

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

РЕСУРСНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 92071306
Безбородых Дмитрия Викторовича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Ровенских И.Е.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Понятие стратегии, ее сущность.....	7
1.2. Классификации стратегий	10
1.3. Процесс разработки стратегии, методы и этапы	16
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЧЕРНОЗЕМСТРОЙ»	28
2.1 Организационно-хозяйственная деятельность ООО «Черноземстрой»...	28
2.2 Классификация строительных материалов	30
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНЫХ АКТИВОВ	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	49

Введение

Актуальность темы. В современных условиях повышается самостоятельность предприятий в реализации управленческих решений, их экономическая и юридическая ответственность за результаты хозяйственной деятельности. Рыночные отношения преобразовали не только цели организации, но и ее формы управления.

В период рыночных отношений актуальными становятся процессы интеграции бухгалтерского управленческого учета и менеджмента, которые образуют взаимодействие двух концепций. Взаимодействие менеджмента (как концепции управления) и бухгалтерского учета (как концепции информационной поддержки управления) создает возможность снижения риска принятия ошибочных управленческих решений.

Управленческий анализ представляет собой важнейшую составляющую бухгалтерского учета. Эффективность его проведения во многом зависит от того, насколько менеджмент адаптирован к реальным потребностям организации.

Для эффективного управления производственной деятельностью одного экономического анализа недостаточно, и лишь при полном единстве экономического и оперативного анализа можно всесторонне изучить работу предприятия и определить перспективы его дальнейшего развития.

Менеджменту организаций необходим экономический анализ не только для выбора оптимальных управленческих решений в настоящем, но и для разработки сценариев будущего экономического развития.

Управление активами имеет огромное значение, как в технологическом, так и финансовом аспектах. С позиции управления активами, вполне естественно желание минимизировать вызываемые этим процессом косвенные потери, с определенной долей условности численно равные доходам, которые можно было бы получить, инвестировав соответствующую сумму в какой-то альтернативный проект. Эти косвенные

потери при определенных обстоятельствах, например при вынужденной реализации активов, в случае банкротства организации, многие оборотные средства «вдруг» попадают в разряд неликвидов, а вырученная за них сумма может быть гораздо ниже учетной стоимости.

По оценкам специалистов, занимающихся консультированием в области финансового менеджмента, из общей экономии, которую может получить предприятие при рациональном управлении финансами, 50% может дать управление материально-производственными запасами, 40% - управление запасами готовой продукции и дебиторской задолженностью и остальные 10% - управление собственным технологическим циклом.

Предметом исследования являются финансовые результаты использования ресурсных активов и методы управления ими.

Целью исследования является разработка мероприятий по выявлению резервов эффективности использования ресурсов.

Для достижения указанной цели в дипломном проекте поставлены следующие задачи:

- 1) систематизировать теоретические методы по управлению и анализу хозяйственной деятельностью с точки зрения активов предприятия;
- 2) проанализировать использование оборотных активов предприятия;
- 3) разработать рекомендации по анализу и управлению при решении проблемных вопросов в отношении оборотных активов с целью повышения эффективности их использования.

Теоретической и методологической основой исследования послужили теоретические работы Баканов М.И., Шеремет А.Д., Балабанов М.И., Бланк И.А., Фасоляк Н.Д., Платонова Н.А., Харитонов Т.В., Ричард Томас.

Основными методами исследования являются: системно-структурный, причинно-следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе официальной информации, содержащейся в статистических изданиях Госкомстата РФ, статистических материалах отдельных регионов, законодательных и нормативных актах России, данных экспертных оценок анализа, работ отечественных и зарубежных ученых, а также материалов собственных исследований.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования выводов и рекомендаций работы в качестве практической основы эффективного управления оборотным капиталом на предприятии

Структура дипломного проекта. Дипломный проект включает в себя введение, в котором формируются цель, задачи, а так же актуальность данного исследования. Три раздела: в первом разделе приводятся теоретические аспекты исследования по управлению оборотным капиталом, во втором разделе дан анализ экономической деятельности ООО «Черноземстрой», в третьем, разработка мероприятий и расчет их экономической эффективности использования оборотных средств. Заключение содержит основные выводы. Список используемой литературы, который состоит из 56 источников.

I. Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия

1.1. Понятие стратегии, ее сущность

Исследователи и практики хозяйственной деятельности предприятия часто используют понятие «стратегия» по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия. Такое отношение ведет к путанице, подмене смысловых содержаний. Каждый исследователь считает, что его вариант дефиниции наиболее верный.

Термин «стратегия» (от греч. stratis - войско + ago - веду или strategos- искусство) взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств [26, с. 12].

