетворения качеством трудовой жизни.

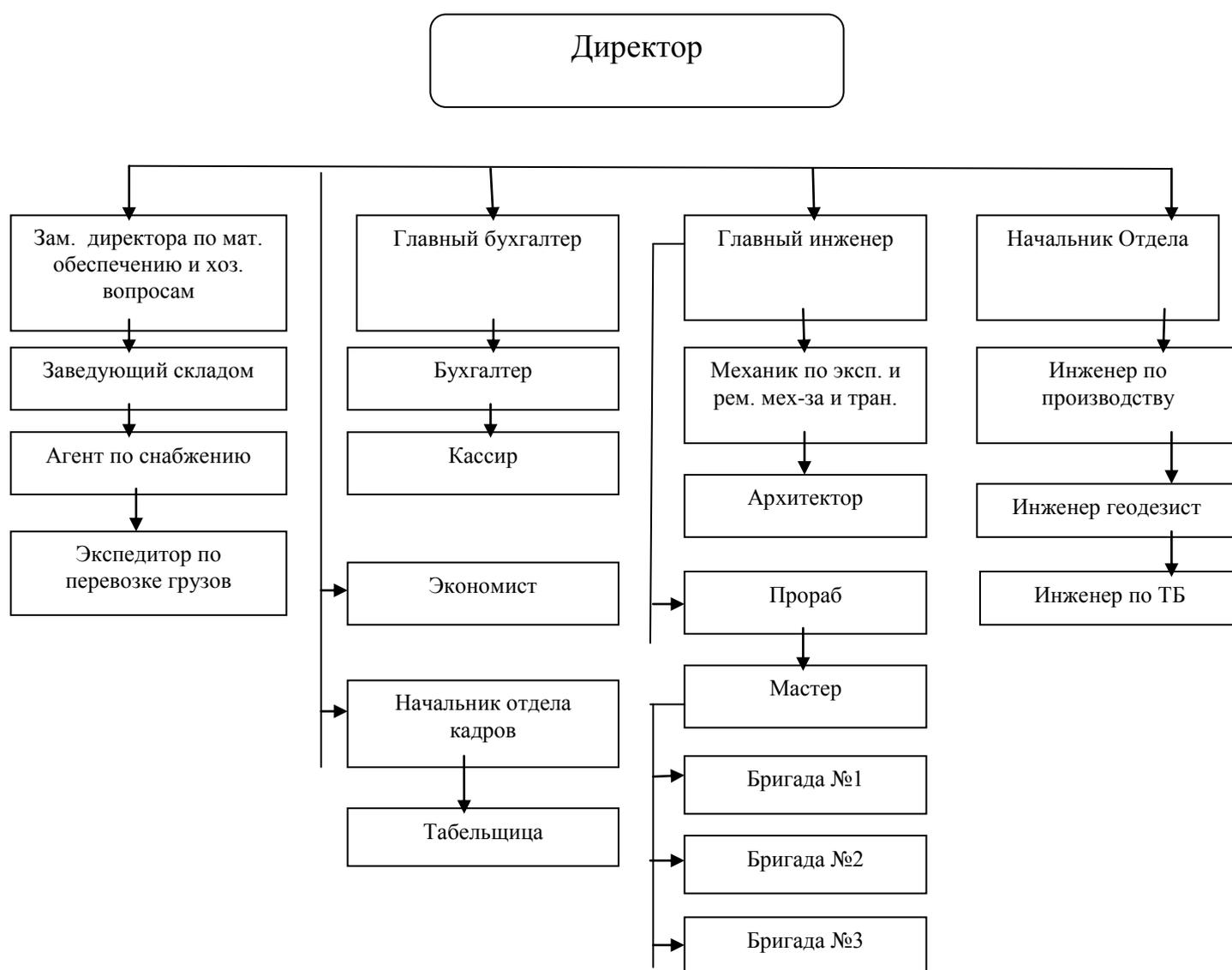


Схема 2- Организационная структура Мостоотряда № 67

Вышестоящей организацией является Государственно-акционерная железнодорожная компания "Узбекистон темир йуллари".

Государственно-акционерная железнодорожная компания "Узбекистон темир йуллари" образована 7 ноября 1994 года на базе бывшей Среднеазиатской железной дороги, расположенной на территории Республики Узбекистан. Общая развернутая длина главных путей компании сегодня составляет около 3645 километров. В компании работает более 54,7 тысячи человек. Годовой грузооборот компании составляет около 90% от суммарного грузооборота всех видов транспорта.

Основными направлениями деятельности компании являются:

- экспедирование и доставка грузов по железной дороге;
- ремонт и техническое обслуживание железнодорожных вагонов;
- пассажирские, туристические перевозки;
- обслуживание, обновление локомотивного и вагонного парка.

Приоритетным направлением для Мостоотряда № 67 является осуществление следующих инвестиционных проектов:

- усиление каналов связи с применением волоконно-оптических линий;
- закупка нового подвижного состава (электровозов и вагонов), а также модернизация существующего;
- строительство новых железнодорожных линий;
- электрификация железной дороги;
- реализация проектов капитального ремонта пути, организация выпуска на заводах компании элементов верхнего строения пути, запасных частей и т.д.

ГАЖК "Узбекистон темир йуллари" с 1993 года является членом Организации содружества железных дорог (ОСЖД). Компания имеет тесные связи с международным союзом железных дорог (МСЖД) и Экономической комиссией ООН для Азиатско-Тихоокеанского региона (ЭСКАТО). ГАЖК проводит совместную работу с проектом ТРАСЕКА (транспортный коридор Европа-Кавказ-Азия) программы ТАСИС Комиссии Европейского Союза.

2.2 Анализ финансовых показателей предприятий ООО «GGM» и Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприккурилиш»

При анализе финансового состояния предприятия необходимо знать запас его финансовой устойчивости.

Устойчивость предприятия служит залогом его выживания и стабильности. На устойчивость предприятия оказывают влияние различные факторы. В зависимости от которых происходит разделение устойчивости по видам, которые представлены на рисунке.

Финансовая устойчивость является главным компонентом общей устойчивости предприятия. Финансовая устойчивость- это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его платежеспособность. Финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия путем эффективного их использования, способствует бесперебойному процессу производства. Анализ устойчивости предприятия на ту или иную дату позволяет ответить на вопрос: насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате. [14. Ефимова О.В. «Финансовый анализ», Москва 2009 г.]

Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и потребностям предприятия, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности, а

излишня препятствовать развитию, отягощать затраты предприятия чрезмерными запасами и резервами.

В результате осуществления какой-либо хозяйственной операции финансовое состояние предприятия может остаться неизменным, либо улучшиться или ухудшиться. Поток хозяйственных операций, совершаемых ежедневно, является как бы «возмутителем» определенного состояния финансовой устойчивости, причиной перехода из одного типа устойчивости в другой. Знание предельных границ изменения источников средств для покрытия вложений капитала в основные фонды или производственные запасы позволяет генерировать такие потоки хозяйственных операций, которые ведут к улучшению финансового состояния предприятия, к повышению его устойчивости.

Внешним проявлением финансовой устойчивости любого предприятия является платежеспособность, т.е. способность предприятия обеспечивать собственными и заемными источниками платежи по основным и оборотным производственным фондам для непрерывного процесса производства. Платежеспособность определяется степенью обеспеченности запасов и затрат источниками формирования.

Финансовую устойчивость можно оценить при помощи относительных и абсолютных показателей.

К относительным показателям относятся коэффициенты ликвидности и коэффициенты, характеризующие соотношение собственных и заемных средств предприятия, а также уровень покрытия текущих финансовых потребностей собственными оборотными средствами.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие обеспеченность запасов и затрат источниками их формирования. [16. Макарьева В.И. «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия», Москва 2007 г.]

Деятельность предприятия подчинена стремлению заработать прибыль,

максимизация которой по итогам хозяйственного года, является главным стремлением, как для владельцев предприятия, так и для других его участников.

Факторы, влияющие на формирование прибыли и на ее динамику в перспективе, принято относить к прибылеобразующим. Их многочисленность и многообразие заставляет проводить классификацию прибылеобразующих факторов, группируя их по определенным признакам.

Во первых, по содержанию прибылеобразующие факторы могут быть технико-технологическими, погодно-природными, территориальными, производственными, экономическими, социальными, правовыми.

Во вторых, в зависимости от характера воздействия на формирование прибыли, из прибылеобразующих факторов целесообразно выделить формализуемые и неформализуемые.

К формализуемым следует отнести экстенсивные и интенсивные прибылеобразующие факторы, влияние которых на прибыль может быть представлено в виде расчетных формул, т.е. может быть установлено и подтверждено прямым счетом.

Величина получаемой прибыли влияет на размер собственного капитала предприятия и в конечном итоге на его финансовую устойчивость.

Итак, финансовый анализ позволяет выявить финансовые возможности предприятия, своевременно обнаружить негативные тенденции его развития, в том числе угрозу банкротства, выработать меры по улучшению финансового состояния, а также выбрать надежного с финансовой точки зрения партнера.

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя следующие группы показателей: показатели ликвидности; показатели финансовой устойчивости; показатели текущей деятельности; показатели рентабельности; анализ положения и деятельности на рынке капиталов.

Финансовый анализ условно подразделяют на непосредственно финансовый и управленческий анализ. Основное содержание финансового анализа составляет: анализ абсолютных показателей прибыли; анализ относительных показателей рентабельности; анализ финансового состояния, рыночной устойчивости, ликвидности баланса, платежеспособности предприятия; анализ эффективности использования заемного капитала; экономическая диагностика финансового состояния предприятия.

Особенностями управленческого анализа являются: ориентация результатов анализа на руководство предприятия; использование всех источников информации для анализа; отсутствие регламентации анализа со стороны; комплектность анализа, изучение всех сторон деятельности предприятия; интеграция учета, анализа, изучение всех сторон деятельности предприятия; максимальная закрытость результатов анализа в целях сохранения коммерческой тайны. [19. Ковалев В.В «Финансы предприятия», М.: ТК Велби, 2008.]

Финансовый анализ позволяет оценить финансовое состояние предприятия и на этой основе осуществить планирование его деятельности на будущее.

Залогом выживаемости и стабильности положения предприятия служит его устойчивость.

Финансовая устойчивость - это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его платежеспособность.

Финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия путем эффективного их использования, способствует бесперебойному процессу производства. Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и потребностям предприятия, поскольку недостаточная

финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности, а излишня препятствовать развитию, отягощать затраты предприятия излишними запасами и резервами. [10.Бороненкова С.А. «Экономический анализ в управлении предприятием». - М.: Финансы и статистика. 2006 г.]

Определение рентабельности

Рентабельность (нем. *rentabel* - доходный, прибыльный), относительный показатель экономической эффективности.

Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица.

Прибыль — это денежное выражение накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности. Как экономическая категория прибыль характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности предприятий. Прибыль является показателем, который наиболее полно отражает эффективность производства, объем и качество произведенной продукции, состояние производительности труда, уровень себестоимости. Вместе с тем прибыль оказывает стимулирующее воздействие на укрепление коммерческого расчета, интенсификацию производства.

Прибыль — один из основных финансовых показателей плана и оценки хозяйственной деятельности фирмы. За счет прибыли осуществляется финансирование мероприятий по научно-техническому и социально-экономическому развитию, увеличению фонда оплаты труда.

Прибыль является не только источником обеспечения внутрихозяйственных потребностей организации, но и приобретает все большее значение в формировании бюджетных ресурсов, внебюджетных и благотворительных фондов.

Доходность хозяйствующего субъекта характеризуется абсолютными и относительными показателями. Абсолютный показатель доходности – сумма прибыли (доходов). Относительный показатель – уровень рентабельности.

Абсолютные показатели позволяют проанализировать динамику различных показателей прибыли за ряд лет. При этом следует отметить, что для получения более объективных результатов следует рассчитывать показатели с учетом инфляционных процессов.

Относительные показатели меньше подвержены влиянию инфляции, т.к. представляют собой различные соотношения прибыли и вложенного капитала, или прибыли и производственных затрат.

