

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Антикризисное управление ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6»

Исполнитель
студент группы 472 узб 1 _____ С. А. Липинский
(подпись, дата)

Руководитель
доцент, к.т.н. _____ Л. В. Рыбакова
(подпись, дата)

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н. _____ Л. В. Рыбакова
(подпись, дата)

Нормоконтроль
ассистент _____ Е. О. Матеишена
(подпись, дата)

Благовещенск 2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 79 с., 4 рисунка, 13 таблиц, 50 источников

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФАКТОРЫ, АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ

Разработка антикризисных мероприятий является актуальной проблемой современной экономики, так как стратегия каждого предприятия определяет уровень антикризисной устойчивости страны в целом и определяет успешность ее экономики в мировом пространстве производственных и экономических отношений.

Цель работы – разработка антикризисных мероприятий ФГУП «ГВСУ №6».

Объект исследования - ФГУП «ГВСУ №6».

Предмет исследования – факторы антикризисных мер строительной организации ФГУП ГВСУ №6.

В работе использованы такие методы научного познания, как сбор, анализ, обобщение и синтез информации, а также методы математических и экономических расчетов.

Методологической базой исследования явились работы таких авторов, как А.Г. Аганбегян, В.И. Костев, Б.А. Дубовиков, Б.К. Злобин, Д.С. Львов, В.Н. Панов, Н.Ф. Прокопенко, П.К. Ратании, В.И. Романов, Ю.В. Сажин.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Требования к системе антикризисного управления	7
1.1 Сущность антикризисного управления	7
1.2 Инвестиционная стратегия как объект управления антикризисной стратегией	16
2 Диагностика деятельности ФГУП «ГВСУ №6»	30
2.1 Анализ внутренней среды ФГУП «ГВСУ №6»	30
2.2 Внешняя среда функционирования ФГУП «ГВСУ №6»	40
2.3 Выявление проблем в оценке эффективности деятельности ФГУП «ГВСУ №6»	45
3 Мероприятия по антикризисному управлению ФГУП «ГВСУ №6»	50
3.1 Постановка целей и функций антикризисного управления ФГУП «ГВСУ №6»	50
3.2 Формирование антикризисных мероприятий	59
3.3 Оценка эффективности антикризисных мероприятий мероприятий	62
Заключение	73
Библиографический список	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей антикризисной стратегии.

Антикризисное управление - это относительная характеристика, которая выражает степень текущего состояния данного предприятия в отличии от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов.

Высокая организационная культура обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии.

Антикризисная стратегия, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Кроме того, на антикризисное управление оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень кризисности, испытываемая предприятием со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость.

Необходимым условием определения антикризисной стратегии выступает наличие кризисной ситуации. Антикризисная стратегия осуществляется на рынке оказания строительных услуг.

Цель работы - разработка антикризисной стратегии строительной организации филиал «Космодром «Восточный» ФГУП «ГВСУ №6».

Объект исследования – способы достижения целей разработанной антикризисной стратегии.

Предмет исследования – факторы, влияющие на антикризисную стратегию в фазе антикризисного управления строительной организации «Космодром «Восточный» ФГУП «ГВСУ №6».

Цель работы определила следующие задачи для решения:

- изучить понятие антикризисная стратегия предприятия и факторы, ее формирующие;
- привести теоретические основы формирования антикризисной стратегии организаций;
- изучить возможные направления антикризисной стратегии и преимущества исследуемого предприятия;
- провести оценку антикризисной стратегии предприятия;
- дать анализ положения на рынке предприятия сферы строительных услуг.

В работе использованы такие методы научного познания, как сбор, анализ, обобщение и синтез информации, а также методы математических и экономических расчетов.

Методологической базой исследования явились работы таких авторов, как А.Г. Аганбегян, В.И. Костев, Б.А. Дубовиков, Б.К. Злобин, Д.С. Львов, В.Н. Панов, Н.Ф. Прокопенко, П.К. Ратании, В.И. Романов, Ю.В. Сажин, Ф.Ф. Стерликов, В.Д. Хлопов, Н.А. Чередченко, С.Ю., Р. Барр, М. Портер, С. Пьетрас, Б. Райан, А. Робертсон, С.П. Рубинштейн, Р. Сибакава, М. Фридман, Г.Дж. Харригтон.

Структура работы представлена: введением, тремя главами, заключением и библиографическим списком литературных источников.

1 НЕОБХОДИМОСТЬ МЕР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ВВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ НАБЛЮДЕНИЯ

1.1 Сущность антикризисного управления

Антикризисное управление-это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим трудностям.

Формирование рыночных отношений в экономике России предопределяет возникновение таких явлений, как свобода экономической деятельности, многообразие форм собственности, развитие конкуренции. Одновременно формируются многочисленные ФПГ, крупные корпоративные объединения, вертикально-интегрированные компаний, что следует рассматривать как реакцию российского бизнеса на вхождение страны в мировое пространство и господствующие в нем условия жесткой конкуренции. В этих условиях для эффективной деятельности ФГУП «ГВСУ №6» представляется необходимым обеспечение антикризисной конкурентоспособности. Между тем для создания системы обеспечения антикризисной конкурентоспособности ФГУП «ГВСУ №6» и выпускаемой им продукции необходимо формирование стратегии, так как в последнее время интерес российского менеджмента к теме стратегического управления заметно усилился. Согласно данным опросов проводившихся в

2000 – 2001 гг. ЦЭМИ РАН, более 50 % промышленных предприятий осуществляют целенаправленные попытки разработки стратегических планов своих филиалов ФГУП «ГВСУ №6»¹. Сегодня в стратегическом управлении возникает объективная необходимость, поскольку у большинства ФГУП «ГВСУ №6» уже появились частные собственники, и на первый план выходит задача эффективного управления этими ФГУП «ГВСУ №6». Более того, на части этих ФГУП «ГВСУ №6» уже налажено оперативное управление, но собственники понимают, что ФГУП «ГВСУ №6» могут работать более эффективно, но эту задачу практически невозможно решить на оперативном уровне. Без продуманной стратегии и эффективного механизма реализации этой стратегии обойтись очень сложно. При выборе стратегии необходимо выяснить, о каком уровне стратегии идет речь, поскольку в настоящее время в условиях нестабильной внешней среды ФГУП «ГВСУ №6» при наличии широких возможностей для диверсификации действуют многоуровневые корпорации, осуществляющие одновременно несколько видов деятельности на многих рынках и действующие во многих отраслях. Для таких корпораций существуют три уровня стратегии: антикризисное управление, деловые стратегии, функциональные стратегии (рисунок 1).

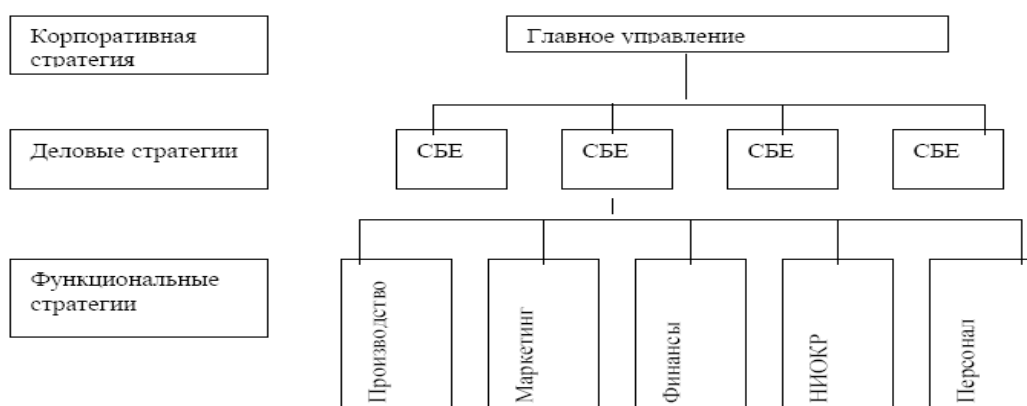


Рисунок 1 - Уровни стратегии

¹ Стратегическое планирование и развитие фирмы / Доклады пленарного заседания Третьего всероссийского симпозиума. Под ред. проф. Г. Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2002.

Антикризисная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста ФГУП «ГВСУ №6», развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются ФГУП «ГВСУ №6» в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия ФГУП «ГВСУ №6».

Одной из целей антикризисной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Антикризисное управление включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии²;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных антикризисных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как ФГУП «ГВСУ №6» будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в антикризисной борьбе и т.д. Для ФГУП «ГВСУ №6» с одним видом деятельности (строительство) антикризисное управление совпадает с деловой.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функ-

² Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат : новые метрики богатства корпорации / Т. Амблер. - М. : Финансы и статистика, 2013. - С. 315.

циональными отделами и службами ФГУП «ГВСУ №6» на основе антикризисной и деловой стратегии. Это производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия НИОКР и персонала. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижение сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции. Стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции ФГУП «ГВСУ №6» по сравнению с предыдущим годом.

Три уровня стратегии образуют их иерархическую структуру: антикризисное управление состоит из ряда деловых и функциональных стратегий. Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

В организации, где нет единой согласованной и утвержденной стратегии, обычной становится ситуация, когда различные подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Например, отдел маркетинга добивается увеличения объемов продаж, которые не в силах обеспечить производственные мощности. Те в свою очередь активно модернизируют оборудование, выпускающее давно устаревшую продукцию. Все это приводит к постоянным внутренним конфликтам и низкой эффективности работы.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование “сверху вниз”, при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации антикризисной страте-

гий. Другой подход – это формирование стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического управления.

В крупных корпорациях со сложными структурами стратегии формируются как на уровне видов бизнеса, так и на уровне корпорации в целом. Антикризисное управление, прежде всего, должно определять, как и где корпоративный центр должен увеличить стоимость.

Существует четыре основных способа, посредством которых корпоративный центр может увеличить стоимость стратегической организационной единицы, находящейся под его контролем:

1) Автономное влияние. Корпорация повышает автономное качество работы организационных единиц.

2) Влияние взаимосвязей. Корпорация увеличивает ценность взаимосвязей между организационными единицами.

3) Функциональное влияние и влияние обслуживания. Корпоративный центр обеспечивает функциональное управление и прибыльные услуги для организационных единиц.

4) Деятельность по развитию корпорации. В этом случае центр создает стоимость, изменяя структуру портфеля организационных единиц.

Три важнейшие характеристики определяют корпоративную стратегию как таковую:

1) масштаб деятельности корпорации, определяющий, какими видами бизнеса корпорация должна заниматься;

2) связанность составляющих, показывающая, что лежит в основе согласования бизнес-единиц корпорации между собой;

3) метод управления масштабом и связанностью (метод внутреннего развития, стратегический союз или изъятие капиталовложений), использующийся для изменения масштабов и обеспечения связанности организации.

Корпорации, расширяющие масштабы своей деятельности, могут сделать это за счет внутреннего развития, в ходе поглощения других структур или создания стратегических союзов. Какой метод предпочесть, зависит от ресурсов и ТОП-характеристик корпорации и от того, насколько они необходимы для достижения успеха на конкретном рынке.

При внутреннем развитии новый вид бизнеса в рамках компании, как правило, создается “из ничего”: разрабатывается товар или услуга, возникают новые структуры, ведутся операции, идет маркетинг. Во многих случаях это расширение становится альтернативной приобретению существующего бизнеса.

На решение вопроса о создании нового вида бизнеса влияют несколько факторов. Во-первых, насколько тесно новый вид бизнеса связан с уже существующими в компании. Чем теснее такая связь с точки зрения технологии, технологического или производственного процесса, целевых потребителей или продукции и рынка, тем легче создавать новый бизнес.

Если связь с текущим бизнесом реализуется на уровне технологии, корпорация может выходить на самые разные рынки. Компании, действия которых основаны на ключевой технологии, должны заранее определить, могут ли они создать дополнительные ТОП-характеристики (в производстве и маркетинге), необходимые для достижения успеха на каждом из рынков, на которые собираются выйти.

У внутреннего развития есть несколько недостатков. Во-первых, оно, как правило, идет медленно. В каждой области, где необходимо создать новые ТОП-характеристики, следует найти сотрудников, нанять их на работу и предо-

ставить им какое-то время, чтобы они вышли на определенный уровень производительности в новых для себя организационных условиях. Во-вторых, хотя исследования по этому вопросу в полной мере еще не окончены, создается впечатление, что внутренние разработки особой прибылью не приносят.

Преимущества поглощения как метода создания нового вида бизнеса хорошо известны:

- реализация идет быстрее, чем при внутреннем развитии, поскольку приобретаемая компания уже действует;

- потенциальному покупателю доступен большой объем информации, которую он может оценить;

- при приобретении действующей структуры исключаются расходы на отработку нового вида бизнеса;

- однако, поглощение имеет и свои недостатки;

- структура-покупатель никогда не имеет столько информации о компании-цели, сколько необходимо, что часто приводит к неприятным сюрпризам после приобретения компании;

- поглощения могут стоить довольно дорого;

- интеграция с новой родительской структурой может оказаться трудной и привести к разрушению большей ценности, чем та, которая должна быть создана в результате поглощения.

Альтернатива поглощению – создание стратегических союзов.

Стратегический союз – это любые документально оформленные отношения сотрудничества между организациями, цель которых – получить выгоду от использования антикризисных преимуществ другой компании или вида бизнеса. Стратегический союз может принимать разные формы, включая долгосрочные поставки, соглашение о маркетинге, совместные исследования и разработки, совместное производство, совместное ФГУП «ГВСУ №6», создание новых правовых структур для достижения конкретных целей.

Основные стимулы создания стратегических союзов:

- минимизация издержек;
- улучшение антикризисной позиции;
- передача знаний организационного характера.