В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов, как правило, применительно к предприятию: стратегия предприятия. Помимо использования понятия стратегии в военной практике, его употребление можно услышать и в политике. Так, Л. М. Куликов - как «общий план достижения каких-либо (обычно крупных, общественно значимых) целей». В лексиконе делового управления оно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой, или деловой политикой [23, с. 211].

Примеры использования стратегического подхода к управлению деловыми предприятиями начали прослеживаться еще в 20-30-х годах нынешнего столетия. Начиная с 1926 г., под стратегией подразумевалось управление ресурсами, когда было установлено, что при каждом удвоении производства затраты на единицу продукции падают на 20% [22, с. 52]. Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы,

когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Следуя военному словоупотреблению, словари все еще определяли стратегию как «науку о ведении войны, искусство ведения боя», «науку и искусство развертывания войск для боя», «высшую область военного искусства» [23, с. 26].

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели предприятия, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии- политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей [5, с.153-158].

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это - предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри предприятия, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

Основными факторами при формировании стратегии предприятия, являются:

- фактор времени;
- организационная структура;
- корпоративная культура и квалификация разработчиков;
- процесс формирования и реализации управленческих решений;
- специфика предприятия;
- наличие информационных систем мониторинга внешней среды.

Основные задачи разработки стратегии предприятия:

- повышение контролируемой доли рынка;
- предвидение требований потребителя;
- выпуск продукции более высокого качества;
- обеспечение согласованных сроков поставок;
- установление уровня цен с учетом условий конкуренции;
- репутация и имидж предприятия.

Разработка стратегии развития предприятия - процедура разработки желаемого состояния предприятия: видения, миссии, целей (карты целей предприятия и счетной карты ключевых показателей эффективности) и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз) [15, с. 124].

Основные составляющие стратегии [31, с. 49]:

1. Анализ макро- и микросреды предприятия, конъюнктуры рынка.
2. Философия, миссия, цели и задачи.
3. Стратегия в области деятельности предприятия: приоритетные виды деятельности; сегменты рынка, на которых собирается действовать предприятие; доля предприятия в общероссийском объеме; место предприятия в списке крупнейших в России.
4. Маркетинговая стратегия: продукты, требующие разработки исходя из существующего спроса; системы продажи продуктов; доля различных форм распространения продуктов; новые каналы и передовые технологии

распространения продуктов; ценовая политика; система формирования спроса на услуги; рекламная стратегия.

5. Инвестиционная политика: анализ инвестиционной среды; принципы инвестиционной политики; приоритетные направления инвестиций; прогноз уровня доходности по инвестиционным проектам.

6. Стратегия по работе с персоналом (кадровая стратегия): система подбора и обучения персонала; система стимулирования; корпоративная культура и ценности; система коммуникаций.

7. Региональная политика: краткий анализ регионов России; перечень вновь открываемых филиалов; система взаимоотношений головной предприятия и филиалов.

8. Стратегия в области международной деятельности [31, с. 46].

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

1.2. Классификации стратегий

На предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

Стратегии концентрированного роста - стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

Стратегии интегрированного роста - стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Стратегии диверсификационного роста - стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

Стратегии сокращения - стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов [2, с.59].

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной предприятия могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание - заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри предприятия. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами. Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф в своей книге "Стратегическое управление", 1989 г. [3, с. 68].

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах [6, с.81-83].

Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры - это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры предприятия изменятся.

Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях предприятия. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить предприятию ориентирами, а в другой - станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри предприятия, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Стратегия в предприятия разрабатывается и реализуется на всех уровнях управления:

«Первый уровень - корпоративный - присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. » Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными

сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень - сферы бизнеса - уровень первых руководителей не диверсифицированных предприятий, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности предприятия и ее конкурентного потенциала. Третий - функциональный - уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д. Четвертый - линейный уровень руководителей подразделений предприятия или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов [29, с. 254-258].

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции предприятия;
- степень «агрессивности» поведения предприятия в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную) [7, с. 28].

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Поэтому стратегии можно классифицировать по трем признакам:

-принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);

-принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);

-принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

Выделяются три уровня стратегии. Первый уровень «военная стратегия», как наиболее зримая, осязаемая, грубая стратегия. Вторым уровнем корпорации это более тонкая стратегия. И третий уровень, уровень проектов это еще более тонкая стратегия. Современная теория менеджмента различает несколько типов стратегий .

Базовая стратегия - это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности (табл. 1.1), [30, с. 257].

В дополнение к базовой стратегии, которая определяет комбинации различных стратегических областей деятельности предприятия, конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых предприятие должна действовать в каждой такой области. В литературе конкурентную стратегию иногда называют деловой стратегией, бизнес-стратегией.