По абсолютной сумме прибыли не всегда можно судить об уровне доходности предприятия, так как на ее размер влияет не только качество работы, но и масштабы деятельности. Поэтому для характеристики эффективности работы предприятия наряду с абсолютной суммой прибыли используют относительный показатель – уровень рентабельности.

Эти характеристики наиболее целесообразно рассматривать относительно других временных периодов. Абсолютные цифры сами по себе несут немного информации. Лишь зная динамику их изменения, можно более достоверно судить о работе предприятия. [7. Абрютин М.С. «Экономический анализ торговой деятельности» учебное пособие, Москва 2000 г.]

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности продукции, характеризующих уровень прибыльности (убыточности) ее производства. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций.

Показатели рентабельности предназначены для оценки общей

эффективности вложения средств в предприятие. Они широко используются для оценки финансово - хозяйственной деятельности предприятиями всех отраслей. Это одни из наиболее важных показателей при оценке деятельности предприятия, которые отражают степень прибыльности деятельности предприятия.

$$R_{\text{СиИ}} = \frac{\Pi}{R_{\text{СиИ}}}$$

где $R_{\text{СиИ}}$ - рентабельность тех или иных хозяйственных средств и их источников Π - прибыль (чистая либо балансовая)

Общая рентабельность- этот показатель является самым распространенным при определении рентабельности деятельности предприятия и рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к выручке от реализации товаров, работ и услуг, производимых предприятием.

Показатель показывает, какую часть от выручки от реализации составляет прибыль до налогообложения, анализируется в динамике и сравнивается со среднеотраслевыми значениями этого показателя.

$$R_{\text{Общ}} = \frac{\Pi_{\text{дн}}}{B_{\text{реал}}}$$

где $\Pi_{\text{дн}}$ - прибыль до налогообложения $B_{\text{реал}}$ - выручка от реализации.

[4. Абрамов А.Е. «Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия», Москва 2004 г.]

Общая рентабельность ООО «GGM»

$R_{\text{Общ}} (2010) = \Pi_{\text{дн}}/B_{\text{реал}} = 26\,112\,000/178\,326\,000 = 0,146 * 100\% = 14,6$

$R_{\text{Общ}} (2011) = \Pi_{\text{дн}}/B_{\text{реал}} = 6\,228\,000/606\,938\,000 = 0,102 * 100\% = 10,2$

$R_{\text{Общ}} (2012) = \Pi_{\text{дн}}/B_{\text{реал}} = 44\,729\,000/841\,868\,000 = 0,053 * 100\% = 5,3$

Общая рентабельность Мостоотряда № 67 Структурного подразделения треста «Куприккурилиш»

$$R_{\text{общ}} (2010) = \text{Пдн}/\text{Вреал} = 2\,387\,162/20\,266\,778 = 0,117 * 100\% = 11,7$$

$$R_{\text{общ}} (2011) = \text{Пдн}/\text{Вреал} = 1\,108\,602/21\,067\,278 = 0,052 * 100\% = 5,2$$

$$R_{\text{общ}} (2012) = \text{Пдн}/\text{Вреал} = 106\,174/18\,051\,857 = 0,005 * 100\% = 0,5$$

Рентабельность производства

Рентабельность производства определяется как отношение величины валовой прибыли к себестоимости продукции.

$$R_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{ВП}}{\text{СС}}$$

где ВП - валовая прибыль СС - себестоимость продукции

Рентабельность производства ООО «GGM»

$$R_{\text{пр-ва}} (2010) = \text{ВП}/\text{СС} = 63\,842\,000/114\,394\,000 = 0,558 * 100\% = 55,8$$

$$R_{\text{пр-ва}} (2011) = \text{ВП}/\text{СС} = 221\,488\,000/385\,450\,000 = 0,574 * 100\% = 57,4$$

$$R_{\text{пр-ва}} (2012) = \text{ВП}/\text{СС} = 130\,893\,000/710\,975\,000 = 0,184 * 100\% = 18,4$$

Рассмотрим показатель рентабельности производства ООО «GGM» на схеме 3.

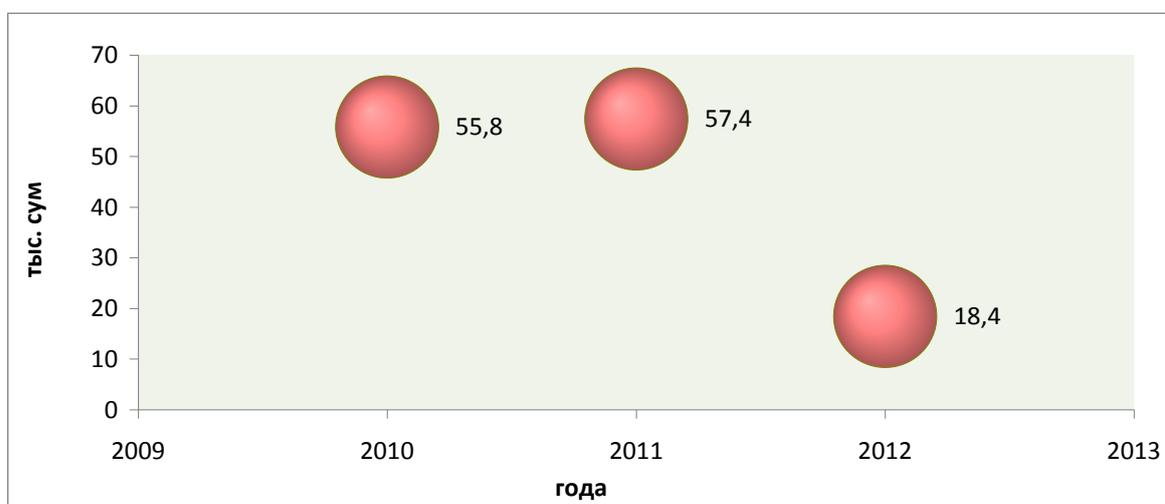


Схема 3- Показатель рентабельности производства ООО «GGM»

Рентабельность производства Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприккурилиш»

$$R_{\text{пр-ва}}(2010) = 4\,580\,311 / 15\,686\,467 \cdot 100\% = 29$$

$$R_{\text{пр-ва}}(2011) = 2\,875\,513 / 12\,868\,520 \cdot 100\% = 22$$

$$R_{\text{пр-ва}}(2012) = 3\,036\,045 / 15\,015\,812 \cdot 100\% = 20$$

Рассмотрим показатель рентабельности производства Мостоотряда № 67 на схеме 4.

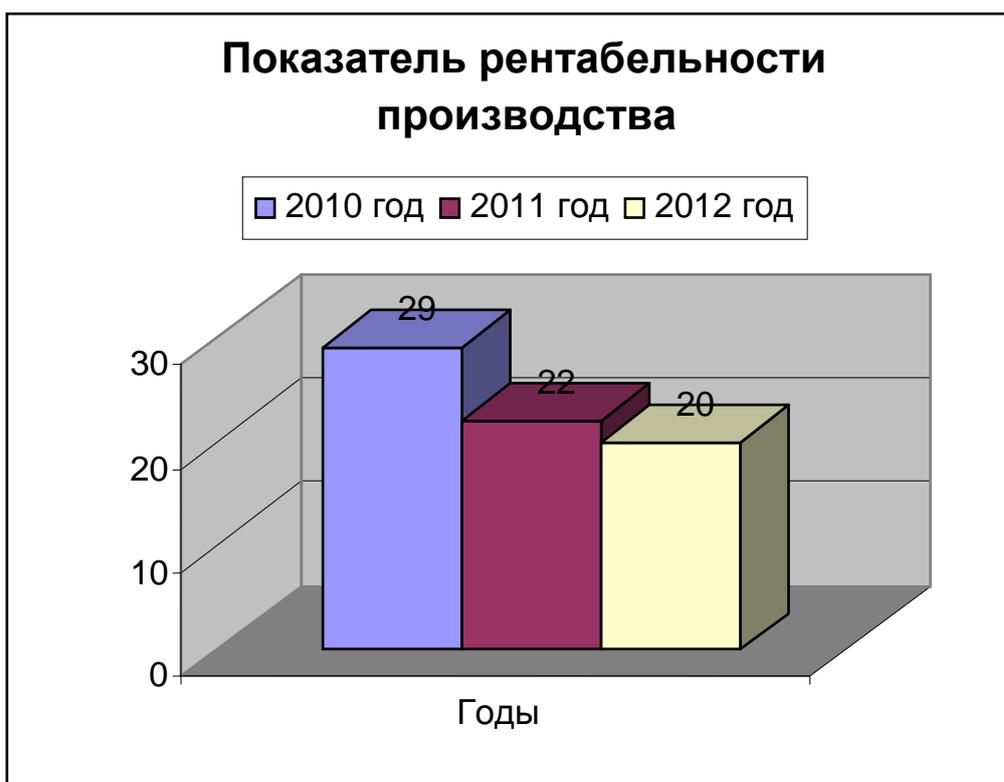


Схема 4- Показатель рентабельности производства Мостоотряда № 67.

Рентабельность продаж

Рентабельность продаж — это коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждой заработанной сумме (прибыль от продаж). Рассчитывается как отношение прибыли к объёму продаж или к стоимости проданного в ценах продажи.

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объём продаж}} \cdot 100\%$$

Рентабельность продаж ООО «GGM»

$$\text{ROS (2008)} = 11853000 / 178326000 = 0,066 * 100\% = 6,6$$

$$\text{ROS (2009)} = 40307000 / 606938000 = 0,066 * 100\% = 6,6$$

$$\text{ROS (2010)} = 7387000 / 841868000 = 0,008 * 100\% = 0,87$$

Показатель рентабельности продаж ООО «GGM» рассмотрим на схеме 5.

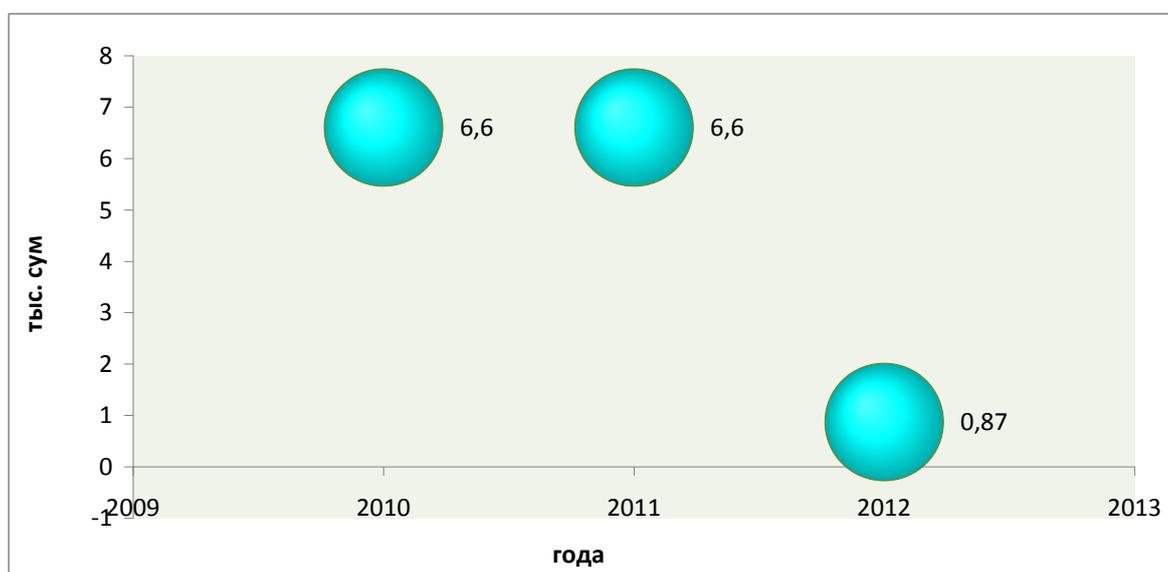


Схема 5- Показатель рентабельности продаж ООО «GGM»