Когда стратегические союзы тщательно продуманы и должным образом реализуются, а мотивы партнеров совместимы друг с другом, они выгодны для всех участников. Однако когда указанного не происходит, подобные союзы могут закончиться неудачей в целом, неудачей с точки зрения одного из участников или общим ухудшением положения дел по сравнению с тем, что было до создания союза. Возможна и следующая ситуация: может произойти усиление кризиса, так как он получит новые знания. Кроме того, если союз создавался с целью получить очень важные ТОП-характеристики или обеспечить антикризисное преимущество, и эта попытка провалилась, то будет потеряно бесценное время.

Как правило, всегда находится множество причин, объясняющих, почему компания хочет избавиться от одного или нескольких направлений деятельности. Например, изъятие капиталовложений может быть:

- исправлением ошибки, сделанной в свое время из-за плохо продуманного поглощения другой структурой;
- результатом изменений в антикризисной среде;
- исключением вынужденно поглощенной единицы бизнеса;
- результатом финансовых затруднений.

Для изъятия капиталовложений компании могут воспользоваться различными методами. Поскольку в этом случае цель компании – выйти из какого-то бизнеса вовремя и с выгодой, она формулируется проще: воспользоваться методом, обеспечивающим наивысшие возмещения. Во многих случаях самым выгодным методом изъятия капиталовложений считается продажа бизнеса компании, действующей в той же самой отрасли.

Если бизнес-единица способна функционировать как самостоятельная структура, вполне обоснованным может быть вариант “отпочкования”, т.е. пе-

редачи части активов вновь образуемой дочерней структуре.

Другой метод изъятия капитала – это вариант так называемого “сбора урожая”. Как и в других случаях, сначала родительская структура должна принять решение о выходе из конкретного вида бизнеса. Но покидает она его не сразу, а какое-то время продолжает им заниматься, поскольку чистая приведенная стоимость продолжения операций в этом бизнесе в течение какого-то времени существенно превышает выгоды, доступные от его продажи или ликвидации.

Ликвидация активов – это наименее выгодный вариант из всех возможных. В этом случае активы стоят гораздо меньше, чем в действующем бизнесе.

Ликвидация рассматривается серьезно как вариант действий только тогда, когда не предвидится ни одного покупателя, когда у анализируемого вида бизнеса нет возможности отделиться и действовать самостоятельно, когда у бизнеса нет необходимых ТОП-характеристик и вариант “сбора урожая” не оправдывает себя.

Итак, формирование антикризисной стратегии – сложный управленческий процесс.

Не каждая компания может позволить себе разработать стратегию, поскольку разработка стратегии требует больших финансовых вложений и не приносит немедленных результатов.

Но в условиях непрерывной изменчивости внешней среды, что особенно актуально для российских компаний, возрастает важность разработки стратегии компании, которая позволит ей успевать за изменениями, происходящими в ее внешнем окружении.

Без эффективной стратегии организация не может создать условия для финансовых успехов как на будущих, так и на сегодняшних рынках. Стратегия должна определить, как организация может опередить конкурентов, т.е. как действовать оперативнее, масштабнее и мудрее их. Без стратегии любая организация всегда будет на второстепенных ролях, подстраиваясь под действия

соперников и реагируя в защитных целях на их инициативы.

Выработка правильной и грамотной антикризисной стратегии и ее претворение в жизнь поможет многим отечественным компаниям успешно участвовать в антикризисной борьбе, которая постепенно у нас в России приобретает международный характер.

1.2 Инвестиционная стратегия как объект управления антикризисной стратегии

Инвестиции являются одним из важнейших структурообразующих элементов социально-экономической системы территории, ключевым фактором экономического роста и социального развития ³.

Категорией инвестиционной среды обобщают внешнюю среду, обстановку, условия, в которых осуществляются инвестиции ⁴. Под ней в работах Л. Валинуровой, О. Казаковой, А. Мудрака понимается единичная или множественная сфера деятельности, преимущественно определяющая специфику и предметное содержание инвестиционного процесса ⁵. Несколько иначе этот термин трактуется в некоторых экономических словарях, где его определяют как совокупность экономических, правовых, социальных и экологических условий, определяющих возможность осуществления инвестиций в данной стране (регионе), включающих сферу приложения инвестиций и рынки сбыта продукции.

Важным выводом из данных определений является то, что любой инвестиционный процесс проходит под влиянием инвестиционной среды и вследствие этого может быть деформирован либо модифицирован с улучшающими или ухудшающими качествами, характеризующими результативность и (или) эффективность данного процесса ⁶.

Инвестиции непосредственно реализуются в ходе инвестиционной дея-

³ Тютюкина Е. Б. Влияние кредитного и налогового факторов на развитие инвестиционной деятельности компаний базовых отраслей // Финансы и кредит. 2014. №19. С. 9-16

⁴ Сурнин В. С. Императивы преодоления кризиса экономики. Регулирование. Банки. Инвестиции (на примере Кемеровской области). Кемерово. Кузбассвуз-издат, 2001. С. 111.

⁵ Валинурова Л. С. Инвестирование. М. Волтерс Клувер, 2010. С. 56.

⁶ Федулова Е. А. Оценка влияния факторов инвестиционного климата на инвестиционную активность региона (на примере Кемеровской области). Кемерово. Офсет, 2014. С. 26.

тельности. В действующем законодательстве она определяется как «вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта»⁷. Несколько трансформируют данное определение П. Вахрин, А. Нешиной, рассматривая в качестве цели инвестиционной деятельности не прибыль, а доход⁸.

Инвестиционная деятельность представляет собой обмен удовлетворения сегодняшней потребности на ожидание удовлетворить её в будущем с помощью инвестиционных благ. В ходе инвестиционной деятельности предприятия находят необходимые инвестиционные ресурсы, выбирают эффективные объекты и инструменты инвестирования, формируют инвестиционную программу, инвестиционные портфели и обеспечивают их реализацию. В широком смысле инвестиционная деятельность означает деятельность по вложению денежных средств и других ценностей в проекты, а также обеспечение отдачи вложений. В узком смысле инвестиционная деятельность представляет собой покупку и продажу долгосрочных активов и иных объектов инвестирования, не являющихся денежными эквивалентами.

Важнейшим компонентом инвестиционной деятельности является инвестиционно-строительная, обеспечивающая воспроизводство основных средств (новое строительство, техническое перевооружение, расширение предприятий, увеличение мощностей). Инвестирование в создание и воспроизводство основных средств осуществляется в ходе капитальных вложений. В данном контексте инвестиционная деятельность состоит из:

- инвестиционных разработок (предварительное исследование, обосновывающее решение, эффективность и целесообразность инвестиций);
- капитального строительства (проектирование, выполнение строительно-монтажных, пусконаладочных и других видов работ, поставка машин и оборудования, ввод в действие основных средств и достижение проектных мощно-

⁷ Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс]: федеральный закон от 25.02.1999 г. №39-ФЗ (в ред. от 28.12.2013 г. №396-ФЗ). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

⁸ Вахрин П. И. Инвестиции. М. Дашков и Ко, 2005. С. 8.

стей).

В зависимости от структуры собственности и организационно-правовых форм организаций инвестиционная деятельность протекает в следующих видах:

– государственное инвестирование осуществляется органами государственной власти и управления различных уровней за счет соответствующих бюджетов, внебюджетных фондов и заемных средств, а также государственными унитарными предприятиями и другими организациями, относящимися к государственному сектору экономики, за счет их собственных и заемных средств;

– частное инвестирование осуществляется гражданами, коммерческими организациями, не относящимися к государственному сектору экономики, некоммерческими организациями, в том числе общественными и религиозными.

Инвестиционную деятельность осуществляет конкретный субъект (или группа субъектов). Действующее законодательство относит к их составу инвесторов, заказчиков, подрядчиков, пользователей объектов капитальных вложений и других лиц⁹. В число субъектов инвестиционной деятельности могут входить как физические, так и юридические лица, в том числе иностранные, а также государства и международные организации. Получателем (реципиентом) инвестиций является организация, использующая инвестиции для развития своего производства, внедрения и выпуска новой продукции или иных аналогичных целей.

Донором инвестиций является инвестор – юридическое или физическое лицо, принимающее решение и осуществляющее вложение собственных или заемных денежных средств, а также иных привлеченных имущественных или интеллектуальных ценностей в инвестиционный проект и обеспечивающее их целевое использование.

Реципиент и донор инвестиций (получатель и инвестор) являются основ-

⁹ Инвестиционная среда [Электронный ресурс] // Бизнес-словарь. Справочный информационный ресурс поддержки предпринимателей : офиц. сайт. URL : http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&word_id = 28547. (дата обращения : 15.10.2016).

ными участниками инвестиционного процесса. Наряду с ними, в инвестиционной деятельности участвуют другие субъекты, обслуживая её. К таким субъектам относятся, в частности, коммерческие банки (если они не являются инвесторами), осуществляющие расчеты в ходе инвестиционного процесса, страховые организации, консалтинговые фирмы, поставщики основных средств, посредники.

Отношения между участниками инвестиционного процесса регулируются несколькими гражданско-правовыми конструкциями, в частности, договором строительного подряда, договором участия в долевом строительстве, инвестиционным договором, а также договором поставки.

К объектам инвестиционной деятельности, как правило, относят основные и оборотные средства, ценные бумаги, интеллектуальные ценности, научно-техническую продукцию, землю, природные ресурсы и др. Законодательно запрещено инвестирование в объекты, создание и использование которых не отвечает правовым требованиям. Объекты инвестиционной деятельности в силу их многообразия классифицируют по ряду оснований: по масштабу инвестиционного проекта; по направленности проекта (коммерческий, социальный); по характеру и степени участия государства (государственные вложения, наличие государственной доли, предоставление налоговых льгот, государственных гарантий, иные формы участия); по эффективности вложения средств.

Субъекты и объекты инвестиционной деятельности включены в инвестиционную сферу, где и осуществляется практическая реализация инвестиций. Она охватывает всю совокупность экономических отношений, которые складываются в ходе аккумуляирования, образования, распределения, перераспределения и использования инвестиций. Инвестиционная сфера включает всю совокупность субъектов и объектов инвестиционного процесса, сам инвестиционный процесс как таковой и его инфраструктуру.

В состав инвестиционной сферы включаются:

– сфера капитального строительства, где происходит вложение инвести-

ций в основной и оборотный капитал предприятий различных отраслей, объединяющая деятельность заказчиков, инвесторов, подрядчиков, проектировщиков, поставщиков оборудования, граждан;

- инновационная сфера, где реализуется научно-техническая продукция и интеллектуальный потенциал;
- сфера обращения финансового капитала (ценных бумаг и др.);
- сфера реализации имущественных прав субъектов инвестиционной деятельности.

Для практических действий субъектов инвестиционной деятельности необходима разработка инвестиционного проекта. Это документ, предназначенный для оценки экономической целесообразности, объема и сроков осуществления инвестиций. Он включает необходимую проектную документацию, разработанную в соответствии с законодательством и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (как правило, в формате бизнес-плана).

Важнейшей характеристикой уровня и качества инвестиционной деятельности выступает инвестиционная активность. Она характеризует поведение субъектов инвестиционной деятельности. При этом в экономической литературе данное понятие не имеет однозначной трактовки. Ю. Анискин связывает его с категориями потенциала и развития инвестиционной деятельности¹⁰. У Э. Саляховой инвестиционная активность трактуется как характеристика деятельности организации, предполагающая, что субъект хозяйствования экономически устойчив, имеет значительный потенциал развития, владеет существенным размером инвестируемых средств¹¹.

Л. Салимов считает, что «инвестиционная активность отражает не только динамику привлечения инвестиций в экономику территориального образова-

¹⁰ Управление инвестиционной активностью / под ред. Ю. П. Анискина. М. Омега-Л, 2002. С. 19.

¹¹ Саляхова Э. А. Особенности управления инвестиционной активностью организации с учетом стадии ее развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2013. № 3. С. 74-77.

ния, но и соотношение ряда макроэкономических показателей, характеризующих степень изменчивости инвестиционной деятельности»¹². По мнению О. Булгаковой, инвестиционная активность – это интенсивность привлечения инвестиций в экономику¹³. Обобщая данные точки зрения, инвестиционную активность будем рассматривать как характеристику инвестиционной деятельности, отражающую объем инвестиций и темпы его роста (либо снижения).

Значительную роль для инвестиционной деятельности играет инвестиционная политика страны, являющаяся частью финансовой политики. Наряду с государственной инвестиционной политикой, существует инвестиционная политика отдельных предприятий и корпоративных структур. Под инвестиционной политикой в целом понимают систему мер, направленных на установление структуры и масштаба инвестиций, определение путей их использования и источников получения дохода в сферах и отраслях экономики. Она включает в себя: выбор источников и методов финансирования инвестиций; определение сроков реализации инвестиций; выбор субъектов управления, отвечающих за реализацию инвестиционной политики; создание необходимой нормативно-правовой базы функционирования рынка инвестиций; формирование благоприятного инвестиционного климата.

Инвестиционный климат можно рассматривать как совокупность политических, социально-экономических, финансовых, социокультурных, организационно-правовых и географических факторов, присущих той или иной стране, региону, отрасли, привлекающих и отталкивающих инвесторов¹⁴. Данная категория важна для анализа условий рационального использования инвестиций, как обобщенная характеристика совокупности социальных, экономических, организационных, правовых, политических, социокультурных предпосылок, определяющих благоприятные или неблагоприятные условия для инвестирования.

¹² Салимов Л. Н. Сущность инвестиционной активности и ее значение в управлении региональной экономикой // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 9. С. 83 - 88.

¹³ Булгакова О. А. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности рекреационного района // Проблемы современной экономики. 2009. № 2. С. 437 - 441.

¹⁴ Гринчель Б. М. Использование конкурентного потенциала для усиления инновационного и экономического развития регионов // Инновации. 2012. №12. С. 116 - 120.

ния в ту или иную хозяйственную среду – территорию, отрасль, конкретное предприятие.