Третьим типом стратегий являются функциональные стратегии, которые разрабатываются специально для каждого функционального пространства предприятия. В. Д. Маркова и С. А. Кузнецова [28, с.102-112] понимают под функциональными стратегиями стратегии, которые разрабатываются на основе корпоративной и деловой стратегии. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела

(службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. К основным типам функциональных стратегий относятся:

- стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте - от его первоначальной разработки до внедрения на рынке, имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию;

- производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов;

- маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта). Эта стратегия особенно успешна в производстве, ориентированном на массового покупателя с падающими реальными доходами [12, с. 25];

- финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие предприятия (человеческими ресурсами), с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Также можно выделить такие виды стратегий как: стратегии роста, диверсифицированные, моностратегии, мультиатрибутивные.

Исходя из этой классификации, стратегия, разрабатываемая предприятием, должна представлять собой совокупность нескольких стратегий. Эти стратегии должны быть согласованы и тесно

взаимодействовать друг с другом. Стратегический выбор предприятия должен быть определенным и однозначным. Только в этом случае предприятие достигнет успеха.

1.3. Процесс разработки стратегии, методы и этапы

Прежде чем приступить к разработке стратегии необходимо иметь ответы на следующие вопросы:

- Какие преимущества имеет предприятие на успех среди конкурентов;
- Какие товары будут выставлены на рынок;
- Какой тип покупателя будет преобладать на рынке;
- Как будут распределяться ресурсы внутри предприятия;
- Какая технология будет наиболее предпочтительна и перспективна в данных условиях;
- Какие возможности имеются для коммерческих сделок и получения прибыли.

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития предприятия можно условно разбить на следующие крупные блоки :

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли;
- разработка сценарного прогноза развития отрасли;
- прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках; анализ конкурентной позиции компании в отрасли ;
- финансовая оценка стратегических альтернатив; формирование образа будущего компании; разработка стратегических целей и задач; комплекс работ по внедрению стратегии [16, с. 218].

Таким образом, формирование стратегии на предприятии зависит от конкретной ситуации, в которой данное предприятие находится. В стратегии должны быть тесно увязаны цели и идеи их достижения. Формирование стратегии конкретного предприятия

представляет уникальный и индивидуальный процесс, который зависит от многочисленных факторов.

Разработка стратегии - процесс длительный и трудоемкий. Различные предприятия по-разному решают эту проблему. Так сложные и крупные предприятия разрабатывают стратегии более подробно и детально, а предприятия малого бизнеса ограничиваются основными принципами стратегического планирования. На предварительном этапе анализируется личный потенциал руководителей предприятия и их заинтересованность в разработке стратегии.

Это выработка согласованных позиций руководства предприятия и привлеченных консультантов по предприятию работы над стратегией. Затем проводится углубленная бизнес диагностика деятельности предприятия по всем направлениям: производство, маркетинг и сбыт, финансы, управление персоналом. При этом могут быть использованы методы анкетного опроса, в том числе по анкете Стратегия развития предприятия, работа с имеющейся на предприятии вторичной информацией.

Второй этап, включает формирование рабочих групп, которые будут заниматься подготовкой стратегических альтернатив. При работе над комплексной программой развития предприятия группы формируются по основным функциональным направлениям:

научно-техническое, экономическое, отношения с поставщиками и потребителями, социальное, экологическое.

Основная задача рабочих групп состоит в формировании и оценке возможных стратегических альтернатив, обсуждении их с экспертами, в качестве которых выступают как привлеченные специалисты, так и руководство предприятия.

На третьем этапе необходимо проранжировать сформированные стратегические альтернативы и определить критерии их выбора. На данном этапе особую важность приобретают наличие имеющихся на предприятии или в перспективе достаточных ресурсов.

Эти этапы, как правило, выполняются специалистами различных функциональных подразделений и рассматриваются с различных точек зрения: экономика финансовой и производственной эффективности; рынка сбыта; реализации возможностей коллектива; социальной.

Технология разработки стратегии развития предприятия.

Предварительный этап - необходимо создать приказом по предприятию рабочую группу и презентовать каким образом будет проводиться разработка стратегии [20, с.22].

1 этап разработки стратегии. Определение сильных, слабых сторон внутренней системы предприятия - проводится каждым экспертом самостоятельно на основе специального шаблона.

2 этап разработки стратегии. Определение возможностей и угроз в развитии бизнеса со стороны внешней среды предприятия - проводится также каждым из экспертов самостоятельно.

3 этап разработки стратегии. Экспертная оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз - на совместном совещании эксперты определяют, какие из представленного совокупного перечня действительно являются сильными (слабыми) сторонами, возможностями (угрозами), и также классифицируют их по различным параметрам. В результате получается классифицированный перечень, из каждой категории которого выбирают по одному выражению, а остальные записывают в транскрипции. Далее проводится оценка каждым экспертом - самостоятельно, собирается, систематизируется и анализируется.