Рентабельность продаж Мостоотряд № 67

$$\text{ROS (2009)} = 1\,751\,158 / 20\,610\,783 * 100\% = 8,5$$

$$\text{ROS (2010)} = 127\,420 / 15\,804\,712 * 100\% = 0,81$$

$$\text{ROS (2011)} = 117\,165 / 18\,051\,857 * 100\% = 0,65$$

Далее на схеме 6 рассмотрим показатель рентабельности продаж Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприккурилиш»

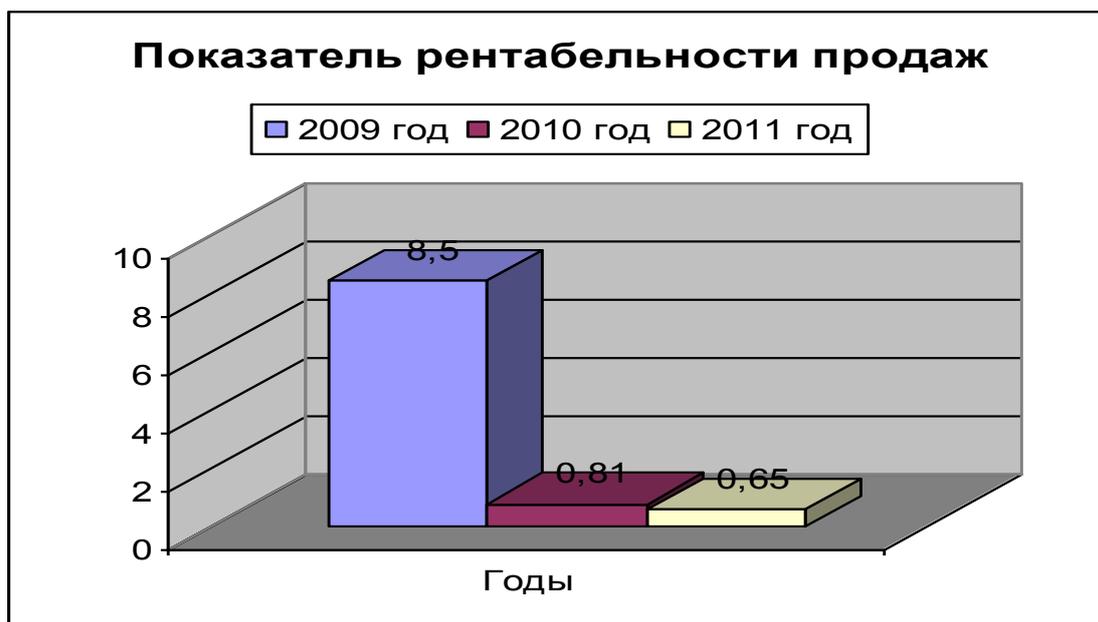


Схема 6- Показатель рентабельности продаж Мостоотряд № 67 подразделение треста « Куприккурилиш »

Далее рассмотрим динамику рентабельности ООО «GGM» в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика рентабельности ООО «GGM», (%)

Показатель	2010 год	2011 год	Абсолютное отклонение %	2012г.	Абсолютное отклонение %
Общая рентабельность %	14,6	10,2	4,4	5,3	4,9
Рентабельность производства %	55,8	57,4	-1,6	18,4	39
Рентабельность продаж %	6,6	6,6	6,6	0,87	5,73

Таким образом, можно отметить, что рентабельность производства в 2011 году увеличилась по сравнению с 2010 годом, а в 2012 году она уменьшилась на 39 % по сравнению с 2010 годом.

Снижение рентабельности продаж в сложившейся ситуации свидетельствует о необходимости снижения затрат, в первую очередь,

себестоимости продукции.

Динамика рентабельности Мостоотряд № 67 рассмотрена в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика рентабельности Мостоотряд № 67 ,(%)

Показатель	2010 год	2011 год	Абсолютное отклонение %	2012г.	Абсолютное отклонение %
Общая рентабельность %	11,7	5,2	6,5	0,6	4,6
Рентабельность производства %	29	22	7	20	2
Рентабельность продаж %	8,5	0,81	7,69	0,65	0,16

Таким образом, можно отметить, что показатели рентабельности за 2012 год снизились по сравнению с 2010 и 2011 годами. Причинами снижения рентабельности в сложившейся ситуации являются, в первую очередь: рост затрат на производство и реализацию продукции и падение объемов реализации.

Анализ ликвидности предприятия

Ликвидность предприятия – это достаточность денежных и других средств для оплаты долгов в текущий момент. Уровень ликвидности зависит от сферы деятельности, соотношения оборотных и внеоборотных активов, величины и срочности оплаты обязательств. Чем больше степень способности исполнения обязательств по платежам, тем выше уровень ликвидности предприятия.

Итак, под ликвидностью организации понимается ее способность покрывать свои обязательства активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность означает безусловную платежеспособность организации и предполагает

постоянное равенство между ее активами и обязательствами одновременно по двум параметрам:

- по общей сумме;
- по срокам превращения в деньги (активы) и срокам погашения (обязательства).

Анализ ликвидности организации проводится по балансу и заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени ликвидности и расположенных в порядке убывания, с обязательствами по пассиву, расположенными в порядке возрастания срока погашения. [25. Смагин В.Н «Экономика предприятия» Учебник для вузов 4-е издание, Москва 2006.]

Платёжеспособность является одним из показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. Под платёжеспособностью предприятия подразумевают его способность в срок и в полном объёме удовлетворять платёжные требования поставщиков техники и материалов в соответствии с хозяйственными договорами, возвращать кредиты, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджет. Возможность регулярно и своевременно погашать долговые обязательства определяются в конечном итоге наличием у предприятия денежных средств, что зависит от того, в какой степени партнёры выполняют свои обязательства перед предприятием. Кроме того, при определённом размере источников средств у предприятия тем больше денег, чем меньше других элементов активов. В процессе оборота средств деньги то высвобождаются, то снова направляются как затраты на пополнение внеоборотных и оборотных активов.

Главная цель анализа платёжеспособности — своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансовых возможностей предприятия.

Для оценки текущей платёжеспособности предприятия используются относительные коэффициенты ликвидности, на основе которых определяется степень и качество покрытия краткосрочных обязательств ликвидными

активами.

Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, т.е. времени, необходимого для превращения их в денежную наличность. Понятия платежеспособности и ликвидности очень близки, но второе более емкое. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность. Кроме того, ликвидность характеризует не только текущее состояние расчетов, но и перспективу

Коэффициенты ликвидности

Финансовые показатели, рассчитываемые на основании отчётности предприятия для определения номинальной способности компании погашать текущую задолженность за счёт имеющихся текущих (оборотных) активов. На практике расчёт коэффициентов ликвидности сочетается с модификацией бухгалтерского баланса компании, цель которой — в адекватной оценке ликвидности тех или иных активов. Например, часть товарных остатков может иметь нулевую ликвидность; часть дебиторской задолженности может иметь срок погашения более одного года; выданные займы и векселя формально относятся к оборотным активам, но фактически могут быть средствами, переданными на длительный срок для финансирования связанных структур. Такие составляющие баланса выносятся за пределы оборотных активов и не учитываются при расчете показателей ликвидности.

Текущая ликвидность

Коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия (англ. Current ratio, CR) — финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Источником данных служит бухгалтерский баланс компании.

Коэффициент отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Принимая во внимание степень ликвидности активов, можно предположить, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. Нормальным считается

значение коэффициента от 1.5 до 2.5, в зависимости от отрасли. Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{Текущие активы (ТА)}}{\text{Текущие обязательства (ТО)}}$$

[25. Ришар Ж. «Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия»
Москва 2007 г.]

Коэффициент текущей ликвидности ООО «GGM»:

$$\text{КТЛ (2010)} = 623122000 / 312596000 = 1,99$$

$$\text{КТЛ (2011)} = 664418000 / 426368000 = 1,56$$

$$\text{КТЛ (2012)} = 343295000 / 166533000 = 2,06$$

Коэффициент текущей ликвидности ООО «GGM» рассмотрим на схеме 7.

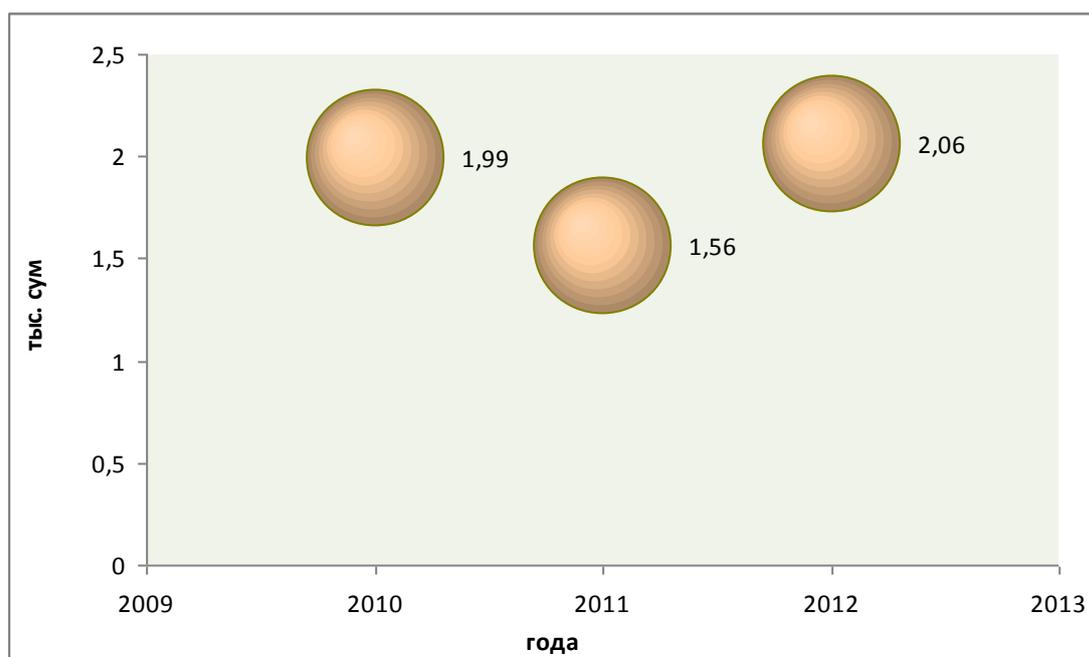


Схема 7 -Коэффициент текущей ликвидности ООО «GGM»

Превышение текущих активов над текущими пассивами обеспечивает

резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов, кроме наличности. Чем больше величина этого запаса, тем больше уверенность кредиторов, что долги будут погашены. Другими словами, коэффициент покрытия определяет границу безопасности для любого возможного снижения рыночной стоимости текущих активов, вызванными непредвиденными обстоятельствами, способными приостановить или сократить приток денежных средств.

Коэффициент текущей ликвидности в 2010 году составил 1,99, в 2011 году он равнялся 1,56, а в 2012 году он составил 2,06. Проанализировав все показатели коэффициента текущей ликвидности, которые соответствуют предельным значениям, можно сделать вывод, что превышение фактических значений коэффициента над его минимально допустимым уровнем свидетельствует об имеющемся запасе ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности Мостоотряда № 67

$$\text{КТЛ (2010)} = 10\,862\,722 / 8\,239\,625 * 100 \% = 1,32$$

$$\text{КТЛ (2011)} = 9\,175\,818 / 7\,973\,121 * 100 \% = 1,15$$

$$\text{КТЛ (2012)} = 11\,454\,617 / 6\,440\,430 * 100 \% = 1,78$$

Коэффициент текущей ликвидности Мостоотряд № 67 рассмотрен на схеме 8.