Оценка инвестиционного климата осуществляется на основе таких входных параметров, как приток и отток капитала, уровень инфляции и процентных ставок, доля сбережений в валовом внутреннем продукте (ВВП), а также выходных параметров, отражающих потенциал страны по освоению инвестиций и риск их реализации.

Различные термины, лежащие в предметной области «инвестиции», могут быть обобщены в рамках инвестиционного процесса. Согласно классической структурно-логической модели инвестиционного процесса, принадлежащей У. Шарпу, Г. Александеру, Д. Бейли¹⁵, он протекает таким образом, что капитал перемещается от тех, кто имеет избыточные финансовые ресурсы, к тем, кому они необходимы для реализации какого-либо проекта. Адаптивная современным условиям структурно-логическая модель инвестиционного процесса представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Структурно-логическая модель инвестиционного процесса

Инвестиционный процесс обладает следующими характерными особенностями: результатом инвестиционного процесса должен быть рост капитала;

¹⁵ Балдин К. В. Инвестиции: системный анализ и управление. М. Дашков и Ко, 2013. С. 85.

инвестиционный процесс носит долгосрочный характер; осуществляется не только в воспроизводство основных средств, но и расширение оборотных средств, различные финансовые инструменты, а также нематериальные активы; осуществляется не только в форме денежных средств, но и движимого, недвижимого имущества.

При рассмотрении системы экономических категорий, связанных с понятием инвестиций, можно выделить следующие взаимосвязи и соотношения:

1) Инвестиционная среда является первичной по отношению к инвестиционной политике и другим категориям. Любой инвестиционный процесс происходит под воздействием инвестиционной среды, а инвестиционная политика строится исходя из той инвестиционной среды, в рамках которой она сформирована.

2) Инвестиционная политика определяет параметры инвестиционного климата и инвестиционной деятельности. При этом инвестиционный климат выступает как агрегированная совокупность таких взаимосвязанных факторных категорий, как «потенциал» и «риск», а инвестиционная деятельность реализуется посредством различных вариантов инвестиционного процесса.

3) В рыночной экономике на инвестиционную деятельность в большей степени влияет инвестиционный климат, тогда как связь обратного порядка выражена гораздо слабее.

4) Любой инвестиционный процесс находится под влиянием инвестиционной среды и под ее воздействием может быть модифицирован в сторону улучшения либо ухудшения качественных параметров.

Взаимосвязь экономических категорий, связанных с предметной областью «инвестиции» и рассмотренных выше, можно представить следующим образом (рисунок 3).

Из рисунка 3 видно, что инвестиционные процессы представляют собой центральную категорию в предметной области «инвестиции». Они служат непосредственным выражением осуществления инвестиционной деятельности,

связывают её субъект и объект. На регулирование инвестиционных процессов направлена инвестиционная политика, а их характер и динамика зависят от инвестиционного климата.

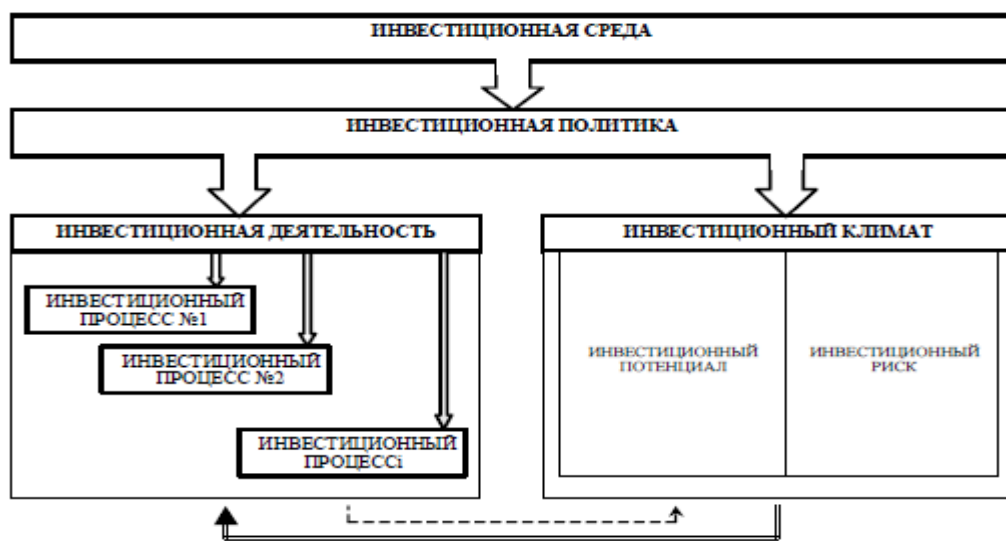


Рисунок 3 - Взаимосвязь экономических категорий инвестиционной сферы

В процессе разработки стратегических направлений инвестиционной деятельности предприятия последовательно решаются три главные задачи: определение соотношения различных форм инвестирования на отдельных этапах перспективного периода; определение отраслевой направленности инвестиционной деятельности; определение региональной направленности инвестиционной деятельности.

Определение соотношения различных форм инвестирования связано с функциональной направленностью деятельности предприятия. Предприятия, ведущие производственную деятельность, преимущественной формой инвестирования будут иметь реальные вложения в инвестиционные проекты, что позволит им развиваться высокими темпами, осваивать новые виды продукции. Финансовые инвестиции этих предприятий связаны в основном с краткосрочными вложениями свободных денежных средств или осуществляются с целью установления контроля (влияния) за деятельностью отдельных предприятий.

Предприятия – институциональные инвесторы осуществляют инвестици-

онную деятельность преимущественно на фондовом рынке. Удельный вес реального инвестирования у таких предприятий может колебаться в пределах, разрешенных законодательством ¹⁶.

Соотношение различных форм инвестирования в длительной перспективе существенно колеблется в зависимости от стадий жизненного цикла предприятия. На стадиях рождения, детства и юности подавляющая доля инвестиций носит реальную форму. Только на более поздних стадиях (окончательная зрелость) предприятия существенно расширяют долю финансовых инвестиций.

Размеры предприятия также влияют на соотношение различных форм инвестирования. Как правило, небольшие и средние предприятия осуществляют реальные инвестиции в большей степени, что обусловлено сложностью формирования «критической массы инвестиций». Крупные предприятия имеют более высокий уровень финансовой гибкости, что дает им возможность проводить финансовое инвестирование в больших масштабах.

Характер стратегических изменений операционной деятельности предприятия самым непосредственным образом сказывается на соотношении форм инвестирования. Стратегические изменения операционной деятельности предприятия могут быть постепенными (обусловлены внутренней логикой динамики операционной деятельности и связаны с небольшими объемами ее наращивания) и прерывистыми (характеризуются существенными и скачкообразными отклонениями объемов операционной деятельности от традиционных). В первом случае инвестиционные ресурсы предприятия используются на нужды реального инвестирования в плановом порядке, а финансовое инвестирование носит краткосрочный характер использования временно свободных инвестиционных ресурсов. Во втором случае у предприятия накапливается довольно значительный объем временно свободных инвестиционных ресурсов, который может использоваться в процессе как краткосрочного, так и долгосрочного финансового инвестирования.

¹⁶ Вахрин П. И. Инвестиции. М. Дашков и Ко, 2005. С. 44.

На соотношение реальных и финансовых инвестиций оказывает влияние общее состояние экономики, определяющее конъюнктуру отдельных сегментов инвестиционного рынка. В условиях нестабильности экономики, высоких темпов инфляции, постоянного изменения налоговой политики эффективность реального инвестирования существенно снижается при одновременном возрастании уровня рисков. В такие периоды финансовые инвестиции, особенно краткосрочные, являются более эффективными. Следует отметить, что реальные инвестиции имеют высокий уровень противoinфляционной защиты, так как цены на объекты реального инвестирования возрастают обычно пропорционально темпу инфляции.

Определяя отраслевую направленность своей инвестиционной деятельности, предприятия выбирают две принципиально разные инвестиционные стратегии: антикризисную, направленную на максимизацию инвестиционной прибыли в рамках одной отрасли, или портфельную, направленную на снижение уровня инвестиционного риска и максимизацию инвестиционной прибыли за счет использования преимуществ межотраслевой деятельности.

Для определения отраслевой направленности инвестиционной деятельности необходимо исследовать целесообразность: отраслевой концентрации (или диверсификации) инвестиционной деятельности; различных форм диверсификации инвестиционной деятельности: в рамках определенной группы отраслей, в разрезе различных, не связанных между собой групп отраслей ¹⁷.

Как правило, начальные этапы деятельности предприятия связаны с концентрацией его инвестиционной деятельности на одной, хорошо знакомой отрасли. Западная практика показывает, что многие из наиболее удачливых инвесторов достигли высокого уровня доходов благодаря этой стратегии. В то же время среди инвесторов, использующих эту стратегию, наблюдается наибольшее число банкротств, что связано с более высоким уровнем риска.

Стратегия отраслевой концентрации может использоваться лишь на трех

¹⁷ Гамалей Я. В. Инвестиционно-финансовый механизм управления развитием региональной экономики в современной России. Ростов на Дону, 2008. С. 55.

первых стадиях жизненного цикла предприятия. На последующих стадиях по мере удовлетворения потребности рынка в продукции ей на смену должна прийти стратегия отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности.

Отраслевая диверсификация инвестиционной деятельности в рамках определенной группы отраслей (например, сельскохозяйственного производства, пищевой промышленности, транспорта) позволяет инвесторам более широко использовать накопленный опыт в области маркетинга, производственных технологий и тем самым повышать эффективность инвестирования при существенном снижении уровня инвестиционных рисков. Стратегия диверсификации инвестиционной деятельности предприятия реализуется при формировании стратегических зон хозяйствования, на которых лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой, а также инвестиционной стратегий.

Стратегия диверсификации эффективна лишь при благоприятном прогнозе конъюнктуры соответствующих товарных рынков. Это обусловлено определенными ее недостатками. Во-первых, смежные отрасли, как правило, имеют аналогичный во времени отраслевой жизненный цикл, что увеличивает инвестиционный риск (особенно в традиционных отраслях). Во-вторых, продукция смежных отраслей обычно подвержена влиянию одинаковых во времени конъюнктурных циклов, что еще больше увеличивает инвестиционный риск.

Необходимость использования стратегии отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности в разрезе различных, не связанных между собой групп отраслей определяется тем, что для многих крупных предприятий, ведущих свою деятельность на протяжении длительного периода времени, традиционно избранные отрасли сдерживают темпы перспективного развития, получение высокой отдачи от инвестиций. Для таких предприятий обеспечить новые возможности развития и повысить уровень антикризисной устойчивости и инвестирование в иные альтернативные группы отраслей. Условием такой диверсификации инвестиционной деятельности является формирование стратегиче-

ских центров хозяйствования, в состав которых включается несколько стратегических зон хозяйствования. Стратегический хозяйственный центр полностью формирует свою инвестиционную стратегию, являющуюся самостоятельным составным элементом инвестиционной стратегии предприятия. За счет выбора отраслей с различными стадиями жизненного цикла и с различными во времени колебаниями конъюнктуры на их продукцию существенно снижается уровень инвестиционных рисков¹⁸.

В процессе отраслевой диверсификации инвестиционной деятельности предприятие может избрать либо наступательную инвестиционную стратегию, когда в качестве критерия поиска объектов инвестирования используются будущие преимущества отраслевого конгломерата, либо защитную, когда поиск объектов инвестирования направлен на устранение слабостей отдельных отраслевых производств.

Выбор региональной направленности инвестиционной деятельности предприятия наряду с прочими факторами, определяющими инвестиционный климат конкретных территорий и их инвестиционную привлекательность, определяется размерами предприятия и продолжительностью его функционирования.

Небольшие и средние предприятия, равно как и предприятия, находящиеся на ранних стадиях своего жизненного цикла, сосредотачивают свою инвестиционную деятельность в основном в пределах одного региона. Ограниченные возможности региональной диверсификации для них связаны с недостатком инвестиционных ресурсов и сложностью управления инвестиционной и хозяйственной деятельностью.

Принципиальная возможность региональной диверсификации появляется лишь при финансовых инвестициях. Но в силу небольших объемов финансового инвестирования управленческие решения принимаются не в рамках разрабатываемой инвестиционной стратегии, а на стадии тактического управления ин-

¹⁸ Магомаева Л. Р. Классификация инвестиционных институтов в экономически развитых странах // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. 2013. № 8. Вып. 40. С. 19-22.

вестиционной деятельностью, т.е. при формировании инвестиционного портфеля. Потребность в региональной диверсификации для «молодых» предприятий возникает по мере их развития и увеличения продолжительности их функционирования.

2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФГУП «ГВСУ №6»

2.1 Анализ внутренней среды ФГУП «ГВСУ №6»

Объектом исследования является управление строительством ФГУП «ГВСУ №6».

На рынке Дальнего востока существует большое разнообразие строительных фирм и организаций. Если взять конкретно Амурскую область, то это АО «Амурстрой», «Благовещенскстрой» и др. Сегодня удержаться на рынке строительной индустрии можно, только завоевав симпатии клиентов. Поэтому так важно постоянно отслеживать качество строительных услуг, и постоянно искать пути ее повышения, устраняя существующие недостатки.

Проведем анализ управления качеством ФГУП «ГВСУ №6».

Основной целью управления качеством строительных услуг является адаптация строительных услуг к требованиям потребителей по соотношению «качество-цена». Решения по такой адаптации принимаются аппаратом управления при помощи механизма управления, который включает принципы, функции и методы обеспечения антикризисных мер.

Принципами обеспечения антикризисной стратегии на анализируемом предприятии являются:

1) Ориентация на потребителя — основная задача ФГУП «ГВСУ №6» заключается в удовлетворении требований потребителей. Стратегия деятельности предприятия направлена на обеспечение высокого качества производимой продукции, что является основной составляющей антикризисной стратегии.

2) Ориентация на продукцию — создание товара, соответствующего требованиям рынка.

3) Непрерывность — процесс управления является непрерывным, поскольку рыночная конъюнктура постоянно изменяется, что требует проведения систематических мероприятий по повышению качества продукции, а также снижения затрат на ее производство и реализацию.