Возможно подведение итоговой оценки - средним арифметическим, либо в учетом веса (от 0 до 1) каждого эксперта.

Результатом третьего этапа будет являться ранжированный перечень поле Сильных/ слабых сторон и возможности / угрозы (ССВУ).

4 этап разработки стратегии. Разработка шаблона для установления причинно-следственных связей.

Разрабатывается и раздается шаблон каждому эксперту для оценки и разработки причинно-следственных связей. Общее правило на данном этапе - сначала выявить связи между двумя объектами, затем пары между собой, а затем обратные связи.

5 этап разработки стратегии. Установление причинно-следственных связей возникновения угроз, между сильными сторонами и возможностями в развитии бизнеса.

На этом этапе проводится совместное совещание с экспертами, и они вместе определяют наличие причинно-следственной связи.

6 этап разработки стратегии. Подготовка шаблона матриц для экспертной оценки возможных решений.

На этом этапе готовятся таблицы возможных решений, и эксперты самостоятельно определяют наличие на их взгляд связи между тем или иным фактором - ставя в клетку знак "+" или оставляя его пустым.

7 этап разработки стратегии. Экспертная оценка возможных решений на пересечении строк и столбцов матриц - определяют эксперты сначала индивидуально, затем на общем собрании.

8 этап разработки стратегии. Расчет сбалансированности предполагаемых решений и формирование рекомендаций по усилению, ослаблению загруженности ресурсов или излишних надежд на сильные стороны. Определяется как процентное отношение числа найденных решений к числу возможных решений.

9 этап разработки стратегии. Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / возможности (ССВ).

Результатом является набор решений: как использовать сильную сторону для достижения возможности?

10 этап разработки стратегии. Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / угрозы (ССУ).

Корректировка возможных решений в поле ССВ

Результатом является набор решений:

1. Как предупредить появление угрозы, используя сильную сторону?
2. Что делать, если угроза наступила?
3. Если угроза наступила, что необходимо сделать чтобы сильная сторона не превратилась в слабую?

11 этап разработки стратегии. Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / возможности (СЛСВ).

Корректировка возможных решений в поле ССВ, ССУ.

Результатом является набор решений:

1. Что необходимо сделать со слабой стороной, чтобы перевести ее в сильную для достижения возможности?
2. Что сделать для того, чтобы слабая сторона не мешала осуществлению возможности?

12 этап разработки стратегии. Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / угрозы (СЛСУ).

Корректировка возможных решений в поле ССВ, ССУ, СЛСВ.

Результатом является набор решений:

1. Что сделать со слабой стороной для предупреждения появления угрозы?
2. Что делать со слабой стороной при появлении угрозы?

13 этап разработки стратегии. Формирование матриц ССВ, ССУ, СЛСУ, СЛСВ с решениями.

14 этап разработки стратегии. Разработка миссии, ценности, руководящих принципов, стратегических, долгосрочных и среднесрочных целей предприятия.

Видение: глобальное предназначение предприятия, видение каким должен быть социально значимый вклад предприятия в развитие отрасли, региона, страны.

Практически все предприятия, процветающие в настоящее время на рынке, официально сформулировали свою миссию в письменном виде - в форме программного заявления. Утвержденная миссия определяет всю

деятельность предприятия: от планирования до сбыта готовой продукции или предоставления услуг.

Ценности предприятия: ключевые ориентиры, которые декларирует компания.

Руководящие принципы предприятия - то, чем предполагает пользоваться компания для достижения целей. Карта стратегии предприятия формируется в соответствии со типовой формой. На карте стратегии должны быть указаны стратегические цели предприятия и основные причинно-следственные связи между ними, в разрезе финансовой, клиентской, внутренней и перспективой персонала. Количество целей на карте стратегии не должно превышать 3-5 по каждому разделу. Количество причинно-следственных связей следует делать минимальным.

На карте стратегии нельзя указывать проекты и функции (процессы), выполняемые в предприятия. Формулировки целей должны иметь обобщенный характер. Счетная карта по предприятия в целом формируется в соответствии со следующей формой. На счетной карте предприятия указываются стратегические цели (переносятся из карты стратегии), измеряемые показатели достижения стратегических целей, целевые критерии достижения стратегических целей с детализацией на планируемые периоды, привязка с бизнес-процессам первого уровня.

15 этап разработки стратегии Определение среднесрочных, долгосрочных и стратегических сроков реализации решений.

Необходимо определить руководителя проекта внедрения стратегических мероприятий, провести анализ дублирования мероприятий (т.е. одинаковых мероприятий для достижения различных возможностей или используя разные стороны), оценить трудоемкости выполнения мероприятий (при помощи поиска в Интернете сроков или в ручную).