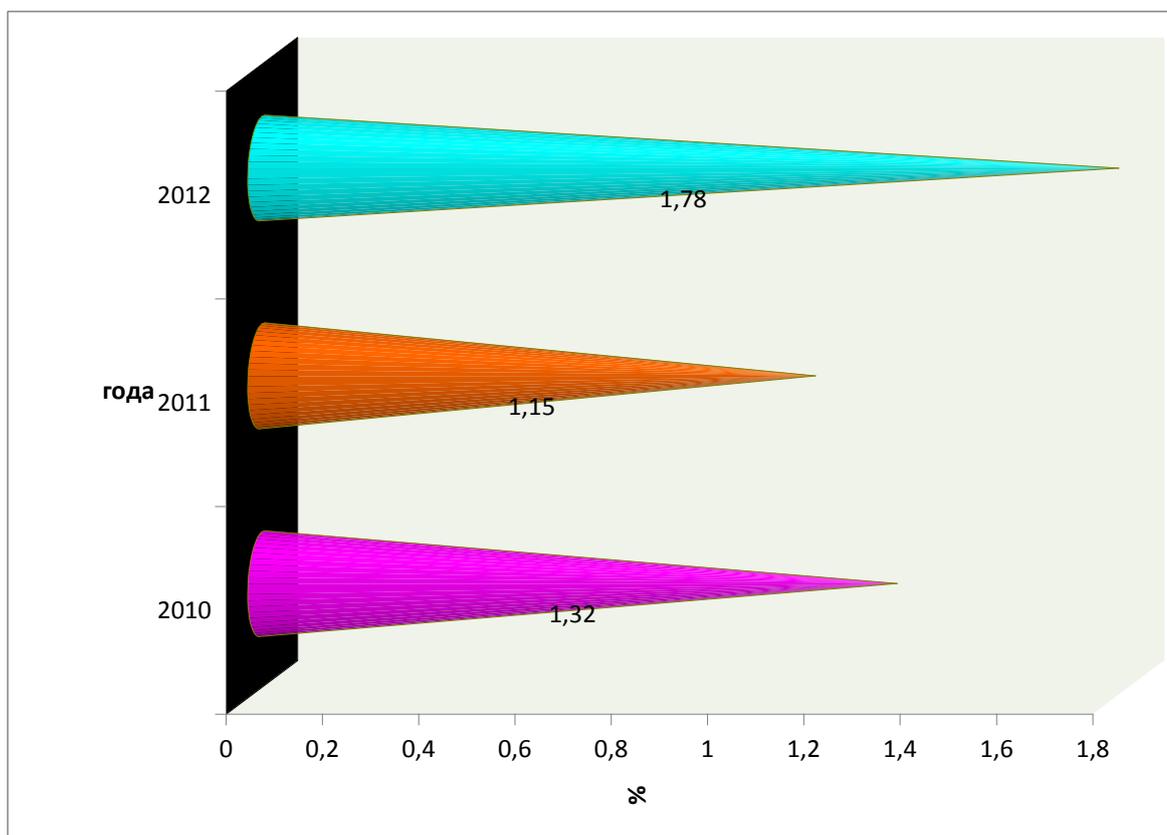


Схема – 8. Коэффициент текущей ликвидности Мостоотряд № 67

Коэффициент текущей ликвидности в 2010 году составил 1,32, в 2011 году он равнялся 1,15, а в 2012 году он составил 1,78. Коэффициенты ликвидности в 2010 и 2011 годах были ниже уровня допустимого значения.

Значение коэффициента общей ликвидности можем быть улучшено за счет ряда управленческих решений, наиболее действенным из которых являются:

1. Сокращение не производственных расходов;
2. Продажа неиспользуемых вне оборотных активов;
3. Привлечение долгосрочных источников финансирования;
4. Увеличение прибыльности продаж (за счет повышения отпускных цен и снижения производственных затрат)

Анализ общих показателей деятельности строительной компании ООО «GGM» за 2010-2012 гг. приведен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ общих показателей деятельности ООО «GGM»

Показатель	2010год	2011 год	Абсолютное отклонение (+; -)	Относительное отклонение %	2012 год	Абсолютное отклонение (+; -)	Относительное отклонение %
Численность персонала (чел)	25	28	3	0	12	21	-25
Чистая прибыль (Тыс.сум)	11853000	40307000	28454000	240	7387000	-32920000	-81,7
Валовая прибыль (Тыс.сум)	63842000	221488000	157646000	246	130893000	-6067800	40,9
Чистая выручка (тыс.сум)	178236000	606938000	428702000	240	841868000	234930000	38
Себестоимость (тыс.сум)	114394000	385450000	271056000	236	710975000	325525000	84

По данным таблицы 7 видно, валовая прибыль в 2011 году от объема выполненных работ составила –221 488 000 сум. По сравнению с 2010 годом она возросла на 246 %, в связи с увеличением заказов на строительные работы. В 2012 году же она составила 130 893 000сум.

В 2011 г. чистая выручка ООО «GGM» составила 606 938 000 сум, что на 240 % больше объема 2010г., а в 2012 году чистая выручка ООО «GGM» составила 841 868 000сум.

Динамику изменения чистой выручки можно представить в виде следующей схемы 9.

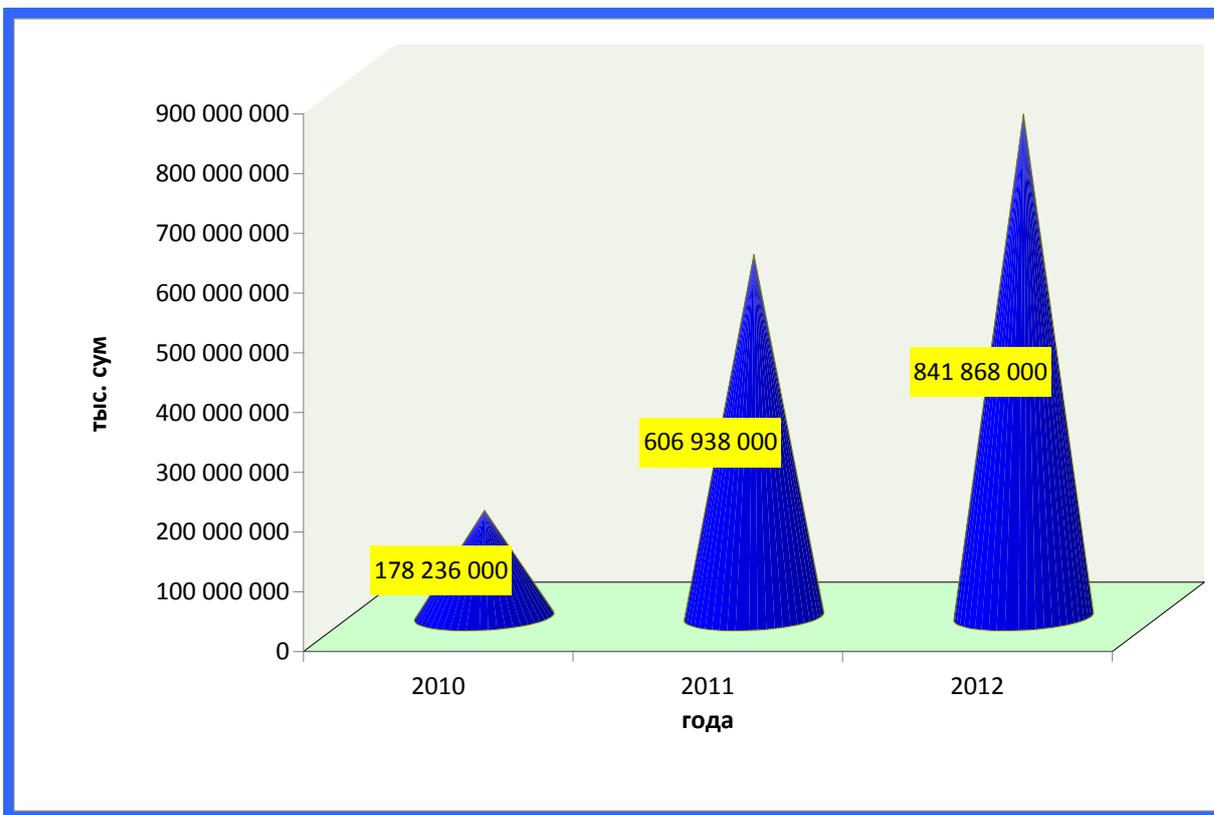


Схема 9 – Динамика изменения чистой выручки ООО «GGM».

Среднесписочная численность работников в 2010 г. составила 26 человека, в 2011 г. она осталась без изменений, а в 2012 г. она уменьшилась на 26,9% и составила 19 человек, что говорит о снижении в развитии организации.

Анализ общих показателей деятельности строительного управления Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприккурилиш» приведен в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ общих показателей деятельности Мостоотряд № 67
подразделение треста « Куприккурилиш »

Показатель	2010 год	2011 год	Абсолютное отклонение (+; -)	Относительное отклонение %	2012 год	Абсолютное отклонение (+; -)	Относительное отклонение %
Численность персонала (чел)	653	500	-153	76,5	492	-8	98,4
Чистая прибыль (Тыс.сум)	1 751 158	1 274 200	- 1 738 416	0,7	1 255 700	-185	98,5
Валовая прибыль (Тыс.сум)	4 580 311	2 875 513	- 1 704 798	62,7	3 036 045	160 532	105
Чистая выручка (тыс.сум)	20 266 778	15 744 033	-4 522 745	77,6	18 051 857	2 307 824	114
Себестоимость (тыс.сум)	15 686 467	12 868 520	- 2 817 947	82	15 015 812	2 329 345	116

По данным таблицы 8 видно, валовая прибыль в 2011 году от объема выполненных работ составила – 2 875 513 сум. По сравнению с 2010 годом она уменьшилась в 62,7 %, в связи с уменьшением заказов на строительные работы. В 2012 году же она составила 3 036 045 сум.

В 2011 г. чистая выручка Мостоотряда № 67 составила 15 744 033 сум, что в 77,6 % меньше объема 2010г., а в 2012 году чистая выручка Мостоотряда № 67 составила 2 307 824 сум.

Динамику изменения чистой выручки можно представить в виде следующей схемы 10.

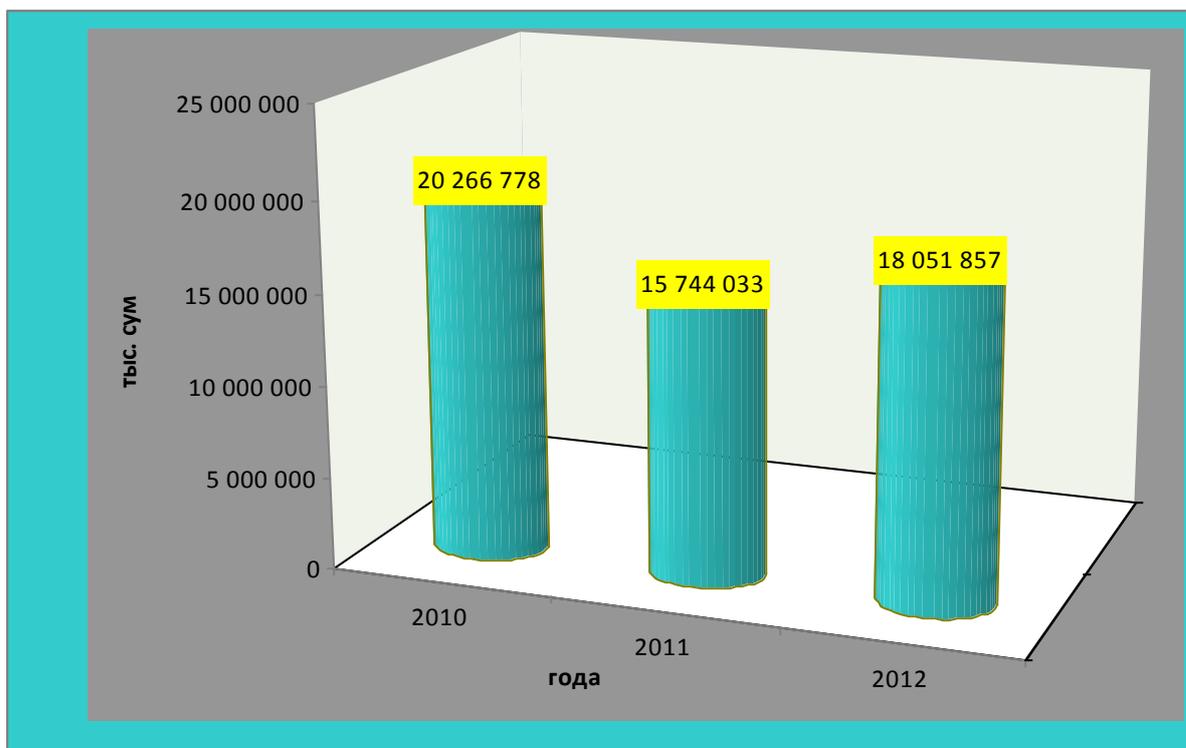


Схема 10 – Динамика изменения чистой выручки Мостоотряд № 67 подразделение треста « Куприккурилиш »

Среднесписочная численность работников в 2010 г. составила 653 человека, в 2011 году уменьшилась до 500 человек, а в 2012 г. еще уменьшилась на 8 и составила 492 работника, что также говорит о снижении в развитии организации.