Наиболее важной частью механизма управления являются функции обеспечения сроков сдачи возводимых объектов.

К общим функциям управления относятся: планирование уровня затрат строительства; организация работ по его обеспечению; мотивация и контроль уровня качества строительства продукции.

На предприятии не ведется стратегическое планирование строительства. В основном составляются оперативные (ежегодные) планы, которые складываются из ежемесячных, еженедельных и ежедневных.

Направления изменения объема продаж (выручки) определяются на основе анализа существующего спроса, а также возможностей предприятия расширить производство услуг.

Что касается ценовой политики предприятия, ее суть заключается в том, чтобы устанавливать на товары такие цены и так варьировать ими в зависимости от положения на рынке, чтобы обеспечить намеченный объем прибыли и решать другие задачи предприятия. Ценовая политика предприятия реализуется через ценовые стратегии и рассматривается в контексте общей политики фирмы.

Под стратегией ценообразования следует понимать способы и формы реализации целей ценообразования на достаточно длительную перспективу. Для ФГУП «ГВСУ №6» — это стратегия ценового прорыва или стратегия «вытеснения конкурентов». Предприятие за счет массового производства выдерживает низкий уровень цен. Значительное внимание уделяют исследованию цен на рынке. Один раз в месяц проводится мониторинг цен, в ходе которого сравниваются цены продукции данного предприятия и конкурентов. Полученная информация анализируется и, если требуется, то вносятся необходимые коррективы.

К аппарату управления качеством относятся люди, принимающие решения по обеспечению соблюдения системы ценообразования - это отдел смет и ценообразования (ОСИЦ), а также обеспечивающие процесс подготовки, при-

нения и реализации решений (производственный отдел, отдел дорожного строительства, отдел энергетики и др.).

К основным звеньям организационной структуры обеспечения строительства можно отнести следующие: отдел маркетинга; отдел сбыта; производственный отдел; отдел снабжения; финансово-бухгалтерская служба.

На предприятии важно обеспечить заинтересованность работников в выполнении своих обязанностей и в общих результатах работы коллектива. Эту задачу решает функция мотивации. Ее назначение состоит в том, чтобы создать у сотрудников фирмы внутренние побудительные мотивы к высокопроизводительному труду.

Для достижения поставленных перед работниками целей применяются следующие методы:

1) организационные (устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения об отделах должностные инструкции, правила внутреннего распорядка);

2) распорядительные (приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения);

3) экономические (своевременное и качественное выполнение заданий, проявление инициативы работниками вознаграждается денежными выплатами в форме премий);

4) социально-психологические методы (моральное поощрение — личная и публичная похвала, представление к благодарности, наказание — устное порицание, выговор и увольнение).

Также одной из функций управления антикризисной конкурентноспособностью продукции в ФГУП «ГВСУ №6» является обеспечение контроля, цель которого состоит в том, чтобы установить, насколько реальные результаты деятельности соответствуют необходимым. Эта задача возложена на контрольно-ревизионное управление. Задача контроля производства заключается в том, чтобы следить за ходом производственного процесса, соблюдением его техно-

логического режима, а также установлением графиков производства и выпуска готовых изделий. Система контроля производства представляет собой единое целое с системой контроля качества. Однако сфера действия системы контроля качества шире, чем процесс производства, поскольку охватывает все стадии производственно-хозяйственной деятельности.

Процесс обеспечения надлежащего качества заключается в проведении ряда следующих действий:

- 1) выявление и анализ реальных и потенциальных потребностей и запросов в отношении потребительских свойств данной строительной услуги, а также создание новых видов;
- 2) анализ и оценка качества аналогичных строительных услуг, предлагаемых конкурентами;
- 3) прогнозирование спроса и характеристик внешней среды и определение целесообразности создания услуги с новыми показателями качества;
- 4) разработка новой продукции и проектирование ее качества;
- 5) планирование и разработка стандартов качества;
- 6) контроль качества сырья;
- 7) контроль производства;
- 8) контроль готовой продукции и ее реализации;
- 9) организация обратной связи с потребителями, получение и анализ отзывов, пожеланий со стороны потребителей.

Эффективное управление производством наряду с прочим означает приемлемый уровень издержек производства, что, в свою очередь, предполагает наличие финансового контроля. Этот вид контроля на предприятии реализуется посредством бухгалтерского учета совместно с калькуляциями издержек производства, а соответствующая ему система включает специфические методы и процедуры, счетных работников и руководящий персонал финансово-бухгалтерской службы, а также необходимую счетно-техническую базу. Благодаря этому руководство организации получает возможность постоянно контро-

лизовать расходы, непрерывно получать информацию, необходимую для установления реалистических цен на продукцию, своевременно узнавать об отклонениях от нормативных издержек в любом производственном и сбытовом звене, получать регулярные отчеты о фактических прибылях и убытках, а также прогнозировать ожидаемые прибыли и убытки. Итоговые финансовые показатели отражаются в сводном балансе.

Оценка уровня конкурентоспособности продукции начинается с обоснования или уточнения цели и задач по ее достижению. Главной целью оценки уровня предоставляемых строительных услуг является обеспечение постоянной ее привлекательности на рынке, наделение данной продукции преимуществами по сравнению с аналогичной по назначению продукцией антикризиснойентов. В зависимости от конкретных условий на рынке и возможностей фирмы достижение этой цели может быть связано с решением различных задач, которые определяют содержание и объем необходимой информации о рынке, товаре и конкурентах.

Критерием стратегической и финансовой привлекательности хозяйственного портфеля диверсифицированной компании является возможность достижения целей фирмы при существующем наборе видов деятельности. В этом случае антикризисное управление не требует существенных изменений. Однако, если существует вероятность того, что некоторые цели не будут достигнуты, разработчики антикризисной стратегии могут предпринять некоторые действия для ликвидации такого несоответствия.

Изменить стратегические планы некоторых (или всех) бизнес-единиц портфеля деловой активности. Это включает в себя возобновление усилий корпорации, по улучшению результатов деятельности существующих хозяйственных подразделений. Корпоративные менеджеры могут оказывать давление на менеджеров подразделений с целью достижения последними более хороших

результатов в работе. Однако преследование сиюминутных целей улучшения функционирования бизнес-единиц при слишком рьяном подходе к решению этой проблемы может нанести ущерб потенциальным возможностям совершенствования деятельности в долгосрочном аспекте. Отказ от расходов по поддержанию антикризисной позиции бизнеса в длительной перспективе для улучшения краткосрочных финансовых результатов – рискованная стратегия. В любом случае существует предел повышения производительности хозяйственных подразделений для достижения поставленных целей.

Добавить новые хозяйственные подразделения в портфель деловой активности. Рост деловой активности за счет приобретения новых компаний и /или за счет создания новых бизнес-единиц самой корпорацией приводит к возникновению дополнительных вопросов, связанных со стратегией. Расширение корпоративного портфеля означает тщательное изучение следующих моментов: 1) какие виды деятельности приобретать (связанные или несвязанные); 2) каков должен быть размер приобретения; 3) как новое подразделение впишется в существующую структуру корпорации; 4) на какие специфические черты следует обратить внимание при приобретении компании; 5) можно ли финансировать приобретаемые бизнес-единицы, не сокращая инвестиций, требующихся для покрытия нужд существующих хозяйственных подразделений – одна из главных стратегических возможностей, которую часто используют диверсифицированные компании для того, чтобы избежать низких финансовых результатов.

Отказ от слабых и убыточных бизнес-единиц. Наиболее вероятными кандидатами на избавление от них являются хозяйственные подразделения, имеющие слабые антикризисные позиции или действующие в относительно непривлекательных отраслях. Средства, полученные за счет избавления от слабых или убыточных подразделений, могут, конечно, использоваться для финансирования новых приобретений, стратегических инициатив в оставшихся подраз-

делениях или выплаты долгов.

Создание альянсов в качестве попытки изменить условия, являющиеся причиной низких результатов деятельности. В некоторых случаях союзы с отечественными или иностранными предприятиями ФГУП «ГВСУ №6», торговыми ассоциациями, поставщиками, потребителями, контактными группами могут помочь улучшить неблагоприятные перспективы развития. Создание или поддержка какой-либо политической группы может стать достаточно сильным инструментом лоббирования при решении экспортных проблем, вопросов налогообложения и регулирования хозяйственной деятельности.

Пересмотреть цели корпорации (ориентироваться на более скромные результаты деятельности). Неблагоприятная ситуация на рынке или приближение спада в одном или нескольких ключевых хозяйственных подразделениях могут сделать цели компании недостижимыми. К этому может привести и чрезмерная амбициозность при установлении целей. Сокращение разрыва между желаемыми и реальными результатами деятельности может потребовать пересмотра корпоративных целей для приведения их в соответствие с существующим положением. Такой пересмотр целей – обычно последняя возможность, к которой прибегают тогда, когда все другие действия для реализации вышеописанных положений необходимо произвести анализ экономических показателей филиала «Космодром «Восточный», характеризующих финансовую устойчивость предприятия, ликвидность баланса.

Представленный анализ финансового положения и эффективности деятельности ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6» МО РФ выполнен за период с 01.01.2016 по 30.09.2016 г. Качественная оценка финансовых показателей ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6» МО РФ выполнена с учетом принадлежности к отрасли «Строительство зданий»

(класс по ОКВЭД – 41).

Таблица 1 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в процентах к валюте баланса		тыс. руб. (гр.3-гр.2)	± % ((гр.3-гр.2) : гр.2)
	31.12.2015	30.09.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемого периода (30.09.2016)		
Актив						
1) Внеоборотные активы	296 684	286 271	34,7	31,1	-10 413	-3,5
в том числе: основные средства	296 684	286 271	34,7	,1	-10 413	-3,5
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–
2)оборотные, всего	559 286	633 671	65,3	68,9	+74 385	+13,3
в том числе: запасы	46 773	29 540	5,5	3,2	-17 233	-36,8
дебиторская задолженность	507 219	593 547	59,3	64,5	+86 328	+17
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	51	6 351	<0,1	0,7	+6 300	+124,5 раза
Пассив						
1) Собственный капитал	108 347	118 703	12,7	12,9	+10 356	+9,6
Справочно: Чистые активы	-74 592	-85 298	-8,7	-9,3	-10 706	↓
2) Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–	–	–	–
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–
3 Краткосрочные обязательства*, всего	747 623	801 239	87,3	87,1	+53 616	+7,2
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	855 970	919 942	100	100	+63 972	+7,5

Из представленных в первой части таблицы данных видно, что по состоянию на 30.09.2016 в активах организации доля внеоборотных средств составляет одну треть, а текущих активов – две третьих. Активы организации за 3 последних квартала увеличились на 63 972 тыс. руб. (на 7,5 %). Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 9,6 %. Опережающее увеличение собственного капитала относи-

тельно общего изменения активов является положительным показателем.

На диаграмме ниже наглядно представлено соотношение основных групп активов организации:

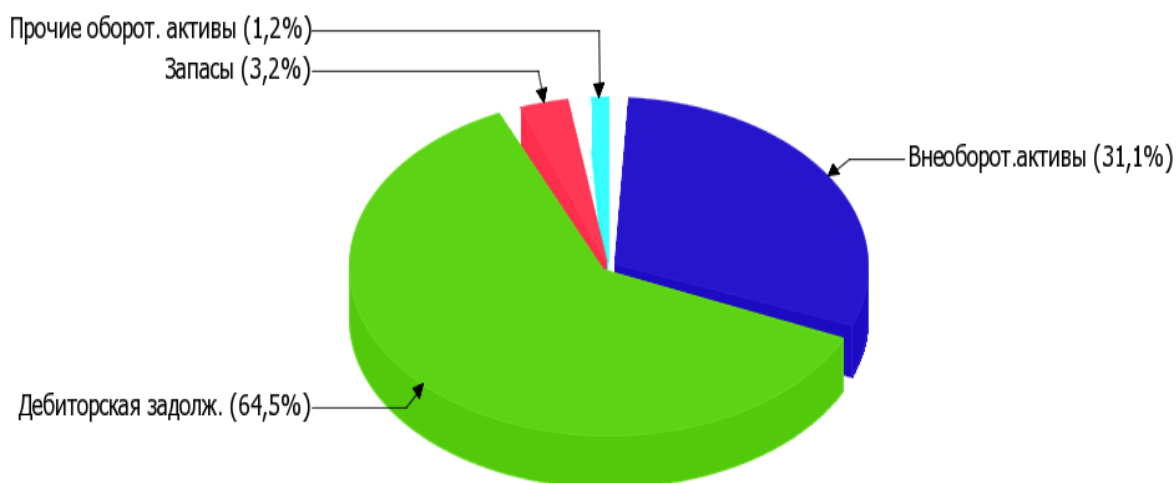


Рисунок 4 – Структура активов организации на 30 сентября 2016 г.

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- дебиторская задолженность – 86 328 тыс. руб. (75,9 %);
- задолженность учредителей по взносам в уставный капитал – 21 062 тыс. руб. (18,5 %);
- денежные средства и денежные эквиваленты – 6 300 тыс. руб. (5,5 %).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 53 347 тыс. руб. (83,4 %);
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 10 356 тыс. руб. (16,2 %).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «запасы» в активе (-17 233 тыс. руб.). По состоянию на 30.09.2016 собственный капитал организации равнялся 118 703,0 тыс. руб. Собственный капитал организации за 9 месяцев вырос на 10 356,0 тыс. руб.