16 этап разработки стратегии Определение последовательности реализации решений в достижении возможностей (ССВ+ССУ) (срок, ответственный, исполнители, ранг).

Последовательность реализации решений основывается на установленной причинно-следственной связи, а затем экспертной оценке важности и привлекательности.

17 этап разработки стратегии Определение последовательности реализации решений для предотвращения угроз (СЛСУ+СЛСВ).

Последовательность разрабатывается согласно дереву причинно-следственных связей.

18 этап разработки стратегии Балансировка ресурсов и сроков.

Сущность процедуры балансировки состоит в выравнивании загрузки руководителей структурных подразделений в рамках совмещения работ по развитию и текущей деятельности.

19 этап разработки стратегии Утверждение приказа и концепции генеральным директором.

При необходимости оформляется приказ по изменению организационной структуры.

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

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

Методологической основой инструментария стратегического анализа являются общенаучные методы (системный и ситуационный анализ,

комплексный подход, программно-целевое планирование и т.д.), аналитико-прогностические методы и методические приемы, заимствованные из разных областей знаний (социологии, психологии, антропологии, экологии, эстетики и т.д.).

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

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

Сложность - число факторов, на которые предприятию следует реагировать.

Подвижность - темп изменений, скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия.

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

Привычность событий - новизна возникающих изменений.

Метод стратегического анализа внешней среды должен быть направлен на:

- установление и оценку факторов среды, представляющих угрозу или способствующих развитию предприятия;
- изучение изменений, влияющих на текущую деятельность предприятия, и установлении их тенденций;
- разработку возможных реакций на развитие факторов среды;
- открытие новых способов создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителей.

Из наиболее часто используемых методов анализа внешней среды достоинством всех анализируемых методов анализа внешней среды стало

наглядное изображение внешних факторов, совместное изучение внешних и внутренних факторов присуще SWOT-анализу, картам стратегических групп конкурентов. Оценка вероятности наступления нескольких событий характерна для анализа перекрестного воздействия и для матрицы «Еврокип». Среди недостатков методов анализа внешней среды отмечается практически для всех методов: статичность метода, невозможность учета внезапных событий, субъективность [9, с. 23].

Большое значение в анализе внешней среды играют экономико-математические методы. Это экономико-статистические методы: множественная регрессия, дискриминантный, факторный, кластерный, объединенный, вариационный анализ, анализ многомерных совокупностей; методы экономико-математического моделирования: моделирование процессов, модели очереди, и др.; методы оптимизации: математическое программирование, теория игр, эвристика и др.

К недостаткам применения методов экономико-математического моделирования:

- необходимость серьезных затрат на организацию исследовательской работы и оплату труда специалистов;
- невозможность охватить в моделях все наиболее существенные тенденции развития;
- высокую вероятность внезапных изменений, разрушительных событий, существенно снижающих полезный эффект модели.

Портфельный анализ - это инструмент стратегического анализа, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных (трех-, четырех-, n-ых) матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты сравниваются друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж,

относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения наиболее значимых критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности предприятия и согласования (по парного сопоставления критериев).

Достоинствами портфельных методов является комплексное рассмотрение определенного набора продуктов, простота и наглядность представления возможных стратегий, конкретные варианты стратегий, акцент на качественные стороны анализа.

К недостаткам относят статичный характер, ограниченное количество позиций и показателей, ограниченное число стратегий, субъективизм.

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

Недостаток классических моделей стратегического планирования в том, что они не принимают во внимание те способности предприятия, которые составляют основу эффективного функционирования бизнеса (отличительные особенности). Экспертные методы стратегического анализа предполагают учет субъективного мнения экспертов о будущем состоянии дел. Для экспертных оценок характерно предсказание будущего на основе, как рациональных доводов, так и интуитивного знания. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер. Позволяют достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных мероприятий. Достоинства экспертного метода по сравнению с интуитивным подходом состоит в возможности обмена и противопоставления идей. Экспертные методы основываются на

использовании неполной и косвенной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции. Используются преимущественно при решении неструктурированных и слабоструктурированных проблем. Достоинствам экспертных методов можно отнести возможность обмена и противопоставления идей, коллективная интеграция идей, наглядность результатов, творческое решение проблем, выработка сценариев развития. К недостаткам относят трудность коммуникации, потребность во времени, субъективизм и др.

И. Ансофф утверждал, что выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбуленции внешней среды, с которой сталкивается предприятия. При этом выделял следующие требования к стратегическому анализу, он должен [2, с. 15]:

- оценивать совместные эффекты (синергизм) связанные с новым продуктом или рынком;
- выделять варианты, в которых фирма имеет неоспоримые конкурентные преимущества;
- позволять работать с вектором потенциально несовместимых целей;
- оценивать долгосрочный потенциал проектов, даже если расчеты потоков денежных средств не являются вполне надежными.