2.3 Применение экономико–математических методов при анализе деятельности строительных предприятий ООО «GGM» и строительного управления Мостоотряд № 67

Экономико-математическое моделирование представляет собой процесс выражения экономических явлений математическими моделями. Экономическая модель — это схематичное представление экономического явления или процесса с использованием научной абстракции, отражение их характерных черт. Математические модели — основное средство решения задач оптимизации любой деятельности. По своей сути эти модели — средство плановых расчетов. Ценность их для экономического

анализа и оптимизации решений состоит в том, что они позволяют оценить напряженность плановых заданий, определить лимитирующую группу оборудования, видов ресурсов, получать оценки их дефицитности и т.п. Математическое моделирование экономических явлений и процессов дает возможность получить четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру и внешние связи. Модель — условный образ объекта управления.

[26. Савицкая Г.В. «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» Москва 2000 г]

Экономико-математическая модель должна быть адекватной действительности, отражать существенные стороны и связи изучаемого объекта. Отметим принципиальные черты, характерные для построения экономико-математической модели любого вида. Процесс моделирования можно условно подразделить на три этапа: 1) анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу и эмпирических данных о его структуре и особенностях; на основе такого анализа формируются модели; 2) определение методов, с помощью которых можно решить задачу; 3) анализ полученных результатов.

Важнейшим моментом первого этапа моделирования является четкая формулировка конечной цели построения модели, а также определение критерия, по которому будут сравниваться различные варианты решения. Такими критериями в системе менеджмента могут быть: а) максимизация полезного эффекта товара при ограничении совокупности затрат; б) максимизация прибыли фирмы при условии, что качество товара не снизится; в) снижение себестоимости товара при условии, что его качество не снизится, затраты у потребителя не увеличатся; г) рост производительности труда, улучшение использования оборудования или материалов, повышение оборачиваемости оборотных средств при условии,

что качество товара не снизится и другие критерии не ухудшатся. Таким образом, в качестве критерия оптимизации может быть целое или любой компонент прибыли, эффективности товара, объема рынка при условии, что другие компоненты при этом не ухудшатся.

Например, уравнение целевой функции (L) и система ограничений по оптимизации прибыли фирмы (правда, у авторов нет ограничений по качеству товара) будет иметь следующий вид :

$$L = \sum_{j=1}^n \Pi_j \cdot X_j \Rightarrow \max$$
$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq \omega_i, \quad i=1,2,\dots,m, \quad x_j > 0, \quad j=1,2,\dots,n$$

где x_j — количество производимой продукции j -го вида в натуральных измерениях;

Π_j — прибыль, получаемая от производства единицы продукции j -го вида;

a_{ij} — норма расхода i -го производственного ресурса на производство единицы j -го вида продукции;

ω_i — запасы i -го вида производственного ресурса на рассматриваемый период времени.

Не для всякой экономической задачи нужна собственная модель. Некоторые процессы с математической точки зрения однотипны и могут описываться одинаковыми моделями. Например, в линейном программировании, теории массового обслуживания и других существуют типовые модели, к которым приводится множество конкретных задач.

Вторым этапом моделирования экономических процессов является выбор наиболее рационального математического метода для решения задачи. Например, для решения задач линейного программирования известно много методов: симплексный, потенциалов и др. Лучшей моделью является не самая сложная и самая похожая на реальное явление, а та, которая позволяет получить самое рациональное решение и наиболее

точные экономические оценки. Излишняя детализация затрудняет построение модели, а излишнее укрупнение модели приводит к потере существенной экономической информации, к неадекватному отражению реальности.

Третьим этапом моделирования является всесторонний анализ результата, полученного при изучении экономического явления. Окончательным критерием достоверности и качества модели являются практика, соответствие полученных результатов и выводов реальным условиям, экономическая содержательность полученных оценок. Если результаты не соответствуют реальным условиям, то необходим анализ причин несоответствия, в качестве которых могут быть недостоверность информации, несоответствие модели экономическим условиям и др. [29. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. «Методика финансового анализ предприятия» Москва 2005 г.]

Экономико-математическое моделирование методом прогнозирования дает возможность установить определенные количественные закономерности, характеризующие развитие рынка, и дать качественную оценку значимости отдельных показателей, отражающих воздействие различных конъюнктурообразующих факторов. На основе данных за ряд лет составляются экономико-математические модели, отражающие более или менее сложные функциональные зависимости между конъюнктурными показателями рынка.

Практическая ценность прогнозных оценок заключается в своевременном и правильном использовании прогноза.

Экономико-математическое моделирование методом прогнозирования с составлением уравнения, на примере чистой выручки ООО "GGM" приведен на схеме 11.

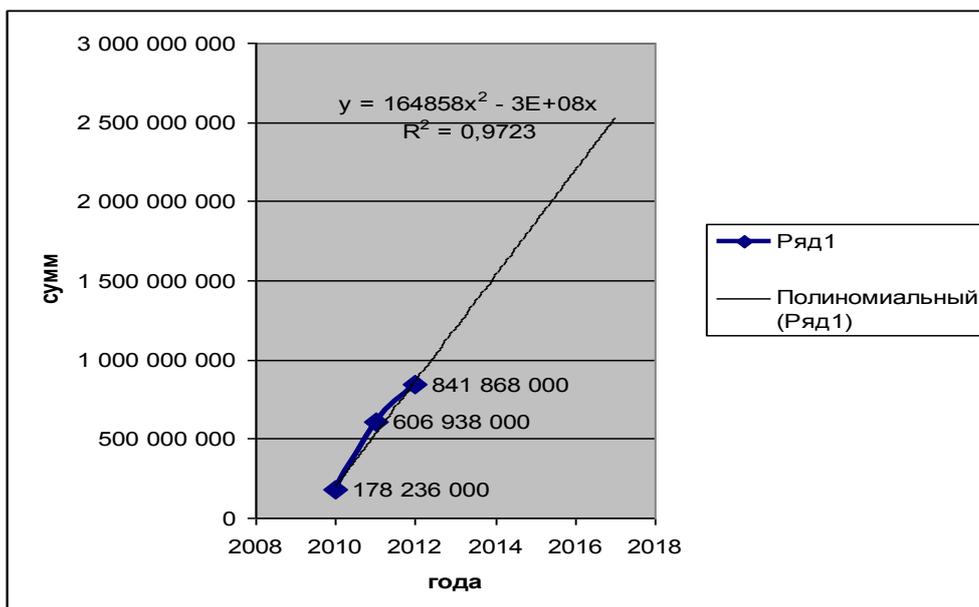


Схема 11. «Экономико-математическое моделирование методом прогнозирования с составлением уравнения, на примере чистой выручки ООО "GGM" »

Из выше указанного следует, что при положительной тенденции роста предприятия, чистая выручка будет возрастать с каждым годом. Это является несомненно перспективной динамикой развития ООО "GGM".

Далее мы рассмотрим и смоделируем прогноз чистой выручки Строительного управления Мостоотряд №67 на схеме 12.

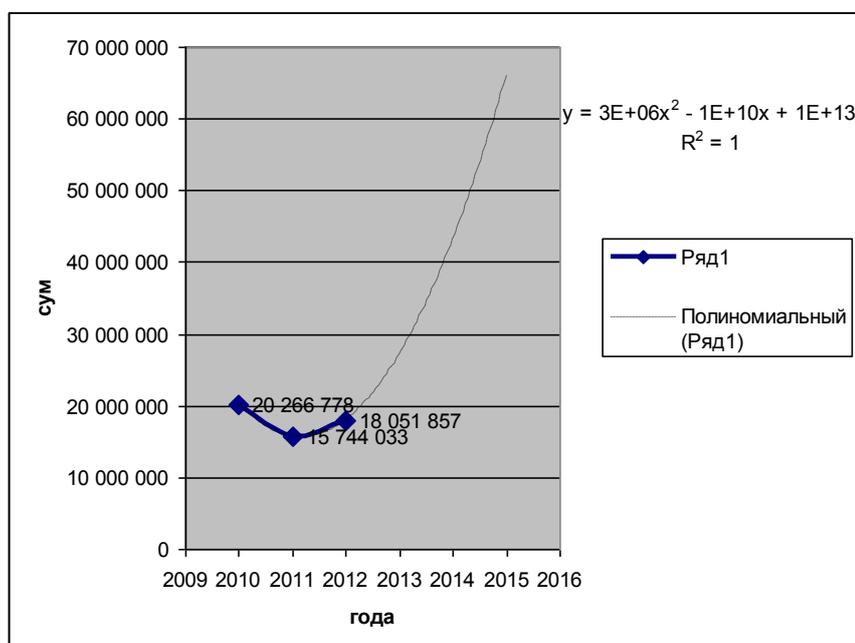


Схема 12. «Экономико-математическое моделирование методом прогнозирования с составлением уравнения, на примере чистой выручки

Строительного управления Мостоотряд №67 »

Итак, мы видим тенденцию роста и предприняв соответствующие мероприятия по увеличению чистой выручки строительного управления, Мостоотряд №67 могут ожидать хорошие показатели.

Далее рассмотрим коэффициенты текущей ликвидности ООО "GGM", на приведенной ниже схеме 13.

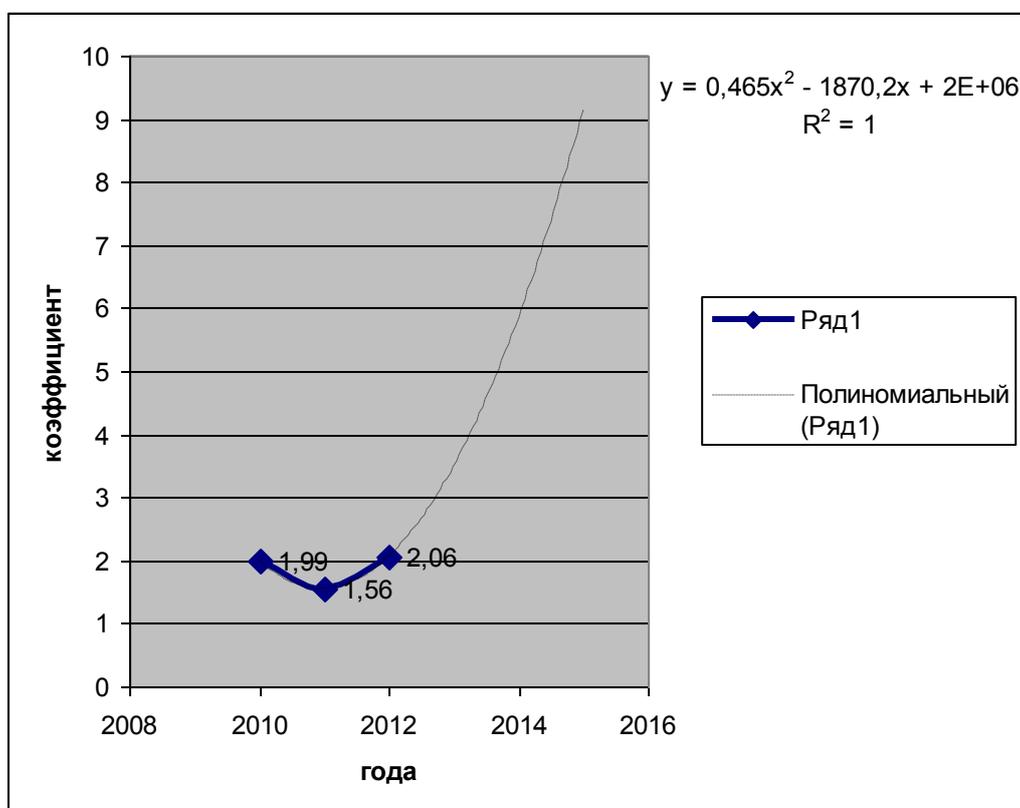


Схема 13. «Экономико-математическое моделирование методом прогнозирования с составлением уравнения, на примере коэффициентов текущей ликвидности ООО "GGM" »

Как мы наглядно видим, все показатели коэффициента текущей ликвидности соответствуют предельным значениям, таким образом можно сделать вывод, что превышение фактических значений коэффициента над его минимально допустимым уровнем свидетельствует об имеющемся запасе ликвидности и имеет положительную тенденцию роста.