Таблица 2 – Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	в тыс. руб.		в процентах к валюте баланса		тыс. руб. (гр.3-гр.2)	± % ((гр.3- гр.2) : гр.2)
	31.12.2015	30.09.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемо- го периода (30.09.2016)		
1) Чистые ак- тивы	-74 592	-85 298	-8,7	-9,3	-10 706	↓
2) Уставный капитал	–	–	–	–	–	–
3) Превыше- ние чистых активов над уставным ка- питалом (стр.1-стр.2)	-74 592	-85 298	-8,7	-9,3	-10 706	↓

Отрицательная величина чистых активов отрицательно характеризует финансовое положение и не удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Если по окончании финансового года стоимость чистых активов унитарного предприятия окажется меньше размера уставного фонда, орган, уполномоченный создавать такие предприятия, обязан произвести в установленном порядке уменьшение уставного фонда. Если стоимость чистых активов становится меньше размера, определенного законом, унитарное предприятие может быть ликвидировано по решению суда (ст. 114 Гражданского кодекса Российской Федерации). Более того следует отметить снижение чистых активов на 14,4 % за 9 месяцев 2016 г. То есть наблюдается одновременно и критическое положение на конец периода и ухудшение показателя в течение периода. Сохранение имевшей место тенденции способно привести организацию к банкротству.

В заключение заметим, что управление инвестиционными ресурсами предприятия представляет собой сложную систему, состоящую, прежде всего, из таких элементов, как субъект и объект управления, цель, задачи, функции,

принципы и факторы управления. Сложность данной системы обуславливает наличие разнообразных инструментов анализа эффективности ее функционирования не привели к желаемому результату.

2.2 Внешняя среда функционирования ФГУП «ГВСУ №6»

В современных условиях динамично изменяющейся экономической среды отечественные предприятия вынуждены решать ряд задач, связанных с обеспечением антикризисной устойчивости, что требует новых форм и методов управления, в основе которых должны быть заложены принципы стратегического управления. Одной из важнейших функций стратегического управления является стратегическое планирование - набор процедур и решений для разработки стратегия развития предприятия.

ФГУП «ГВСУ №6» активно работает на рынке строительных услуг Дальнего Востока, основные объемы работ проводит на территории Амурской области, Хабаровского и Приморского края. В настоящее время компания расширяет объемы своей деятельности. Основным фактором роста выручки от реализации строительной продукции является повышение цен на рынке строительных услуг а не расширение деятельности. Показатели финансовой устойчивости предприятия близки к нормативным значениям, в структуре капитала собственный капитал занимает большую долю, что обуславливает независимость ФГУП «ГВСУ №6» от кредиторов, однако имеется тенденция к увеличению краткосрочных кредитов может негативно повлиять на его финансовое положение.

Основные заказчики предприятия - строительные организации, осуществляющие функции генерального подрядчика, с высоким уровнем информированности об ФГУП «ГВСУ №6» и средней привязанности к его строительным услугам ввиду высокого уровня кризисности на строительном рынке ДВФО.

В связи с названным одним из факторов коммерческого успеха ФГУП «ГВСУ №6» видится внедрение практики стратегического управления и планирования. Важной составляющей стратегического планирования является стра-

тегический анализ факторов внешней среды. Стратегический анализ внешней среды ФГУП «ГВСУ №6» проведен методом PEST-анализа (таблица 3).
Таблица 3 - PEST-анализ внешней среды ФГУП «ГВСУ №6».

Политические факторы	Экономические факторы
Нестабильность правовой и налоговой базы, регулирующей функционирование строительной отрасли Отсутствие долгосрочной инвестиционной политики государства	Высокое финансовое обременение при вступлении в саморегулируемые организации Отсутствие в экономике «дешевых» денег (кредитов), повышение банковских процентов за кредит
Социальные факторы	Технологические факторы
Повышение требований потребителя к качеству и комфортности объектов строительства Снижение покупательской способности населения	Применение новых технологий в строительном процессе, применение новых материалов и видов конструкций. Необходимость разработки новых технологических регламентов.

Внешняя среда ФГУП «ГВСУ №6» нестабильна, имеются значительные риски для строительной отрасли, длительный цикл строительства является причиной разрывов денежных потоков строительных организаций, которые перекрываются банковскими кредитами, при высокой стоимости строительства объекта основным инвестиционным источником также является банковский кредит. Повышение процентных ставок за пользование кредитом и неопределенность экономического положения снижает инвестиционную активность заказчиков. В результате анализа внешней среды выделены альтернативные стратегии ФГУП «ГВСУ №6», представленные в таблице 4.

Таблица 4 - Альтернативные стратегии ФГУП «ГВСУ №6».

Стратегии	Подход к определению цели	Возможность применения
Стратегия роста	Последовательное повышение целевых показателей и антикризисной способности предприятия	Есть риск сокращения объемов строительства, поэтому лучше диверсифицировать деятельность. Но нет уверенности, что новая продукция или услуга будет обеспечена платежеспособным спросом.
Стратегия ограниченного роста	Установление целей от достигнутого, с учетом инфляционной составляющей	В структуре продукции и услуг ничего не меняется, предприятие работает в строительной сфере. Риск ухудшения экономического положения поставщиков, закрытия предприятий-производителей строительных материалов
Стратегия сокращения	Цели устанавливаются ниже достигнутых	При экономическом спаде обосновано сокращение нерентабельных производств, оптимизация затрат

Стратегической цели и задачам ФГУП «ГВСУ №6» наиболее соответствует стратегия роста. Для достижения цели компании целесообразно выбрать одну из следующих альтернатив: развивать строительство жилья в секторе «эконом»; увеличивать долю прочих услуг, оказываемым крупным строительным организациям; диверсифицировать деятельность, переведя часть бизнеса в сферу оказания услуг для населения и офисов г. Благовещенск, Хабаровск, Владивосток для повышения финансовой устойчивости.

В современной экономической теории выделяется четыре типа текущей финансовой устойчивости:

1) Абсолютная финансовая устойчивость, характеризуемая неравенством, согласно которому имеется превышение собственных оборотных средств над запасами и затратами.

2) Нормальная финансовая устойчивость, при которой для покрытия запа-

сов и затрат используются собственные и привлеченные источники средств.

3) Неустойчивое финансовое положение, при котором собственных оборотных средств недостаточно для покрытия величины запасов и затрат. Соответственно, предприятие вынуждено привлекать недостаточно обоснованные дополнительные источники покрытия.

4) Критическое финансовое положение, при котором ситуация аналогична неустойчивому финансовому положению, но оно отягощается наличием у предприятия кредитов и займов, не погашенных в срок, а также просроченной дебиторской и кредиторской задолженности.

Исходя из вышеизложенных соображений, сущность финансовой устойчивости и задачей анализа можно, по нашему мнению, определить следующим образом. Финансовая устойчивость предприятия характеризуется его финансовой независимостью, а также степенью обеспеченности собственным капиталом и кредитами банка его внеоборотных активов, производственных запасов и затрат, денежных средств и дебиторской задолженности в пределах норматива. Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Успех или неудача предпринимательской деятельности во многом зависит от выбора состава и структуры выпускаемой продукции и оказываемых услуг. При этом важно не только предварительно решать, что производить, но и безошибочно определить, как производить, т. е. по какой технологии и по какой модели организации производства и управления действовать. От ответа на эти «что?» и «как?» зависят издержки производства. Для устойчивости предприятия очень важна не только общая величина издержек, но и соотношение между постоянными и переменными издержками. Переменные затраты (на сырье, энергию, транспортировку товаров и т. д.) пропорциональны объему производства, постоянные же (на приобретение и (или) аренду оборудования и помещений, амортизацию, управление, выплату процентов за банковский кредит, рекламу, оклады сотрудников и проч.) - от него не зависят. Другим важным фактором финансовой устойчивости предприя-

тия, тесно связанным с видами производимой продукции (оказываемых услуг) и технологией производства, является оптимальный состав и структура активов, а также правильный выбор стратегии управления ими. Устойчивость предприятия и потенциальная эффективность бизнеса во многом зависят от качества управления текущими активами, от того, сколько задействовано оборотных средств и какие именно, какова величина запасов и активов в денежной форме и т. д. Следует помнить, что если предприятие уменьшает запасы и ликвидные средства, то оно может пустить больше капитала в оборот и, следовательно, получить больше прибыли. Но одновременно возрастает риск неплатежеспособности предприятия и остановки производства из-за недостаточности запасов. Искусство управления текущими активами состоит в том, чтобы держать на счетах предприятия лишь минимально необходимую сумму ликвидных средств, которая нужна для текущей оперативной деятельности. Следующим значительным фактором финансовой устойчивости является состав и структура финансовых ресурсов, правильный выбор стратегии и тактика управления ими. Чем больше у предприятия собственных финансовых ресурсов, прежде всего, прибыли, тем спокойнее оно может себя чувствовать. При этом важна не только общая масса прибыли, но и структура ее распределения, и собственно - та доля, которая направляется на развитие производства. Отсюда оценка политики распределения и использования прибыли выдвигается на первый план в ходе анализа финансовой устойчивости предприятия. В частности, исключительно важно проанализировать использование прибыли в направлении текущей деятельности - на формирование оборотных средств, укрепление платежеспособного спроса у населения.

Таким образом, применение методов стратегического анализа внешней среды позволило определить для ФГУП «ГВСУ №6» стратегические альтернативы дальнейшего развития, следующий шаг – это анализ эффективности названных стратегий и обоснование выбора одной из них, а так же разработка стратегического плана развития предприятия на рынке строительных услуг.

2.3. Выявление проблем в оценке эффективности деятельности ФГУП «ГВСУ №6»

Обзор результатов деятельности организации.

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6» МО РФ за 9 месяцев и аналогичный период прошлого года.

По данным «Отчета о финансовых результатах» за 3 квартала 2016 г. организация получила прибыль от продаж в размере 109 169 тыс. руб., что равняется 34,5 % от выручки.

Прибыль от прочих операций за 3 последних квартала составила 27 714 тыс. руб. При этом величина прибыли от прочих операций составляет 25,4 % от абсолютной величины прибыли от продаж за анализируемый период.

Таблица 5– Финансовые результаты

Показатель	Значение показателя,
	тыс. руб.
	9 мес. 2016
1) Выручка	316 129
2) Расходы по обычным видам деятельности	206 960
3) Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	109 169
4) Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	27 714
5) ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	136 883
6) Проценты к уплате	–
7) Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-28 116
8) Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	108 767
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	108 767
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	10 356

Сопоставление чистой прибыли по данным формы № 2 и формы № 1 показало, что в 2016 г. организация произвела расходы за счет чистой прибыли в сумме 98 411 тыс. руб. (разница между показателем чистой прибыли по форме №2 и изменением показателя нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по балансу).

Судя по отсутствию в бухгалтерской отчетности за отчетный период дан-

ных об отложенных налоговых активах и обязательствах, организация не применяет ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль». Это допустимо в случае, если организация является субъектом малого предпринимательства и вправе применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета.

Таблица 6– Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в процентах, или в копейках с рубля)
	9 мес. 2016
1) Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 6 % и более.	34,5
2) Рентабельность продаж по ЕБИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	43,3
30 Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	34,4
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	52,7
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	–

Представленные в таблице показатели рентабельности в течение анализируемого периода (3 квартала 2016 г.) имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6» МО РФ. Рентабельность продаж за 3 квартала составила 34,5 %

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) к выручке организации, за период 01.01 – 30.09.2016 составил 14 %. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 43 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате. Далее в таблице представлены три основных показателя, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала. Что равняется отношению 365 к значению показателя в днях. Оборачиваемость активов за 3 квартала 2016 г. показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 770 календарных дней.

При этом требуется 51 день, чтобы получить выручку равную среднегодовому остатку материально-производственных запасов.

Выводы по результатам анализа.

Ниже по качественному признаку обобщены важнейшие показатели финансового положения и результаты деятельности ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6» МО РФ за 3 квартала 2016 г.

Среди показателей, исключительно хорошо характеризующих финансовое положение и результаты деятельности организации, можно выделить следующие:

- отличная рентабельность активов (34. 5 % за 9 месяцев 2016 г. в годовом выражении);
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации;
- за период с 01.01.2016 по 30.09.2016 получена прибыль от продаж (109 169 тыс. руб.);
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 9 месяцев 2016 г. составила 108 767 тыс. руб.

С отрицательной стороны финансовое положение организации характеризуют следующие показатели:

- коэффициент автономии имеет неудовлетворительное значение;
- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности не укладывается в нормативное значение;
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

Показатели финансового положения ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6» МО РФ, имеющие критические значения:

- чистые активы меньше уставного капитала, при этом за период имело место снижение величины чистых активов;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности существенно ниже нормативного значения;
- коэффициент абсолютной ликвидности значительно ниже нормального

значения;

– критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Таблица 7 – Рейтинговая оценка финансового состояния организации

Финансовые результаты за период 01.01–30.09.2016	Финансовое положение на 30.09.2016									
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D
Отличные (AAA)										•
Очень хорошие (AA)	•	•	•	•	•	•	•	•	V	•
Хорошие (A)										•
Положительные (BBB)										•
Нормальные (BB)										•
Удовлетворительные (B)										•
Неудовлетворительные (CCC)										•
Плохие (CC)										•
Очень плохие (C)										•
Критические (D)										•

Итоговый рейтинг финансового состояния ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6» МО РФ по итогам анализа за период с 01.01.2016 по 30.09.2016 (по данным одного отчетного периода): В (удовлетворительное). На основании качественной оценки значений показателей на конец анализируемого периода, а также их динамики в течение периода и прогноза на ближайший год, получены следующие выводы, то есть финансовое положение характеризуется как очень плохое; финансовые результаты за рассматриваемый период (31.12–30.09.2016) как очень хорошие. На основе эти двух оценок получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия, которая составила В – удовлетворительное состояние.

Рейтинг «В» отражает удовлетворительное финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения, либо близки к норме. Имеющие данный рейтинг организации могут рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками. Организация может

претендовать на получение кредитов, но решение во многом зависит от анализа дополнительных факторов (нейтральная кредитоспособность).

Следует обратить внимание на то, что данный рейтинг составлен по исходным данным за рассматриваемый период (31.12–30.09.2016). Однако для получения достоверного результата необходим анализ минимум за 2-3 года.