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

Оценка стратегии может сосредотачиваться на двух направлениях:

- оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для предприятия;
- сравнение результатов стратегии с уровнем достижения целей.

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

Выводы по разделу

1. Под стратегией в менеджменте понимается общая концепция того, как достигаются главные цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Стратегия представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих реакцию предприятия на внешние и внутренние условия ее деятельности и развития.

2. Современная теория менеджмента различает несколько типов стратегий: базовая стратегия, конкурентная стратегия, функциональная стратегия.

3. На предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа базовых стратегий: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсификационного, стратегии сокращения, стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

4. Выделяются три уровня стратегии. Первый уровень «военная стратегия», как наиболее зримая, осязаемая, грубая стратегия. Второй уровень корпорации это более тонкая стратегия. И третий уровень, уровень проектов это еще более тонкая стратегия.

5. Основные составляющие стратегии: анализ макро- и микросреды предприятия, конъюнктуры рынка; философия, миссия, цели и задачи; стратегия в области деятельности предприятия; маркетинговая стратегия; инвестиционная политика; стратегия по работе с персоналом (кадровая стратегия); региональная политика; стратегия в области международной деятельности.

6. Основные этапы формирования стратегии предприятия:

предварительный, выработка альтернативных стратегий, ранжирование альтернативных стратегий и принятие решений .

7. Наиболее распространены на практике методы SWOT- анализа, PEST- анализа, портфельного анализа.

2. Анализ организационно-экономической деятельности ООО «Черноземстрой»

2.1 Организационно-хозяйственная деятельность ООО «Черноземстрой»

Организационно-правовая форма предприятия

Торговля осуществляется по образцам, товар выставляется на пристенном оборудовании и на витринах открытого типа. Расчеты с покупателями производятся в расчетно-кассовом узле, после чего покупателю при предъявлении кассового чека выдается товар. Магазин предоставляет возможность покупателям оплачивать покупки по безналичному расчету.

Время работы магазина: ежедневно с 8⁰⁰ до 16⁰⁰, в субботу и воскресенье с 8⁰⁰ до 18⁰⁰, без перерывов и выходных.

Структура аппарата, обслуживающего персонала, их функции

Структуру аппарата управления и обслуживающего персонала можно представить в виде рис. 2.1:



Рисунок 2.1.1 - Структура аппарата управления и обслуживающего персонала ООО «Черноземстрой»

Управленческий персонал состоит из работников, обеспечивающих управление торгово-технологическим и трудовым процессом. Сюда входят – генеральный директор, заместитель директора по закупкам и продажам, бухгалтер.

Общее руководство магазином осуществляет директор, он руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. Ему же подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов.

Заместитель директора по закупкам и продажам руководит закупочной деятельностью магазина, в его ведение находятся вопросы выбора поставщиков, заключения договоров, осуществление расчетов с поставщиками. Кроме этого, в функции зам. директора входят: отслеживает движение товара внутри магазина, формирование ассортимента товаров, проведение анализа рынка керамической плитки, проведение инвентаризации товара.

Бухгалтер принимает от материально ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проверяет и обрабатывает их, учитывает денежные средства, а также выполняет другие бухгалтерские операции.

Менеджер торгового зала следит за состоянием выкладки товаров и рекламного оформления торгового зала, за соблюдением правил торговли, принимает решения по претензиям покупателей. Менеджеры осуществляют приемку товаров по качеству и количеству, следят за поддержанием товарных запасов на определенном уровне, составляют заявки на завоз товаров, обеспечивают сохранность товарно-материальных ценностей [1].

Основной (торгово-оперативный) персонал – старший продавец, продавцы-консультанты, кассиры-операционисты. В обязанности продавцов входит подготовка и уборка рабочего места, подготовка товаров к продаже, консультация и обслуживание покупателей, учет неудовлетворенного спроса,

заполнение гарантий и паспортов на приобретенные товары, упаковка и отпуск товаров покупателям. Также продавцы осуществляют выкладку товаров на витрины, проводят инвентаризацию.

Кассир-операционист готовит рабочее место к выполнению расчетных операций (проверяет исправность контрольно-кассового аппарата, получает разменную монету), выполняет расчетные операции с покупателями, осуществляет сдачу выручки, заполняет кассовые документы.

Вспомогательный персонал (уборщица) обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии.

Общая численность работников магазина 9 человек.

График работы основного обслуживающего персонала посменный.

Прослеживается тенденция роста прибыли предприятия. Предприятие стало более рентабельным по сравнению с 2014 годом, при этом рентабельность предприятия носит устойчивый характер и не меняется два последних года, что позитивно. Как видно из таблицы 2.2.1, прирост прибыли на 2077,35тыс. руб. Обусловлен увеличением объема товарооборота и успешной коммерческой деятельностью руководства предприятия.