Далее рассмотрим коэффициенты текущей ликвидности Мостоотряда №67 на приведенной ниже схеме 14.

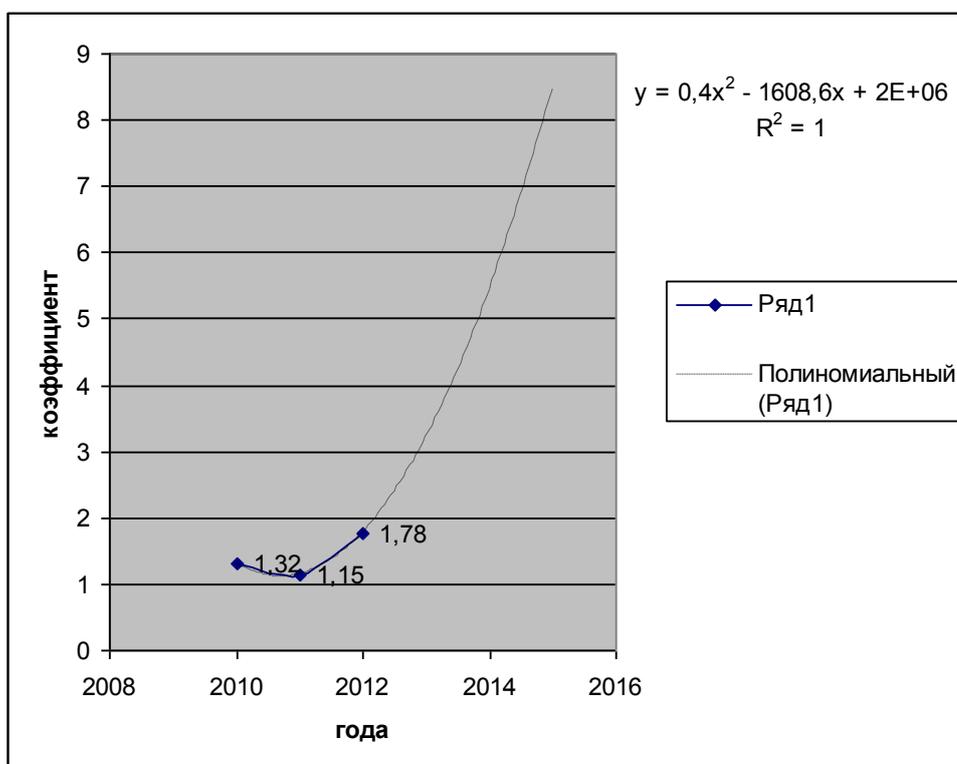


Схема 14. «Экономико-математическое моделирование методом прогнозирования с составлением уравнения, на примере коэффициентов текущей ликвидности Мостоотряд № 67 »

Из выше указанной схемы мы видим, что при положительной тенденции роста финансовых показателей предприятия, ликвидность будет возрастать с каждым годом. Это является несомненно перспективной динамикой развития Мостоотряд № 67 .

За время написания второй главы были произведены расчеты ликвидности, рентабельности ООО «GGM» и строительного управления Мостоотряд № 67, изучены формы государственной статистической отчетности, собраны сведения о дебиторской и кредиторской задолженностях, а также проведен анализ управленческой системы и финансово-экономической деятельности выше указанных строительных предприятий. А также было сделано экономико-математическое моделирование методом корреляции и прогнозирования финансовых показателей.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие **выводы:**

1. Анализ общих показателей деятельности строительной компании

ООО «GGM» за 2010-2012гг. показал, что валовая прибыль в 2011 году от объема выполненных работ составила –221 488 000 сум. По сравнению с 2010 годом она возросла на 246 %, в связи с увеличением заказов на строительные работы. В 2012 году же она составила 130 893 000 сум.

В 2011 г. чистая выручка ООО «GGM» составила 606 938 000 сум, что на 240 % больше объема 2010г., а в 2012 году чистая выручка ООО «GGM» составила 841 868 000 сум.

Таким образом, можно отметить, что рентабельность производства в 2011 году увеличилась по сравнению с 2010 годом, а в 2012 году она уменьшилась на 39 % по сравнению с 2010 годом.

Снижение рентабельности продаж в сложившейся ситуации свидетельствует о необходимости снижения затрат, в первую очередь, себестоимости продукции.

2. Анализ общих показателей деятельности строительного управления Мостоотряд № 67 показал, что валовая прибыль в 2011 году от объема выполненных работ составила – 2 875 513 сум. По сравнению с 2010 годом она уменьшилась на 62,7 %, в связи с уменьшением заказов на строительные работы. В 2012 году же она составила 3 036 045 сум.

В 2011 г. чистая выручка Мостоотряда № 67 составила 15 744 033 сум, что в 77,6 % меньше объема 2010г., а в 2012 году чистая выручка Мостоотряда № 67 составила 2 307 824 сум.

Таким образом, можно отметить, что показатели рентабельности за 2011 год снизились по сравнению с 2009 и 2010 годами. Причинами снижения рентабельности в сложившейся ситуации являются, в первую очередь: рост затрат на производство и реализацию продукции и падение объемов реализации.

3. Значение коэффициента общей ликвидности может быть улучшено за счет ряда управленческих решений, рассмотренных в данной главе.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 Использование современных информационных технологий для реализации стратегии планирования деятельности предприятия

В начале 60-х годов XX столетия, в связи с ростом популярности вычислительных систем возникла идея использовать их возможности для планирования деятельности предприятия, в том числе производственных процессов. Необходимость планирования обусловлена тем, что основная масса задержек в процессе производства связана с запаздыванием поступления отдельных комплектующих, в результате чего, как правило, параллельно с уменьшением эффективности производства на складах возникает избыток материалов, поступивших в срок или раньше. Кроме того, вследствие нарушения баланса поставок комплектующих возникают дополнительные осложнения с учетом и отслеживанием их состояния в процессе производства, фактически невозможно было определить, например, к какой партии принадлежит данный составляющий элемент в уже собранном готовом продукте. [15.Жигун Л.А. Менеджмент: современные основы организации контроля на предприятии / Л.А. Жигун. Ростов н/Д: Феникс, 2007. - 469.]

С целью предотвращения подобных проблем, была разработана методология планирования потребности в материалах MRP (Material Requirements Planning). Реализация системы, работающей по этой методологии, представляет собой компьютерную программу, позволяющую оптимально регулировать поставки комплектующих в производственный процесс, контролируя запасы на складе и саму технологию производства. Целью функционирования MRP является обеспечение гарантии наличия необходимого количества требуемых материалов в любой момент времени в рамках срока планирования наряду с возможным уменьшением постоянных запасов. Для реализации

названной цели система решает задачи формирования, контроля и при необходимости изменения моментов заказов таким образом, чтобы все материалы, требуемые для производства, поступали одновременно. Для этого она обрабатывает файлы данных (основной производственный план, список номенклатуры, данные о состоянии запасов, спецификация состава изделия) и формирует на их основе файлы-результаты (график заказов на закупку/производство материалов и комплектующих или корректировку ранее спланированных заказов на закупку/производство). Страховой запас материала необходим для поддержания процесса производства в случае возникновения непредвиденных и неустраняемых задержек в его поставках. Процесс планирования включает в себя функции автоматического создания проектов заказов на закупку и/или внутреннее производство необходимых материалов или комплектующих. Таким образом, MRP-система оптимизирует время поставки комплектующих, тем самым уменьшая затраты на производство и повышая его эффективность.

Основными **преимуществами** использования подобной системы в производстве являются:

- гарантия наличия требуемых комплектующих и уменьшение временных задержек при их поставке, и, следовательно, увеличение выпуска готовых изделий без увеличения числа рабочих мест и нагрузки на производственное оборудование;
- уменьшение производственного брака в процессе сборки готовой продукции, возникающего из-за использования несоответствующих технологии комплектующих;
- упорядочивание производства ввиду контроля статуса материалов, позволяющего однозначно отслеживать весь конвейерный путь, начиная от создания заказа на данный материал до его положения в уже собранном готовом изделии. Достигается полная достоверность и эффективность производственного учета.

Однако на практике MRP-системы столкнулось со следующими

проблемами и **недостатками** функционирования:

- значительный объем вычислений и предварительной обработки данных;
- возрастание логистических затрат на обработку заказов и транспортировку при стремлении фирмы еще больше уменьшить запасы МР или перейти на работу с малыми заказами с высокой частотой их выполнения;
- нечувствительность к кратковременным изменениям спроса;
- большое количество отказов из-за большой размерности системы и ее сложности. [31.Ефремова Л. Совершенствование стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, № 12, 2007 г.]

Системы планирования производства постоянно развиваются.

В дальнейшем, усовершенствование системы привело к трансформации системы МРР в расширенную модификацию, которую впоследствии назвали МРР-II (Manufactory Resource Planning) ввиду идентичности аббревиатур. Эта система была создана для эффективного планирования всех ресурсов производственного предприятия, в том числе финансовых и кадровых. МРР-II – это набор принципов, моделей и процедур управления и контроля, служащих повышению показателей экономической деятельности предприятия.

Стандарт МРР-II содержит описание шестнадцати групп функций системы:

- 1) планирование продаж и производства;
- 2) управление спросом;
- 3) составление плана производства;
- 4) планирование материальных потребностей;
- 5) спецификации продуктов;
- 6) управление складом;
- 7) плановые поставки;

- 8) управление на уровне производственного цеха;
- 9) планирование производственных мощностей;
- 10) контроль входа/выхода;
- 11) материально-техническое снабжение;
- 12) планирование распределения ресурсов;
- 13) планирование и контроль производственных операций;
- 14) управление финансами;
- 15) моделирование;
- 16) оценка результатов деятельности.

С накоплением опыта моделирования производственных и непроизводственных операций эти понятия постоянно уточняются, постепенно охватывая все больше функций. Задачей информационных систем класса MRP-II является оптимальное формирование потока материалов (сырья), полуфабрикатов (в том числе находящихся в производстве) и готовых изделий. Система класса MRP-II имеет целью интеграцию всех основных процессов, реализуемых предприятием, таких, как снабжение, запасы, производство, продажа, планирование, контроль за выполнением плана, затраты, финансы, основные средства. Стандарт MRP-II делит сферы отдельных функций на два уровня: необходимый и опциональный. Для того чтобы программное обеспечение было отнесено к классу MRP-II, оно должно выполнять определенный объем необходимых (основных) функций (процедур).

Результаты использования интегрированных систем стандарта MRP-II:

- получение оперативной информации о текущих результатах деятельности предприятия как в целом, так и с полной детализацией по отдельным заказам, видам ресурсов, выполнению планов;
- долгосрочное, оперативное и детальное планирование деятельности предприятия с возможностью корректировки плановых данных на основе оперативной информации;
- решение задач оптимизации производственных и материальных потоков;

- реальное сокращение материальных ресурсов на складах;
- планирование и контроль за всем циклом производства с возможностью влияния на него в целях достижения оптимальной эффективности в использовании производственных мощностей, всех видов ресурсов и удовлетворения потребностей заказчиков;
- автоматизация работ договорного отдела с полным контролем за платежами, отгрузкой продукции и сроками выполнения договорных обязательств;
- финансовое отражение деятельности предприятия в целом;
- значительное сокращение непроизводственных затрат;
- защита инвестиций, произведенных в информационные технологии;
- возможность поэтапного внедрения системы с учетом инвестиционной политики конкретного предприятия.