Главным и, пожалуй, наиболее трудоемким процессом, является осуществление Государственных закупок для осуществления производственной деятельности компании. Основными нормативными документами является перечень «перечень товаров, работ, услуг, закупки которых осуществляются у субъектов МСП на 2016г., утвержденных приказом по предприятию № 280 от 01.04.2016г., приказ № 438 от 27.05.2016 г. о внесении изменений в положение о закупках товаров, работ, услуг. Положение «О закупках товаров, работ, услуг в ФГУП «Главное военно-строительное управление № 6» МО РФ.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ФГУП «ГВСУ №6»

3.1. Постановка целей и функций антикризисного управления ФГУП «ГВСУ №6»

Для успешного развития и функционирования в долгосрочной перспективе, т.е. сроком примерно до 10 лет необходимо сформировать цели антикризисного управления.

Необходимо решать множество задач, соответственно необходимо выявить самые основные:

1) Повышения доли добавленной стоимости в произведенной продукции за счет сокращения применения низкотехнологичных производств, в том числе путем привлечения организаций субподрядчиков, т.е. повышения уровня, если можно выразиться экспортной ориентированности производимой продукции и предлагаемых работ и услуг.

2) Формирование инвестиционных ресурсов предприятия. В тех или иных аспектах инвестиционные ресурсы предприятия рассматриваются в работах ряда зарубежных экономистов. В трудах отечественных ученых данное понятие стало использоваться относительно недавно, что было связано с трансформацией понимания самой категории инвестиции. При этом характерным недостатком многих как отечественных, так и зарубежных работ является то, что понятие «инвестиционные ресурсы» хотя и используется, но прямо не определяется.

Инвестиционные ресурсы предприятия представляют собой форму существования капитала в виде материальных и нематериальных ценностей, направляемых на осуществление предпринимательской деятельности. К инвестиционным ресурсам ФГУП «ГВСУ №6» относятся: денежные средства, земельные участки, объекты природопользования, здания и сооружения, различное оборудование, приборы и устройства, вычислительная техника, транспортные средства, секреты производства (ноу-хау).

Сущность управления инвестиционными ресурсами ФГУП «ГВСУ №6» при антикризисном управлении определяет его функции, к которым относятся:

1) Разработка стратегии формирования и использования инвестиционных ресурсов предприятия. Реализация данной функции связана с формулированием целей и приоритетных задач функционирования ресурсов, определением общей концепции действий менеджмента предприятия в данной сфере.

2) Создание информационных систем управления инвестиционными ресурсами. В процессе реализации этой функции определяются объемы и содержание информационных потребностей управления, внутренние и внешние источники сбора данной информации.

3) Разработка и внедрение адекватного инструментария анализа эффективности формирования и использования инвестиционных ресурсов. В рамках данной функции определяется система ключевых показателей эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI), отражающих стратегию управления инвестиционными ресурсами и сигнализирующих о состоянии объекта управления.

Основными принципами антикризисного управления ФГУП «ГВСУ №6» являются следующие принципы:

- ранняя диагностика кризисных явлений в деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому его существованию и связано с ощутимыми экономическими, социальными и финансовыми потерями, возможность возникновения кризиса должна определяться на самых ранних стадиях в целях оперативного принятия мер по его предотвращению или профилактике;

- своевременность реагирования на кризисные явления. Кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему проявления. Поэтому, чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению нормальной жизнедеятельности будет располагать

предприятия;

- адекватность реагирования менеджмента на степень реальной угрозы кризиса социально-экономическому развитию предприятия. Применяемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в большинстве своем связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет, достигнут предполагаемый результат, или предприятие (организация) будет нести неоправданно высокие расходы;

- полная мобилизация и реализация собственных возможностей выхода предприятия (организации) из кризисного состояния. В борьбе с угрозой наступления несостоятельности (банкротства) предприятие должно рассчитывать преимущественно на свои финансовые возможности.

Смысл аутсорсинга сводится к простой формуле: сосредоточить все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для вашей компании, и передать остальные (поддерживающие, сопутствующие) функции надежному и профессиональному партнеру.

Современный аутсорсинг охватывает все отрасли промышленного производства, в том числе и строительную индустрию.

Аутсорсинг в строительстве – это стратегическое решение компании о передаче сторонней организации на исполнение отдельных функций, направлений бизнес-процессов в целях повышения качества, снижения затрат, времени исполнения.

Необходимо выделить практические направления аутсорсинга на разных этапах производственной деятельности:

- обоснование технического задания строительного проекта;
- закупки компонентов и сбыт готовой продукции – система логистики;
- производство;
- управление поставками;
- внедрение новых изделий;

- дистрибуция продукции, внешняя логистика;
- послепродажное обслуживание;
- обоснование размещения заказов на строительство, отделку, дизайн.

Основная цель системы аутсорсинга в строительном бизнесе – это снижение совокупных затрат, времени исполнения полученного заказа в режиме повышения качества.

Концепция аутсорсинга – выражает антикризисной философию в виде целостной совокупности целей, задач, принципов организации, направленных на максимальное удовлетворение запросов потребителей и заказчиков в режиме высокого качества, своевременности исполнения и оптимизации затрат.

Основополагающими критериями обоснования целесообразности использования системы аутсорсинга являются:

- определение значимости каждой позиции бизнес-процесса с учетом сложности исполнения, себестоимости работ и наличия корпоративных ресурсов. Важно стратегически определить, какие детали закупать или изготавливать самостоятельно, а какие приобретать по контракту аутсорсинга;

- обоснование причин невозможности обеспечения требуемого качества, уровня снижения затрат, высвобождения дефицитных ресурсов, оборудования, высококвалифицированной рабочей силы;

- критерии отказа от аутсорсинга в связи с отсутствием надежных поставщиков строительной услуги, возможной потенциальной зависимости от монополии поставщика, понижением оперативности принятия управленческого решения и контроля;

- критерии обеспечения качества и сокращения времени производства строительного продукта. Мировой опыт показывает, что объекты стройиндустрии редко имеют собственное ремонтное оборудование, транспортные цехи, маркетинговые службы, профессионалов-логистов.

Как правило, есть множество фирм-профессионалов, которые берут на себя выполнение технологических, управленческих, маркетинговых, логистиче-

ских, охранных и многих других функций.

В целях минимизации совокупных затрат, повышения качества и сокращения времени исполнения работ участники рынка используют услугу аутсорсинга.

Услуги аутсорсинга имеют межотраслевой характер. Для любой компании важно обосновать маркетинг аутсорсинга в части привлечения сторонних организаций для выполнения корпоративных видов работ в области бухгалтерского учета, использования информационных технологий, выполнения строительных работ.

В основе маркетинга аутсорсинга используется механизм обоснования экономической целесообразности услуги с учетом рыночной устойчивости и популярности аутсорсера (сторонней организации).

Таким образом, главный и основной недостаток-выравнивание перепадов в спросе и предложения путем передачи части заказов на аутсорсинг.

В целом, учитывая результаты проведенных исследований, основой мероприятий по повышению антикризисной составляющей строительного предприятия ФГУП «ГВСУ №6» г. Благовещенска должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг. Исходя из этого, стратегией маркетинга как части целого в превышении кризисных явлений избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов антикризисной борьбы, создания положительного имиджа фирмы.

Основной акцент предлагаемых мероприятий был сделан на навязчивой рекламной кампании предприятия.

Учитывая численность и состав населения г. Благовещенска, рекламная кампания представлена следующими мероприятиями:

- организация рекламы в СМИ г. Благовещенск;
- подача бесплатных и платных объявлений в газеты г. Благовещенска

(«Дважды два», «Из рук в руки»);

- подача объявлений на сайты сети Интернет (Amur.net, Amur.info) и доски объявлений;

- информационная работа в социальных сетях (Odnoklassniki.ru, V Kontakte.ru, Мой мир);

- организация расклейки объявлений по улицам города Благовещенска;

- раздача визиток, буклетов;

- размещение рекламных объявлений на автобусных билетах и квитанциях ЖКХ;

- «из уст в уста».

Данные рекламные мероприятия потребуют определенных затрат, перечень которых представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на мероприятия по повышению антикризисной устойчивости предприятия

Направление расходов	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Реклама в СМИ	3	150 000	450 000
Печать рекламных объявлений	150 000	0,2	30 000
Расклейка рекламных объявлений	300 000	0,25	75 000
Печать визиток, буклетов	150 00	2	300 000
Изготовление рекламного щита	1	5000	5000
Реклама на билетах, квитанциях ЖКХ	40 000	0,2	8000
Итого:			868 000

Можно предположить, что предложенные мероприятия приведут к увеличению выручки предприятия на 10 % в год.

Выявление недостатков и способы их локализации в деятельности ФГУП «ГВСУ №6».

Строительная индустрия является индикатором качества жизни общества и социально-экономического развития. Помимо этого, строительный сектор национальной экономики способствует активизации работы реального сектора,

так как стимулирует работу металлургических, машиностроительных заводов, агропромышленного сектора, транспорта страны, легкой промышленности.

Особенности маркетинга в строительстве определяются специфическими признаками этой сферы:

– предприятия строительной индустрии при своей многочисленности территориально разбросаны. Работа многих из них носит временный и сезонный характер. При этом функционирование строительных организаций отличается высокой мобильностью и оперативная дислокация в соответствии с полученным портфелем заказов;

– строгая последовательность технологических процессов капитального строительства и отделочных работ предусматривает достаточно широкий диапазон услуг, начиная с монолитных работ, СМР, столярки (окна), отделочных работ, дизайна и заканчивая электроснабжением, телефонизацией, радиофикацией, дизайном благоустройства, охранными системами.

В современных строительных процессах в условиях рынка резко возрастают совокупные затраты на организацию транзакций, т.е. рыночное участие. По данным современных аналитиков, наибольшая доля расходов приходится на управление и организацию системы товародвижения, и в частности на транспортную логистику в пределах 20 % от общего объема затрат.

На сроки и качество строительного процесса большое влияние оказывают климатические условия, что, безусловно, увеличивает проблемность выполнения прогнозных оценок о завершении работ и сроков сдачи-приемки готовых объектов. На итоги строительства также оказывают влияние природные факторы, в том числе рельеф местности, строение грунта, наличие и территориальная удаленность источников сырья – песка, строительного кирпича и других важных компонентов.

На результаты строительных работ в рамках полученных заказов отрицательно влияют неравномерность распределения строительно-монтажных работ, недостаток оборотных средств, нестабильность платежеспособности заказчиков

и несовершенство системы государственного регулирования.

Передовые технологии системы маркетинга и логистики в строительной индустрии развиваются крайне медленно относительно других секторов экономики. Это вызвано сложностью и многообразием коммерческих связей между заказчиками, генподрядчиками, субподрядчиками, логистическими провайдерами, проектировщиками, инвесторами.

Управление потокопроцессами усложняется также огромным количеством ассортиментных позиций строительных материалов, комплектующего оборудования. Именно в строительной индустрии сильно сказывается отсутствие высококвалифицированных кадров. Все это приводит к многочисленным простоям, срывам сроков исполнения заказов.

В соответствии с данным документом одним из важнейших направлений в приоритетах отрасли должны стать новые энергоресурсосберегающие разработки и экологически чистые технологии для жилищно-коммунального хозяйства. При этом акцентируется внимание на обеспечение здоровой среды обитания и устойчивого развития городов и поселений.

В современных условиях система маркетинга превратилась в систему интегрированного маркетинга, включающего функцию управления сбытовой, производственной и торговой деятельностью компании. В современной концепции рыночного управления ключевую роль в формировании условий стабильности и успеха играет стратегия аутсорсинга.

Смысл аутсорсинга сводится к простой формуле: сосредоточить все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для вашей компании, и передать остальные (поддерживающие, сопутствующие) функции надежному и профессиональному партнеру.

Современный аутсорсинг охватывает все отрасли промышленного производства, в том числе и строительную индустрию.

Аутсорсинг в строительстве – это стратегическое решение компании о передаче сторонней организации на исполнение отдельных функций, направле-

ний бизнес-процессов в целях повышения качества, снижения затрат, времени исполнения.

Необходимо выделить практические направления аутсорсинга на разных этапах производственной деятельности:

- обоснование технического задания строительного проекта;
- закупки компонентов и сбыт готовой продукции – система логистики;
- производство;
- управление поставками;
- внедрение новых изделий;
- дистрибуция продукции, внешняя логистика;
- послепродажное обслуживание;
- обоснование размещения заказов на строительство, отделку, дизайн.

Основная цель системы аутсорсинга в строительном бизнесе – это снижение совокупных затрат, времени исполнения полученного заказа в режиме повышения качества.

Концепция аутсорсинга – выражение антикризисной философии в виде целостной совокупности целей, задач, принципов организации, направленных на максимальное удовлетворение запросов потребителей и заказчиков в режиме высокого качества, своевременности исполнения и оптимизации затрат.

Основопологающими критериями обоснования целесообразности использования системы аутсорсинга являются:

- определение значимости каждой позиции бизнес-процесса с учетом сложности исполнения, себестоимости работ и наличия корпоративных ресурсов. Важно стратегически определить, какие детали закупать или изготавливать самостоятельно, а какие приобретать по контракту аутсорсинга;
- обоснование причин невозможности обеспечения требуемого качества, уровня снижения затрат, высвобождения дефицитных ресурсов, оборудования, высококвалифицированной рабочей силы;
- критерии отказа от аутсорсинга в связи с отсутствием надежных по-

ставщиков строительной услуги, возможной потенциальной зависимости от монополии поставщика, понижением оперативности принятия управленческого решения и контроля;

– критерии обеспечения качества и сокращения времени производства строительного продукта. Мировой опыт показывает, что объекты стройиндустрии редко имеют собственное ремонтное оборудование, транспортные цехи, маркетинговые службы, профессионалов-логистов.

Как правило, есть множество фирм-профессионалов, которые берут на себя выполнение технологических, управленческих, маркетинговых, логистических, охранных и многих других функций.