2.2 Классификация строительных материалов

Строительными материалами называются естественные и искусственные материалы минерального и органического происхождения и изготовленные из них элементы, применяемые для возведения и ремонта общественных и жилых зданий, промышленных предприятий, дорог и сооружений.

Строительные материалы относятся к одной из групп товаров входящих в такой крупный потребительский комплекс, как хозяйственные товары.

Анализ современного состояния рынка товаров хозяйственного назначения нашей страны показывает, что за последние 10-15 лет в нём произошли не только количественные, но и важные качественные изменения. Эти изменения привели к необходимости нового подхода к формированию торгового ассортимента хозяйственных изделий. Вместо товарно-отраслевого принципа формирования ассортимента появился принцип его формирования по комплексам потребителей.

Вслед за изменением самого принципа формирования ассортимента должны произойти изменения в построении торговой сети, в технологии торговых процессов, в методах продажи товаров и обслуживании покупателей.

Создание крупных универмагов или торговых центров с ассортиментом товаров, построенных по потребительским комплексам, - таково генеральное направление в торговле товарами периодического спроса.

Итак, какое же место занимают строительные товары среди других потребительских комплексов товаров хозяйственного назначения?

В дальнейшем будет рассматриваться классификация строительных товаров по происхождению, составу, по назначению, виду исходного сырья и способу производства. Но для начала важно представить общую картину, которая поможет разобраться не только в разделении товаров по выше названным признакам, но и в классификации хозяйственных товаров с позиции покупателя.

По виду исходного сырья и способу производства СТ делятся на каменные (природные и искусственные), металлические, стеклянные, древесные, битумные, полимерные, а также материалы, получаемые на основе волокнистых веществ растительного и животного происхождения. К природным каменным материалам относятся материалы и изделия из горных пород. Искусственные каменные материалы бывают обжиговые (керамические) и без обжиговые (на основе вяжущих веществ).

По назначению СМ делятся на следующие группы: вяжущие, для стен и перегородок, кровельные, облицовочные и отделочные, теплоизоляционные, крепёжные, для полов, для остекления и др.

Особое место занимают древесные материалы, которые используются для всех элементов зданий и строений [5, с.56].

Классификация строительных товаров по виду исходного сырья

Все строительные материалы должны отвечать своему назначению, быть прочными и долговечными. Рассмотрим некоторые характеристики и потребительские свойства материалов, применяемых в индивидуальном строительстве и реализуемых через торговую сеть.

Керамические материалы характеризуются высокой химической стойкостью, водостойкостью, прочностью на сжатие, огне- и морозостойкостью, малой теплопроводностью, не гниют не горят и не разрушаются грызунами.

К керамическим изделиям относятся глиняные кирпичи и камни, глазурованные облицовочные плитки, плитки для полов и санитарно-технические изделия.

Безобжиговые материалы получают в результате затвердевания смеси, состоящей из минерального вяжущего вещества, воды и водных растворов, солей и каменистых или волокнистых заполнителей. Обжигу эти материалы не подвергают. Каменистыми заполнителями служат гравий, щебень, песок, шлак, пемза; волокнистыми – асбест, древесные опилки, стружка, бумажная макулатура, солома, камыш и т.д. В результате введения заполнителя снижается расход вяжущего вещества и стоимость готовых изделий, уменьшается усадка, деформация, теплопроводность и объёмная масса. Волокнистые заполнители создают каркас и повышают сопротивление истиранию, прочность при растяжении и изгибе, асбест увеличивает и химическую стойкость. При введении в смесь газо- и пенообразующих добавок получают изделия с высокой пористостью, малыми объёмной массой и теплопроводностью, больших размеров.

Свойства безобжиговых изделий зависят от вида вяжущего вещества и заполнителей и от соотношения их; при изменении этого соотношения получают изделия с необходимыми свойствами. Изделия различных цветов и оттенков изготавливают при добавлении в смесь пигментов.

По свойствам эти материалы практически не уступают природным каменным и керамическим материалам. Их применяют для стен, перегородок, кровли, отделки, а некоторые – для фундаментов, тепло- и звукоизоляции. От керамических они отличаются большими размерами, цикл производства их значительно короче – от 18 до 72 часов вместо 3-5 суток.

По виду вяжущего вещества различают безобжиговые материалы на основе воздушных вяжущих веществ (извести, гипса) и на основе гидравлических вяжущих веществ (цементов).

Материалы из стекла – листовые стёкла, облицовочные плитки, блоки, вата и др. – используют для остекления помещений, кровли, отделки – тепло- и звукоизоляции и т.д. Положительными свойствами этих материалов являются высокая прочность на сжатие, прозрачность, малая теплопроводность и особенно высокая химическая и водостойкость; они не гниют, не разрушаются грызунами. Из стекла изготавливают изделия различных форм и размеров, с гладкой, волнистой и рельефной, блестящей и матовой лицевой поверхностью.