В дальнейшем процессе развития АИС, системы планирования MRP-II в интеграции с модулем финансового планирования FRP (Finance requirements planning) получили название систем бизнес-планирования ERP (Enterprise requirements planning), которые позволяют наиболее эффективно планировать всю коммерческую деятельность современного предприятия, в том числе финансовые затраты на проекты обновления оборудования и инвестиции в производство новой линейки изделий. Как правило, ERP-системы строятся по модульному принципу и в той или иной степени охватывают все ключевые процессы деятельности компании. ERP-система – это информационная система, используемая для контроля и планирования всех ресурсов, которые применяются на предприятии; осуществления продажи и производства продукции; закупок и учета сырья, а также всех средств, участвующих в процессе выполнения сторонних заказов и производства основной продукции.

В основе ERP-систем лежит принцип создания единого хранилища данных, содержащего всю корпоративную бизнес-информацию и обеспечивающего одновременный доступ к ней любого необходимого

количества сотрудников предприятия, наделенных соответствующими полномочиями. Изменение данных производится через функции

(функциональные возможности) системы. Основные функции ERP систем:

- ведение конструкторских и технологических спецификаций, определяющих состав производимых изделий, а также материальные ресурсы и операции, необходимые для их изготовления;
- формирование планов продаж и производства;
- планирование потребностей в материалах и комплектующих, сроков и объемов поставок для выполнения плана производства продукции;
- управление запасами и закупками: ведение договоров, реализация централизованных закупок, обеспечение учета и оптимизации складских и цеховых запасов;
- планирование производственных мощностей от укрупненного планирования до использования отдельных станков и оборудования;
- оперативное управление финансами, включая составление финансового плана и осуществление контроля его исполнения, финансовый и управленческий учет; управления проектами, включая планирование этапов и ресурсов. [32. Катькало В. С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления . 2003. №2. С. 61-70.]

Единая система может управлять обработкой, логистикой, дистрибуцией, запасами, доставкой, и бухгалтерским учетом.

Основные сложности на этапе внедрения ERP-систем возникают по следующим причинам:

- высокая стоимость внедрения;
- «проблема слабого звена» – эффективность всей системы может быть нарушена одним департаментом или отделом;
- недоверие владельцев компаний высокотехнологичным решениям, в итоге – слабая поддержка проекта с их стороны;

- недостаточное инвестирование в обучение персонала;
- проблема совместимости с прежними системами.

В качестве примера систем названных классов укажем mySAP ERP, Oracle E-Business Suite, Microsoft Business Solutions Axapta, Baan ERP, iScala. Из наиболее часто встречающихся систем в республике отметим 1С:Предприятие.

Внедрение новой информационной системы – длительный и трудоемкий процесс. Согласно аналитической информации специализированных компаний средние сроки от принятия решения до внедрения компьютерных информационных систем могут составлять от 11—15 месяцев для систем местных разработчиков до 23—33 месяцев для систем иностранных разработчиков [28.Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.]. В связи с этим целесообразно прибегать к проектному планированию внедрения и планированию финансовых потоков. Финансирование автоматизации необходимо производить из защищенных от конъюнктуры рынка источников (из инвестиционного бюджета или из специальных кредитов, но не из оборотных средств), при этом возникает необходимость расчета эффективности внедрения систем.

По моему мнению, в качестве основного заинтересованного лица при внедрении новой информационной системы должен выступать директор строительного предприятия. Если ответственный за предоставление управленческой информации основной персонал в установленные сроки удовлетворительно справляется с объемом учетной информации, то заинтересованности с его стороны ожидать не следует. Внедрение новой системы может означать выявление ошибок и сокращение количества привлекаемого персонала.

Существенным фактором усиления сопротивления при внедрении новой информационной системы является незаинтересованность персонала в обучении навыкам работы с новым программным продуктом. Для преодоления негативных тенденций при внедрении необходимо предусмотреть способы мотивации сотрудников (от денежных вознаграждений до необсуждаемых приказов).

После окончания процесса внедрения необходимо выделение сотрудника из информационного подразделения компании для постоянного обслуживания информационной системы.

Для оценки эффективности внедрения системы управленческого учета может быть использован показатель отношения полученного результата к затраченным ресурсам. Проблема денежной оценки результатов реорганизации системы управленческого учета весьма актуальна. По мнению Ч.Т. Хорнгрена и Дж. Фостера, намного проще соотнести стоимость нового токарного станка с полученной экономией, чем стоимость нового компьютера с результатами более точного учета затрат или проведения расчетов [27. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ./ Под ред. Я.В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 416 с.].

Дж. Курт для оценки эффективности внедрения системы предлагает использовать традиционные методы оценки инвестиционных проектов: нахождение точки безубыточности, расчет периода окупаемости, анализ дисконтированного потока денежных средств.

По мнению С. Колесникова, затраты на комплексную оценку эффективности внедрения новой системы управления могут быть рассчитаны только в рамках длительного и дорогостоящего консалтингового проекта, проведение которого не всегда оправдано [37. http://www.consulting.ru/main/soft/texts/m2/022_it1.htm.].

Чтобы проиллюстрировать целесообразность мероприятий по реорганизации, приведем средние исторические результаты внедрения систем управления предприятием:

- 15—25% увеличение производительности;
- 10—20 % уменьшение складских запасов;
- 20—50% сокращение сроков выполнения заказов.

Приведенные данные могут служить ориентировочными оценками эффективности как при принятии решения о реорганизации системы управленческого учета, так и при невозможности комплексной оценки результатов проведенных мероприятий.

3.2 Алгоритм разработки производственной программы для стратегического планирования предприятий

Производственная программа является результатом согласования следующих целей предприятия:

1. Получение максимальной прибыли,
2. Учет реальных финансовых и иных ресурсных возможностей,
3. Возможно полное удовлетворение потребностей рынка сбыта,
4. Максимальное снижение производственных издержек, в том числе и максимально возможная загрузка оборудования.

Следовательно, при разработке конкретной производственной программы надо учесть сроки и объемы поставок продукции на рынок (чем обычно занимается отдел маркетинга - план сбыта) и максимальную равномерную загрузку производственных мощностей. Соответственно на основании производственной программы должны быть сформированы (или скорректированы) другие разделы комплексного плана предприятия (рис. 5).



Рис.5 Взаимосвязь производственной программы с другими планами

Производственная программа содержит данные по производству и реализации продукции по объемным показателям (вал, товар, реализация), номенклатуре, ассортименту и качеству с разбивкой по календарным периодам, исходя из плана сбыта.

Как указывалось выше, оптимизация плана заключается в согласовании требований выполнения календарных сроков поставок по договорам с потребителем и снижения производственных издержек (в первую очередь, полной загрузки оборудования) с учетом изменяющихся ограничений по ресурсам. [20. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник / Литвак Б. Г. 3-е изд., испр. М.: Дело, 2002. - 392с.]

Такая оптимизация производственной программы выполняется методом линейного программирования.

Пусть: k - число выпускающих цехов (филиалов) фирмы; m - число групп оборудования; n - число позиций в номенклатуре; F_i^k - эффективный фонд времени i -й группы оборудования в k -м цехе (филиале); t_{ij} - станкочасовое количество j -го изделия по i -й группе оборудования; Π_j^k - размер прибыли от выпуска

x_j^k - программа выпуска j -го изделия на k -м предприятии; Q_j - портфель заказов j -го изделия.

Задача на максимум прибыли выглядит следующим образом:

$$\Pi_{\max} = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^k \Pi_j^k X_j^k .$$

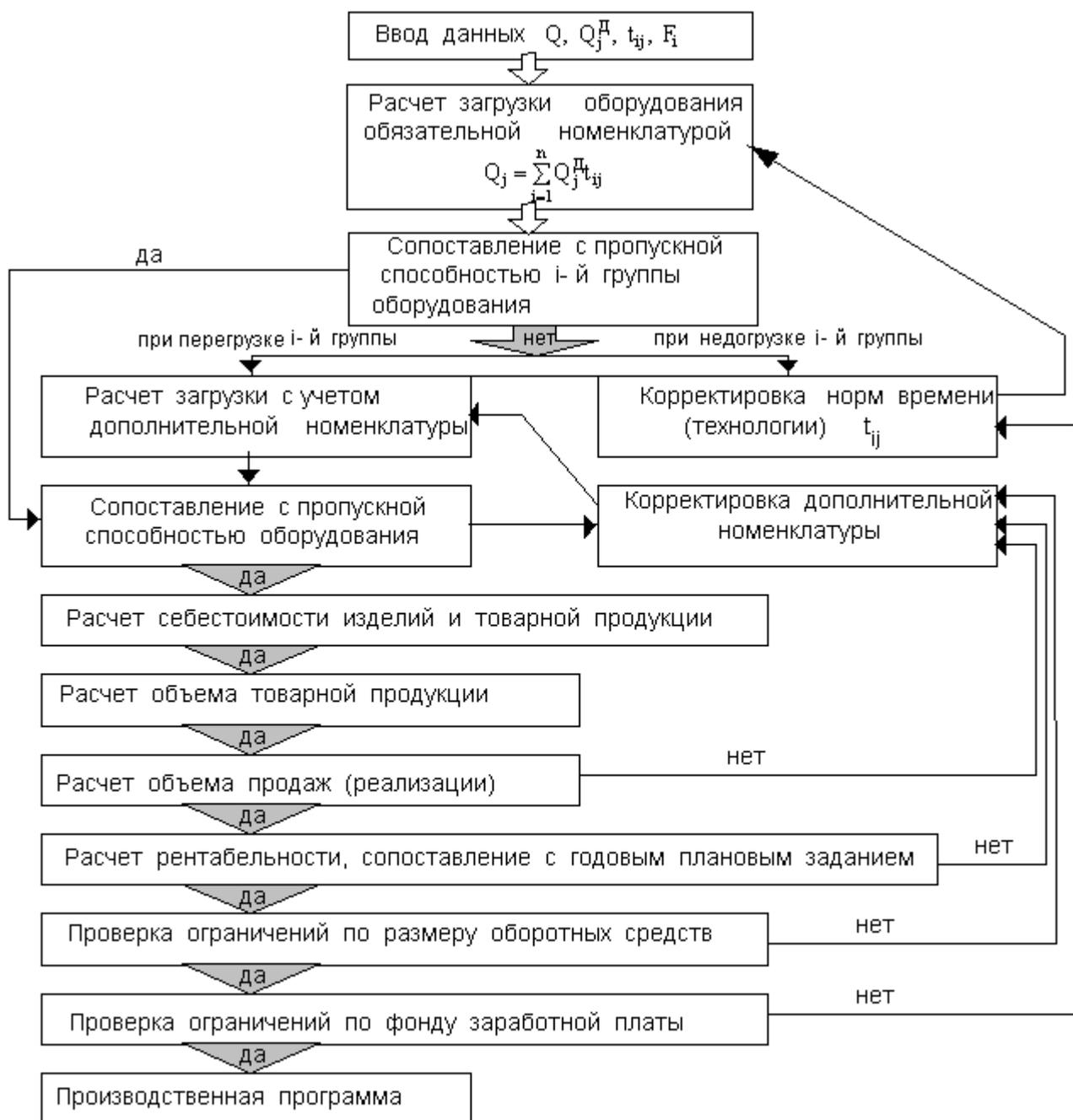
При условии максимального использования

$$\sum_{k=1}^k \sum_{i=1}^m F_j^k - \sum_{j=1}^n t_{ij} X_j^k \rightarrow \min$$

и необходимости выполнения всех заказов

$$\sum_{k=1}^k X_j^k = Q_j \text{ или, по крайней мере, } \geq Q_j .$$

Один из возможных алгоритмов формирования производственной программы в АСУ для строительных предприятиях ООО «GGM» и строительного управления Мостотряд № 67 представлен на рис. 6.



Обозначение $Q_j^Д$ - объем производства прочих дополнительных видов продукции

Рис. 6 Алгоритм расчета годовой производственной программы предприятия (упрощенный вариант)

Процесс планирования в строительных предприятиях ООО «GGM» и строительном управлении Мостоотряд №67 я рекомендую начать с разработки каждые два года стратегического плана в каждом отделении, на что отводится четыре месяца.