В целях минимизации совокупных затрат, повышения качества и сокращения времени исполнения работ участники рынка используют услугу аутсорсинга.

Услуги аутсорсинга имеют межотраслевой характер. Для любой компании важно обосновать маркетинг аутсорсинга в части привлечения сторонних организаций для выполнения корпоративных видов работ в области бухгалтерского учета, использования информационных технологий, выполнения строительных работ.

В основе маркетинга аутсорсинга используется механизм обоснования экономической целесообразности услуги с учетом рыночной устойчивости и популярности аутсорсера (сторонней организации).

Таким образом, главный и основной недостаток-выравнивание перепадов в спросе и предложения путем передачи части заказов на аутсорсинг.

3.2. Постановка целей и функций антикризисного управления ФГУП «ГВСУ №6»

Антикризисное управление является общим планом управления для диверсифицированного развития ФГУП «ГВСУ №6». Антикризисное управление распространяется на все направления деятельности, которыми ФГУП «ГВСУ

№6» занимается. Диверсифицированное ФГУП «ГВСУ №6» утверждает свои позиции в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности филиалов ФГУП «ГВСУ №6», в которые диверсифицировалась ФГУП «ГВСУ №6».

Формирование антикризисных мероприятий для диверсифицированного ФГУП «ГВСУ №6» предусматривает четыре вида действий.

Действие по достижению диверсификации. Первая проблема диверсификации – это проблема определения сферы деятельности, в частности, в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом – путем открытия новой компании или приобретения существующей (устойчивого лидера, вновь образованной компании, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями). Этот аспект антикризисной стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и будет определять позицию компании в каждой из целевых отраслей.

Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях (сегментах) где уже действует ФГУП «ГВСУ №6». По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях антикризисное управление концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах деятельности должно концентрироваться. Решения должны быть приняты в отношении усиления антикризисных позиций в долгосрочной перспективе и доходности ФГУП «ГВСУ №6», в которые вложены средства. Материнская компания могут помочь филиалам ФГУП «ГВСУ №6» быть более успешными, финансируя дополнительные мощности и мероприятия по повышению эффективности производства, предоставляя недостающие управленческие технологии и ноу-хау, приобретая другую компанию, действующую в той же отрасли, и объединяя два направления в одно, более эффективное, и /или приобретая компанию, которая уже имеет сильные позиции на рынке. Общий план управления диверсифицированной компанией будет включать в себя ориентацию на стратегию быстрого роста

большинства наиболее перспективных филиалов ФГУП «ГВСУ №6», обеспечения нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности из низкоприбыльных, но перспективных направлений, отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.

Нахождения путей синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в антикризисное преимущество. Расширяя свою деятельность в бизнесе с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях. При родственной диверсификации компания будет иметь возможность осуществлять передачу навыков опыта, совместно использовать мощности, тем самым, снижая общие издержки, повышая антикризисность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить антикризисное преимущество. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности компании, тем большая возможность для совместных усилий и достижения антикризисных преимуществ. Конечно, связанную диверсификацию привлекательной делают совместные усилия, что позволяет достичь результатов работы (синергического стратегического соответствия среди родственных хозяйственных подразделений), которые недостижимы при независимой работе каждого подразделения. Такой аспект стратегии, как формула $2+2=5$, еще раз доказывает, что связанная диверсификация является очень эффективным средством улучшения показателей работы корпорации и, следовательно, повышению доходов акционеров.

Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области. Различные сферы деятельности диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств. Руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для рас-

пределения средств в наиболее перспективные направления. Антикризисное управление может включать самые разнообразные хозяйственные подразделения, например, постоянно имеющие низкую прибыль или находящиеся в непривлекательных отраслях. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее обещающие хозяйственные подразделения или выделить их на финансирование приобретения новых привлекательных со всех точек зрения компаний.

Антикризисное управление создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются Советом директоров корпорации.

3.3. Оценка эффективности антикризисных мероприятий.

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий предварительно рассчитаем денежные потоки по нему (таблица 9).

Таблица 9 - Данные для анализа эффективности капитальных вложений

Показатели	Значение показателей по годам				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Выручка, тыс. руб.	10943,0	11818,0	12764,0	13785,0	14887,0
Всего затраты по проекту, тыс. руб.	8883,0	9594,0	10361,0	11190,0	12085,0
В т.ч. переменные затраты, тыс. руб.	1020,0	1101,6	1190,0	1285,0	1388,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2060,0	2224,0	2403,0	2595,0	2802,0
Ставка налога на прибыль, в процентах	20	20	20	20	20
Чистая прибыль, тыс. руб.	1648,0	1779,2	1922,4	2076,0	2241,6
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	1648,0	1779,2	1922,4	2076,0	2241,6

Анализ эффективности капитальных вложений осуществляется путем определения чистой современной стоимости (NPV) при ставке дисконтирова-

ния 29 % = ключевая ставка (11,5 %) + процент за риск по аналогичным проектам в данной отрасли с учетом региональной специфики (таблица 10).

Таблица 10 - Анализ эффективности капитальных вложений

Годы	Инвестиции и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке «29 %»	Современная стоимость PV, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-868,0	-	-868,0	-868,0
1	1648,0	0,775	1277,2	409,2
2	1779,2	0,601	1069,3	1478,5
3	1922,4	0,466	895,8	2374,3
4	2076,0	0,361	749,4	3123,7
5	2241,6	0,28	627,6	3751,3
NPV			4619,3	3751,3

Данные таблицы 10 показывают, что предприятием по итогам реализации проекта может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков NPV в размере 3751,3 тыс. руб. на 5 год реализации проекта. По данному критерию по проекту $NPV > 0$, проект следует принимать.

Индекс рентабельности инвестиций проекта составляет:

$$PI = 3751,3 : 868,0 = 4,3.$$

Это означает, что на 1 рубль вложенных средств можно получить 4,3 рубля прибыли или 5,32 руб. возврата средств. Полученный индекс рентабельности больше 1, что подтверждает экономическую эффективность проекта.

Для расчета показателя IRR (внутренняя норма доходности) выбираются два значения коэффициента дисконтирования $r_1 < r_2$ таким образом, чтобы в интервале (r_1, r_2) функция $NPV = f(r)$ меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+».

Внутренняя норма доходности показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом и рассчитывается по вспомогательным данным (таблица 11).

Таблица 11 - Вспомогательные данные для расчета внутренней нормы доходности проекта

Год	Поток, тыс. руб.	Расчет 1		Расчет 3		Расчет 4	
		r=29 %	PV, тыс. руб.	r=200 %	PV, тыс. руб.	r = IRR= 190 %	PV, тыс. руб.
0	-868,0	1		1		1	
1	1648,0	0,775	1277,2	0,33	543,84	0,34	560,32
2	1779,2	0,601	1069,3	0,11	195,7	0,12	213,50
3	1922,4	0,466	895,8	0,04	76,9	0,041	64,45
4	2076,0	0,361	749,4	0,01	20,76	0,01	20,76
5	2241,6	0,28	627,6	0,004	8,97	0,004	8,97
NPV			3751,3		-21,83		0

По первичному расчету значение показателя 200 %, по уточненным данным IRR = 190,00 %. Внутренняя норма доходности предлагаемого инвестиционного проекта (190 %) достаточная для предприятий данной отрасли и выше принятой нормы дисконта (29 %), что положительно характеризует проект.

При определении эффективности проекта необходимо определить дисконтированный срок окупаемости, который показывает момент времени через который, вернув сумму вложенных инвестиций, предприятие сможет получить прирост капитала (таблица 12).

Таблица 12 - Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

Год	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке 29 %	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиции для потока, тыс. руб.	
				исходного	дисконтированного
0	-868,0	-	-868,0	-868,0	-868,0
1	1648,0	0,775	1277,2	780,0	409,2
2	1779,2	0,601	1069,3	2559,2	1478,5
3	1922,4	0,466	895,8	4481,6	2374,3
4	2076,0	0,361	749,4	6557,6	3123,7
5	2241,6	0,28	627,6	8799,2	3751,3

Из расчетов таблицы 12 видно, что PP≈1 год и DPP≈1 год. Чаще во внимание принимается дисконтированный срок окупаемости, так как он отражает временной характер денежного потока. Уточненный дисконтированный срок

окупаемости проекта составит менее 8 месяцев.

Обоснование предложенных в антикризисной стратегии мероприятий.

В качестве обоснований предложенных мероприятий можно предложить следующую структуру запросов к реализации улучшений проекта повышения качества оказываемых услуг.

- фокус на потребителя;
- фокус на процесс и его результаты;
- управление участием/ответственностью;
- непрерывное улучшение;
- проблемы, зависящие от рабочих, должны составлять не более 20 %;
- проведение измерений;
- постоянно действующие сквозные функциональные Советы, представляющие собой постоянно действующие команды по улучшению качества.

Таким образом, антикризисная стратегия на предприятии заключается в использовании стратегического анализа, стратегического планирования, стратегической организации и контроля.

Но самым главным методом, который можно применить на практике, скорее всего, будет метод экстраполяции, именно этот метод позволяет планировать деятельность на длительный срок.

Метод экстраполяции - один из методов прогноза, основанный на прогнозировании событий на основе анализа показателей, имевших место в предыдущие годы (не менее чем за 5-8 лет).

Методы экстраполяции тенденций являются, пожалуй, самыми распространенными и наиболее разработанными среди всей совокупности методов прогнозирования. Они основаны на предположении, что будущие события определяются прошлым. Особое значение при прогнозировании методом экс-

траполяции имеют вопросы о ее базе и сроках, то есть о длине базисного периода, для которого закономерность будет распространена на будущее и о длине будущего периода, на который эту закономерность можно распространить.

В качестве базы для экстраполяции нельзя брать ни очень короткий, ни слишком длинный период, так как короткий период может оказаться недостаточно типичным из-за действия временных, проходящих условий и факторов, а излишне длинный период нецелесообразен, потому что на его протяжении могли значительно измениться условия развития явления и то, что было характерно для динамики 15-20 лет назад, может стать совершенно нехарактерным в будущем.

Оптимальная по длине база экстраполяции должна быть выбрана на основе содержательного анализа с учетом конкретных исторических условий развития. Что же касается срока экстраполяции (периода упреждения прогноза), то чем он короче, тем более надежные и точные результаты (при прочих равных условиях) дает прогноз, так как за короткий срок не успевают сильно измениться условия развития явления и характер его динамики.

Специфическими чертами прогнозной экстраполяции можно назвать методы предварительной обработки числового ряда с целью преобразования его к виду, удобному для прогнозирования, а также анализ логики и физики прогнозируемого процесса, оказывающий существенное влияние, как на выбор вида экстраполирующей функции, так и на определение границ изменения ее параметров.

Для примера можно рассмотреть локальный сметный расчет на устройство тротуаров:

Таблица 13-сметный расчет на устройство тотуаров

№ п п	Обосно- вание	Наимено- вание	Ед. изм.	Ко л.	Стоимость единицы, руб.			Общая стоимость, руб.			Т/з осн · раб · на ед.	Т/з осн · раб · Все го	Т/з ме х. на ед.	Т/з мех · Все го		
					Все го	В том числе			Все го	В том числе						
						Осн · З/п	Эк. Ма ш	З/п Ме х		Осн · З/п					Эк. Ма ш	З/п Ме х
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Раздел 1. Устройство асфальтобетонного покрытия тротуаров и отмостки																
1	ФЕР27-04-001-01	Устрой- ство под- стилаю- щих и выравни- вающих слоев основа- ний: из песка	100 м3 мате- риала осно- вания (в плот- ном теле)	2, 33	22 82	126	214 4	178	531 7	294	499 5	414	15, 72	36, 63	13, 88	32, 34
2	ФССЦ-408-0121	Песок при- родный для строитель- ных работ повышен- ной крупно- сти и круп- ный	м3	25 6	60				1537 5							
3	ФЕР27-04-016-04	Устрой- ство про- слойки из нетканого синтетиче- ского ма- териала (НСМ) в земляном полотне: сплошной	1000 м2 по- верх- ности	1, 17	74 6	244	502	61	870	284	584	71	30, 75	35, 82	4,4 1	5,1 4
4	ФССЦ-101-2698	Нетканый геотекстиль Турар SF 27 (Велико- британия)	м2	11 65	6,6 8				7782							
5	ФЕР27-04-007-01	Устройство оснований толщиной 15 см из щебня фракции 40- 70 мм при укатке ка- менных материалов с пределом прочности на сжатие до 68,6 МПа (700 кгс/см2): однослой- ных	1000 м2 осно- вания	1,1 7	### #	302	3756	471	2859 6	352	4376	549	36, 96	43,0 6	36, 24	42,2 2

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
6	ФЕР27-07-006-01	Устройство покрытия дорожек и тротуаров из горячих асфальтобетонных смесей асфальтоукладчиками типа "VOGELE" малых типоразмеров толщиной слоя 4 см	1000 м2	1,17	4177	171	4004	105	4866	199	4665	123	18,58	21,65	7,98	9,3
8	ФССЦ-101-1554	Битум	т	0,76	1740				1318							
9	ФССЦ-410-0004	Асфальтобетонные смеси дорожные, аэродромные и асфальтобетон (горячие и теплые для плотного асфальтобетона мелко и крупнозернистые, песчаные), марка I, тип Г	т	110	450				49437							
10	ФЕР27-07-006-02	При изменении толщины слоя покрытия на 0,5 см добавлять или исключать к расценке 27-07-006-01	1000 м2	1,17	419	11,1	407	7,6	488	13	475	9	1,34	1,56	0,54	0,63
11	ФССЦ-410-0004	Асфальтобетонные смеси дорожные, аэродромные и асфальтобетон (горячие и теплые для плотного асфальтобетона мелко и крупнозернистые, песчаные), марка I, тип	т	27,5	450				12372							