Пример схемы процесса годового планирования на вышеуказанных

строительных предприятиях рассмотрим на схеме 15:

Сроки	Мероприятия
Март	Разработка стратегии и финансовых планов на основе оценки рыночной ситуации и составления прогноза в отношении получения заказов на будущий год
Апрель	Представление предприятиям , входящим в отделение, предварительных данных о стратегии и финансовых планах фирмы
Июнь - август	Получение предприятиями действительных плановых показателей и начало разработки плановых показателей в деталях для каждого цеха. Получение предприятиями данных об ожидаемых размерах инфляции, росте оплаты труда, товарных запасах и др. В августе предприятия (заводы) получают окончательные данные по нормо-часам
Сентябрь	Руководство предприятия представляет годовой план и бюджет в производственное отделение
Ноябрь	Высшее руководство фирмы информирует предприятия о том, приняло оно представленные планы или нет
Январь	Отделение направляет показатели рассмотренного высшим руководством годового плана на предприятия. Они могут отличаться от представленных ранее. После этого предприятия могут приступить к расходованию средств в соответствии с планами
Февраль	Годовые планы окончательно утверждаются и, возможно, без изменений. Контроль выполнения плана осуществляется отделением на месячной основе. Отклонения от установленных показателей должны быть обоснованы

Схема 15. Процесс годового планирования строительных предприятий

Подход к планированию следует направить на повышение ответственности низовых звеньев управления. Процесс годового планирования начинается с разработки стратегических целей и направлений и составления заданий для низовых звеньев.

Детальное годовое планирование включает составление прогноза продаж, разработанного отделом маркетинга фирмы, службами обслуживания покупателей и представителями предприятий.

Характер планирования во многом зависит от структуры фирмы, то есть от того, является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции .

3.2 Выводы и предложения по совершенствованию стратегического планирования строительных предприятий ООО «GGM» и Строительного управления Мостоотряд № 67

Строительное управление Мостоотряд №67 и ООО «GGM» в настоящее время придерживаются стратегии дифференциации.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях. Она обычно связана со значительными затратами, и будет успешной только в том случае, если прибыль их покрывает, поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет организации обслуживать большое число потребителей с различными потребностями.

Однако в современных условиях, условиях перехода к рынку, организация требует изменений, а именно в смене стратегии своей деятельности, потому как данная организация, придерживающаяся стратегии дифференциации со временем может испытывать такие

проблем, как большая разница в издержках с конкурентами в отрасли.

В связи с этим есть предложение изменения стратегии дифференциации, которая есть сейчас, на стратегию диверсификации, что непременно улучшит ее деятельность.

Стратегия диверсификации - это одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента производимых изделий, расширение активности за рамки основного вида деятельности, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции

В условиях конкуренции любая компания стремится упрочить свое положение на рынке и пытается своевременно реагировать на изменение конъюнктуры. При помощи стратегии диверсификации специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

Возможные следующие варианты развертывания типовых стратегий во множество альтернативных.

1 Стратегия роста 1.1. Проникновение на рынок: та же продукция/ те же рынки. 1.2. Развитие рынка: та же продукция/новые рынки. 1.3. Развитие строительной продукции: новая продукция/те же рынки. 1.4. Диверсификация и вертикальная интеграция: новая продукция/ новые рынки и др.

2. Стратегия конкуренции 2.1. Стратегия сокращения издержек и повышение эффективности в цепочке ценностей. 2.2. Стратегия сокращения активов (распродажа активов), направленная на избавление от малоприбыльных, обесцененных активов или подразделений, которые не

связаны с будущей стратегией развития предприятия. 2 3 Разработка новых субстратегий, подразумевающих получение больших доходов и др.

3. «Сбор урожая», отказ от бизнеса и его ликвидация 3.1. Продажа бизнеса (часто конкурентам). 3.2. Объединение с конкурентами, но с сохранением независимости. 3.3. Отказ от развития направления, например осуществление строительства, но прекращение маркетинга в рыночном сегменте (нише).

Для каждой из таких стратегических альтернатив менеджер предприятия выстраивает собственную цепочку ценностей, отличную от цепочек ценностей других конкурирующих предприятий, в результате чего стратегическая альтернатива и становится экономически выгодной для покупателей строительной продукции и, одновременно, эффективной для самого предприятия.

Отсюда следует важный вывод о том, что будущее любой хозяйствующей системы во многом зависит от способности ее менеджеров продуцировать из типовых - множество конкурентных стратегических альтернатив, выбирать из этого множества те, которые максимально учитывали бы ресурсные возможности как самого строительного предприятия.

Таким образом, можно предложить следующие мероприятия по улучшению состояния строительных предприятий ООО «GGM» и Мостоотряду № 67:

1. В стремительно меняющихся рыночных условиях стратегию развития строительных предприятий ООО «GGM» и Мостоотряду № 67 мною предлагается использовать стратегию диверсификации. Это обеспечит расширение ассортимента производимой продукции и приведет к увеличению прибыли вышеуказанных строительных предприятий.
2. В соответствии с новой стратегией развития предприятия необходимо стратегическое планирование данных на предстоящие 3 года.

Очевидно, что новое производство должно обеспечивать устойчивое развитие фирмы и быть экономически эффективным.

3. Руководству ООО «GGM» и Мостоотряду № 67 я предлагаю принять меры по недопущению дальнейшего ухудшения финансового состояния и выработать мероприятия по более рациональному управлению капиталом предприятия с целью повышения эффективности финансово-экономической деятельности.

После проведенного анализа теоретических и практических данных строительных предприятий ООО «GGM» и строительного управления Мостоотряд № 67 в третьей главе были сделаны следующие **выводы**:

1. Была разработана схема процесса годового планирования строительных предприятий.
2. Был разработан алгоритм расчета годовой производственной программы предприятия, который можно использовать в процессе стратегического планирования предприятия на период от трех лет и более.
3. В стремительно меняющихся рыночных условиях стратегию развития строительных предприятий ООО «GGM» и Мостоотряду № 67 следует заменить на стратегию диверсификации. Это обеспечит расширение ассортимента производимой продукции и приведет к увеличению прибыли вышеуказанных строительных предприятий.
4. В соответствии с новой стратегией развития следует разработать пути адаптации и модернизации организационных структур вышеуказанных строительных предприятий. Очевидно, что новое производство должно обеспечивать устойчивое развитие фирмы и быть экономически эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания диссертации была достигнута ее основная цель и решены все поставленные задачи. Были собраны теоретические данные о стратегическом управлении, современных методах процесса планирования деятельности строительных предприятий. А также были произведены расчеты ликвидности, рентабельности ООО «GGM» и строительного управления Мостоотряд № 67, изучены формы государственной статистической отчетности, собраны сведения о дебиторской и кредиторской задолженностях, а также проведен анализ управленческой системы и финансово-экономической деятельности выше указанных строительных предприятий. Было сделано экономико-математическое моделирование методом корреляции и прогнозирование финансовых показателей на 5 лет вперед.

После проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия была дана оценка эффективности работы ООО «GGM» и строительного управления Мостоотряд № 67.

Данный анализ позволяет сделать следующие выводы:

Анализ общих показателей деятельности строительной компании ООО «GGM» за 2010-2012 гг. показал, что валовая прибыль в 2011 году от объема выполненных работ составила 221 488 000 сум. По сравнению с 2010 годом она возросла на 246 %, в связи с увеличением заказов на строительные работы. В 2012 году же она составила 130 893 000 сум.

В 2011 г. чистая выручка ООО «GGM» составила 606 938 000 сум, что на 240 % больше объема 2010г., а в 2012 году чистая выручка ООО «GGM» составила 841 868 000 сум.

Анализ общих показателей деятельности строительного управления Мостоотряд № 67 подразделение треста «Куприккурилиш» показал, что валовая прибыль в 2011 году от объема выполненных работ составила – 2 875 513 сум. По сравнению с 2010 годом она уменьшилась в 62,7 %, в связи с уменьшением заказов на строительные работы. В 2012 году же она

составила 3 036 045 сум.

В 2011 г. чистая выручка Мостоотряда № 67 составила 15 744 033 сум, что в 77,6 % меньше объема 2010г., а в 2012 году чистая выручка Мостоотряда № 67 составила 2 307 824 сум.

Значение коэффициента общей ликвидности может быть улучшено за счет ряда управленческих решений, наиболее действенным из которых являются:

1. Сокращение не производственных расходов;
2. Продажа неиспользуемых вне оборотных активов;
3. Привлечение долгосрочных источников финансирования;
4. Увеличение прибыльности продаж (за счет повышения отпускных цен и снижения производственных затрат)

Данные предложения весьма актуальны в современных рыночных условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Законодательные акты:

1. Постановление Кабинета Министров от 10 сентября 2007 года № 190 «О мерах по дальнейшему совершенствованию и повышению эффективности деятельности магистратуры в системе высшего образования Республики Узбекистан»
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 24 июля 2012 года №УП-4456 «О дальнейшем совершенствовании системы подготовки и аттестации научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации»

II. Труды Президента:

3. Каримов И. А. Доклад на Заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан посвящённый итогам социально-экономического развития в 2012 году и важнейшим приоритетам устойчивого развития экономики в 2013 году-//Правда Востока. 19.01.2013 г
4. Каримов И.А « Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет », доклад на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлис Республики Узбекистан. Т- (Узбекистан) 2012.
5. Каримов И.А «Программа модернизации, технического и технологического перевооружения предприятий промышленности строительных материалов на период 2011-2015 годы ».

III. Основная литература:

6. Абрамов А.Е. «Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия», Москва 2004 г.
7. Абрютин М.С. «Экономический анализ торговой деятельности» учебное пособие, Москва 2000 г.
8. Алексеева И. В. Учетно-аналитическое обеспечение принятия

стратегических решений в деятельности промышленных предприятий
Москва. 2002. 230с.

9. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие/ И.В. Афонин. М.: Дашков и К, 2002.-380с.

10. Бороненкова С.А. «Экономический анализ в управлении предприятием». - М.: Финансы и статистика. 2006 г.

11. Бабич Т. Н. Планирование на предприятии. Учеб. Пособие. М.: КНОРУС, 2005. - 336 с.

12. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. -2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2002. - 296 с.

13. Донцова Л.В. «Анализ эффективности производственно-строительной организации» Москва 2000 г.

14. Ефимова О.В. «Финансовый анализ», Москва 2009 г.

15. Жигун Л.А. Менеджмент: современные основы организации контроля на предприятии / Л.А. Жигун. Ростов н/Д: Феникс, 2007. - 469.

16. Макарьева В.И. «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия», Москва 2007 г.

17. Кобец Е. А «Планирование на предприятии» Учебное пособие. Москва 2006.

18. Куприянов Н.С «Стратегический менеджмент в строительстве» Учебное пособие, ИНФРА-М, 2008.

19. Ковалев В.В «Финансы предприятия», М.:ТК Велби, 2008.

20. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник / Литвак Б. Г. 3-е изд., испр. М.: Дело, 2002. - 392с.

21. Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии // «Корпоративные системы», №5,2004.

22. Панов А. И., Коробейников И. О. Стратегический менеджмент:

Учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.-285 с.

23. Стоунхаус Д, Кэмпбэл Д «Стратегический менеджмент» Учебник, ООО «Издательство проспект» 2008.

IV. Дополнительная литература:

24. Ришар Ж. «Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия» Москва 2007 г.

25. Смагин В.Н «Экономика предприятия» Учебник для вузов 4-е издание, Москва 2006.

26. Савицкая Г.В. «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» Москва 2000 г

27. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ./ Под ред. Я.В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 416 с.

28. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

29. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. «Методика финансового анализ предприятия» Москва 2005 г.

V. Периодические издания:

30. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа Текст. // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. - № 2. С. 8-33.

31. Ефремова Л. Совершенствование стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, № 12, 2006 г

32. Катькало В. С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления . 2003. №2. С. 61-70.

33. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. 288 с.

VI. Электронные ресурсы:

34. www.stat.uz

35. www.gov.uz

36. www.stroyka.uz

37. www.consulting.ru