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 2	ФЕР27-02-010-02	Установка бортовых камней бетонных: при других видах покрытий	100 м бортового камня	17,3	44,13	644	79,6	9,2	763,06	111,29	137,7	159	76,08	131,5,4	0,68	11,76
1 3	ФССЦ-403-8023	Камни бортовые БР 100.20.8 /бетон В22,5 (М300), объем 0,016 м3/ (ГОСТ 6665-91)	шт.	17,29	22,4				386,60							
Итого по разделу 1 Устройство асфальтобетонного покрытия тротуаров и отсыпки									273,609					145,4,1		101,39
Раздел 2. Устройство покрытия тротуарной плиткой																
1 4	ФЕР27-04-001-01	Устройство подстилающих и выравнивающих слоев оснований: из песка	100 м3 материала основания (в плотном теле)	6,41	22,82	126	214,4	178	146,18	808	137,33	113,7	15,72	100,7	13,88	88,92
1 5	ФССЦ-408-0121	Песок природный для строительных работ повышенной крупности и крупный	м3	70,5	60				422,73							
1 6	ФЕР27-04-016-04	Устройство прослойки из нетканого синтетического материала (НСМ) в земляном полотне: сплошной	1000 м2 поверхности	3,2	74,6	244	502	61	239,1	782	160,6	195	30,75	98,49	4,41	14,13
1 7	ФССЦ-101-2698	Нетканый геотекстиль Турар SF 27 (Великобритания)	м2	32,03	6,68				213,96							

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 8	ФЕР27-04-007-01	Устройство оснований толщиной 15 см из щебня фракции 40-70 мм при укатке каменных материалов с пределом прочности на сжатие до 68,6 МПа (700 кгс/см ²): одно-слойных	1000 м ² основания	3,2	## ##	302	375 6	471	786 21	967	120 32	150 9	36, 96	118 ,38	36, 24	116 ,08
1 9	ФЕР27-07-003-02	Устройство бетонных плитных тротуаров с заполнением швов: песком	100 м ² тротуара	32	91 66	346	403	5,6	293 574	110 96	129 22	181	42, 4	135 8,1	0,4 2	13, 45
2 0	ФССЦ-403-0104	Плиты бетонные и цементно-песчаные для тротуаров, полов и облицовки, марки 300, толщина 35 мм	м ²	## ##	70, 1				- 224 530							
2 1	ФССЦ-403-0106	Плиты бетонные и цементно-песчаные для тротуаров, полов и облицовки, марки 300, толщина 50 мм	м ²	32 03	109				3505 68							

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Итого по разделу 2 Устройство покрытия тротуарной плиткой									6184					1675		232,
									31					,6		58
Раздел 3. Скамейки																
2	Прайс-лист "ДВК СТИЛЬ"	Скамейка МЗ=5890/1,18/8,39	шт	8	625				4997							
2																
Итого по разделу 3 Скамейки									4997							
Раздел 4. Вазоны																
2	Ком-мерческое предложение КП-СП-12-01660 от 26.10.12 ЗАО "КСИЛ"	Ваза железобетонная МЗ=2520/8,39	шт	11	315				3469							
3																
Итого по разделу 4 Вазоны									3469							
ИТОГИ ПО СМЕТЕ:																
Итого прямые затраты по смете в ценах 2001г.									828	2592	56765	4347		3129		333,
Накладные расходы									764	4				,8		97
Сметная прибыль									42							
									985							
Итого по смете:									28							
									757							
Автомобильные дороги									577					3129		333,
Материалы									389					,8		97
Итого									323							
									117							
В том числе:									900					3129		333,
Материалы									506					,8		97
Машины и механизмы																
ФОТ									746							
Накладные расходы									075							
Сметная прибыль									56							
Производство работ в зимнее время 6,39%									765							
									30							
Итого									271							
									42							
Коэффициент пересчета 958 048 * (0,96*8,39)									985							
									28							
ВСЕГО по смете									757							
									57							
									542							
									958							
									048							
									7 716							
									502							
ВСЕГО по смете									7 716					3129		333,
									502				,8		97	

Для более полного раскрытия метода и сущности аутсорсинговых мероприятий необходимо проанализировать локальную смету (локальный сметный

расчет) на 07-02-001-14 И1 по благоустройству тротуаров. Данная смета представляет собой расчет на один из видов работ. Таблица ниже дает качественное и количественное представление о затраченных материалах. Сроки производства работ, а также порядок их приемки и оплаты регулируются отдельно заключенным договором.

Аналитическая часть (итоговая по смете) выделяет несколько видов затрат сгруппированных по предметному назначению, которые состоят:

- прямых затрат;
- накладных расходов;
- сметная прибыль.

Далее идет расшифровка по смете по разделам:

- автомобильные дороги;
- материалы, в том числе машины и механизмы, фонд оплаты труда, накладные расходы, сметная прибыль, производство работ в зимнее время.

Цены представлены в ценах 2001г. С повышающим коэффициентом 8,39. В итоге мы получаем по 1 виду работ экономический эффект на сумму 321521 руб.

На практике применяются также иные способы формирования локального сметного расчета, а именно методом укрупнения отдельных видов затрат, куда также заложена прибыль или экономический эффект подрядчика.

На основании изложенного и полученных экономических расчетов можно сделать вывод, что одними из методов антикризисного управления, если не самым эффективным будет метод аутсорсинга не только отдельных видов работ, но и целых объектов, так как при заказе, финансируемом примерно на 1000 млн. рублей выгода для компании подрядчика составит примерно 40 000 тыс. рублей, а это уже сумма, которую можно изъять из оборотных средств и направить на финансирование иных расходов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление-это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим трудностям.

На современном этапе экономического развития, проблема разработки мер антикризисного управления занимает центральное место в экономической политике государства. Создание антикризисных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. При этом повышение качества антикризисного управления касается всех уровней ее иерархии: продукции, предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но особую важность приобретает антикризисность предприятия как основного звена экономики. Несмотря на большое количество факторов, влияющих на антикризисное управление, все же основным и определяющим из них остается его способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия для ее продвижения на рынок.

В рамках исследования данной темы нами была проведена работа по изучению строительного рынка и положения строительного предприятия «ФГУП «ГВСУ №6» на данном сегменте сферы услуг.

В процессе работы были изучены сущность мер антикризисного управле-

ния, факторы ее определяющие, методы оценки, а также проведен полный анализ внутренней и внешней сред предприятия. Установлено, что строительное предприятие ФГУП «ГВСУ №6» является лидером строительного рынка на Дальнем Востоке, но в результате проведенной углубленной оценки его антикризисной стратегии в сравнении с действующей обнаружена тенденция стремительного ухудшения его позиций. В связи с чем было принято решение о разработке оздоровительных мероприятий, направленных на повышение спроса на продукцию исследуемого предприятия как способа повышения его антикризисной устойчивости.

Установлено, что предложенные мероприятия потребуют 868000 рублей затрат, но окупаемость вложенных средств составит менее года.

Проведенные исследования показали высокую актуальность проведенных исследований, результаты которых имеют практическую значимость и рекомендуются к внедрению на данном предприятии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат : новые метрики богатства корпорации / Т. Амблер. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 315 с.
- 2 Антикризисное управление : учебное пособие / под ред. Э.М. Короткова. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 432 с.
- 3 Большой энциклопедический словарь. Языкознание / ред. В.Н. Ярцева. – М. : Большая Российская Энциклопедия, 2000. – 688 с.
- 4 Быстров, С.А. Экономика и организация ресторанного бизнеса : учебник / С.А. Быстров. – М. : ФОРУМ, 2011. – 241 с.
- 5 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия : учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск : Изд-во АмГУ, 2012. – 115 с.
- 6 Васин, Ф.П. Формирование структуры капитала в торговле / Ф.П. Васин // Бухгалтерский вестник. - 2013. - № 1. – С. 35.
- 7 Вахрушина, М. А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения : монография / М. А. Вахрушина, Л. Б. Самарина. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2011. – 144 с.
- 8 Гладышева, И.В. Прогнозирование конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / И.В. Гладышева. – СПб., 2006. - 20 с.
- 9 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М. : Высшая школа, 2012. - 320 с.
- 10 Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для магистров / Т.И. Григорьева. - М. : Юрайт, 2013. - 462 с.
- 11 Иванова, Н.И. Модернизация и конкурентоспособность российской экономики / Н.И. Иванова. – М. : Алетейя, 2010. - 368 с.
- 12 Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций : практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М. : Инфра-М, 2013. - 192 с.
- 13 Кибанов, А.Я. Финансовый менеджмент в промышленности : учебное

пособие / А.Я. Кибанов. - М. : ГАУ, 2011. – 130 с.

14 Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ : учебное пособие / Н.В. Киреева. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 293 с.

15 Кожевникова, Е.А. Анализ эффективности использования персонала предприятия / Е.А. Кожевникова // Планово-экономический отдел. – 2011. – № 8. – С. 54.

16 Кони́на, Н. Ю. Конку́рентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – М. : Проспект, 2012. - 368 с.

17 Кузнецова, Ю.В. Событийный маркетинг – современный метод продвижения товаров. Маркетинг и общество : сборник материалов Междунар. науч.-практ.конф. / Ю. В. Кузнецова. – Казань : Изд-во Казанского гос. фин.-эк. ин-та, 2006. – С. 126.

18 Литовченко, В.П. Финансовый анализ : учебное пособие / В.П. Литовченко. - М. : Дашков и К, 2013. - 216 с.

19 Лифиц, И.М. Конку́рентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2013. - 448 с.

20 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М. : Альфа-Пресс, 2004. – 160 с.

21 Мошнов, В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Библиотека управления : офиц. сайт. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml. – 15.10.2016.

22 Назимко, А. Е. Событийный маркетинг: руководство для заказчиков и исполнителей / А. Е. Назимко. – М. : Вершина, 2007. – 224 с.

23 Парамонова, Т. Н. Конку́рентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М. : КноРус, 2010. - 120 с.

24 Портер, М. Конку́рентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 715 с.

- 25 Портер, М. Конкуренция : учебное пособие / М. Портер. - М. : Вильямс, 2005. - 608 с.
- 26 Рыжова, В. В. Экономическое управление организацией : учебное пособие / В. В. Рыжова, В. В. Петров. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 246 с.
- 27 Семенов, И. Взаимосвязь менеджмента и маркетинга в современной организации / И. Семенов // Маркетинг. - 2003. - № 6. – С. 45.
- 28 Смольянова, Е.Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Смольянова, В.Б. Малицкая // Вестник ТГУ. – 2009. - Выпуск 2 (70). - С. 336-344.
- 29 Томпсон, А.А. (мл.) Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон (мл.), А. Дж. Стрикленд III. – М. : ИНФРА– М, 2001. – 412 с.
- 30 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М. : Маркет ДС, 2008. - 432 с.
- 31 Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – М. : Дашков и К, 2013. – 247 с.
- 32 Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организации : учебное пособие / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 48 с.
- 33 Автоматизированная линия производства творога закрытым способом А-ТЛ [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://hitech.nnov.ru/catalogs/rirk-10-catalog/section7/section7-pro022.html>. – 12.10.2016.
- 34 Балдин, К. В. Инвестиции: системный анализ и управление / К. В. Балдин. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 288 с.
- 35 Булгакова, О. А. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности рекреационного района / О. А. Булгакова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2. – С. 437 - 441.
- 36 Буренина, И. В. Методический подход к формированию стратегического единства компании / И. В. Буренина, Г. Ф. Хасанова, С. В. Эрмиш // Экономика и управление. – 2013. – №2. – С. 96-100.

- 37 Валинурова, Л. С. Инвестирование / Л. С. Валинурова, О. Б. Казакова. – М. : Волтерс Клувер, 2010. – 448 с.
- 38 Вахрин, П. И. Инвестиции / П. И. Вахрин, А. С. Нешиной. – М. : Дашков и Ко, 2005. – 380 с.
- 39 Гамалей, Я. В. Инвестиционно-финансовый механизм управления развитием региональной экономики в современной России : дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Я. В. Гамалей. – Ростов на Дону, 2008. – 252 с.
- 40 Гринчель, Б. М. Использование конкурентного потенциала для усиления инновационного и экономического развития регионов / Б. М. Гринчель // Инновации. – 2012. – №12. – С. 116-120.
- 41 Гурков, И. Б. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы / И. Б. Гурков, Е. М. Аврамова, В. С. Тубалов // ЭКО. – 2004. – №5. – С. 100 - 116.
- 42 Гущин, В. В. Инвестиционное право / В. В. Гущин, А. А. Овчинников. – М. : Изд-во Московского гос. индустр. ун-та, 2008. – 186 с.
- 43 Ершов, О. Г. Общие организационно-правовые предпосылки заключения договоров в строительстве / О. Г. Ершов // Право и экономика. – 2011. – № 11. – С. 58-61.
- 44 Изаак, С. И. Инвестиционная стратегия предприятия / С. И. Изаак, С. А. Чернышов. – М. : Алвиан, 2012. – 180 с.
- 45 Инвестиционная среда [Электронный ресурс] // Бизнес-словарь. Справочный информационный ресурс поддержки предпринимателей : офиц. сайт. – Режим доступа : http://www.businessvoc.ru/bv/ TermWin.asp?theme=&word_id =28547. – 15.10.2016.
- 46 Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
- 47 Королев, А. А. Взаимодополняемые инвестиционные проекты: оценка синергетического эффекта / А. А. Королев // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №10. – С. 90-96.

48 Линия производства сыра ИПКС-0116 [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : http://www.elf4m.ru/info.html?parent_id=100&ide=117&tab=1. – 13.10.2016.

49 Магомаева, Л. Р. Классификация инвестиционных институтов в экономически развитых странах / Л. Р. Магомаева // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2013. – № 8. – Вып. 40. – С. 19-22.

50 Мазур, И. И. Управление проектами : учебное пособие для студентов вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : ОМЕГА-Л, 2013. – 960 с.