Полимерные материалы – широко применяются в жилищном строительстве благодаря их малой объёмной массе, высокой теплозащитной способности, химической стойкости и водостойкости, прочности и красивому внешнему виду. Этим материалам можно легко придать различные цвет, форму и фактуру. Полимерные материалы успешно заменяют металлические и керамические, древесные и другие, что даёт большой технико-экономический эффект. Применение их для тепло- и звукоизоляции стен позволяет уменьшить толщину стен в 3-4 раза по сравнению с кирпичными.

Древесные материалы и изделия – отличаются простотой и лёгкостью обработки, малой объёмной массой, низкой теплопроводностью и достаточными прочностью и упругостью в сухих условиях. Однако усушка и загнивание, горючесть и загнивание ограничивают область их применения.

Наибольшее применение находят хвойные породы – сосна, ель, лиственница и другие, обладающие высокой прочностью и стойкостью к гниению. Их используют для стен, пролётных конструкций, столярных изделий.

Материалы и изделия из древесины по внешнему виду, характеру обработки и степени готовности подразделяют на круглый лес, пиломатериалы, полуфабрикаты, готовые изделия, детали сборных конструкций и столярные изделия, сборные дома и комплекты деталей для них [2, с.24].

Магнезиальные вяжущие вещества (каустический магнезит и доломит) широко применяют для производства теплоизоляционных материалов, искусственного мрамора, мозаичных плиток, а также для отделочных работ. Недостатком их является малая водостойкость. На основе этих веществ получают материалы с высокими декоративными свойствами, которые после обработки водоотталкивающими составами применяют для наружной отделки.

2) Гидравлические вяжущие вещества – отличаются от воздушных более сложным химическим составом. От соотношения окислов и их соединений зависят гидравлические свойства вяжущих. Для регулирования свойств применяют гидравлические добавки, содержащие активный кремнезём. К ним относят гидравлическую известь и цемент (портландцемент, шлакопортландцемент, сульфатно-шлаковый цемент, белый цемент, сухая кладочная смесь, сухая штукатурная смесь).

Материалы для стен и перегородок. Основным конструктивным элементом зданий являются стены. Они бывают наружными и внутренними, несущими и ненесущими. Наружные стены чаще всего несущие, внутренние стены – несущие и ненесущие. Материалы для кладки стен и перегородок

должны быть прочными, устойчивыми к температурным колебаниям и атмосферным воздействиям, простыми в изготовлении, огнестойкими. Они должны обладать приятным внешним видом, тепло- и звукоизоляционными свойствами, малой объёмной массой, чтобы не создавать нагрузки на фундамент или перекрытия. Исходя из назначения и характера здания для стен применяют кирпичи, камни и плиты, круглый лес, пиломатериалы и щиты из них. Кирпичи и камни бывают глиняными, силикатными, известково-шлаковыми и др.; размеры камней больше, чем кирпичей.

Кровельные материалы – применяют для устройства кровли различных зданий, строений и сооружений и для защиты других конструкций или изделий от увлажнения. Кровельные материалы должны иметь высокие водонепроницаемость, водо-, морозо-, огне- и гнилостойкость и стойкость к коррозии. Они должны быть лёгкими, прочными и дешёвыми. Лёгкие кровельные материалы не создают дополнительных нагрузок на стены, перегородки и фундамент. Вид материала для кровли зависит от капитальности строения, назначения и сроков его службы, а также от конструкции крыши и уклона скатов кровли. Формы и уклон ската крыши должны обеспечивать её водонепроницаемость и меньший расход материала. В кровлю их укладывают по специальной обрешётке из досок, жердей и горбылей в зависимости от вида и массы кровельного материала.

По виду они бывают жёсткие и мягкие (рулонные). Жёсткие материалы выпускают в виде отдельных изделий. Мягкие – в виде рулонов площадью от 10 до 30 м². К мягким относят битуминозные и дёгтевые материалы – рубероид, пергамент, толь и др.; к жёстким – сланцевые плитки, черепица, шифер, кровельная сталь, стеклопластики и др. Применение древесных плиток, гонта, стружки и драни с каждым годом сокращается.

Теплоизоляционные материалы – применяются для защиты жилых зданий и различных тепловых агрегатов от охлаждения и нагревания.

Эти материалы не должны разрушаться под влиянием атмосферных агентов, оказывать вредное влияние на соприкасающиеся с ними

конструкции, иметь не приятый запах. В результате применения этих материалов в строительстве снижается масса конструкции, уменьшается расход топлива и электроэнергии в процессе эксплуатации помещений и агрегатов.

По назначению облицовочные материалы делятся на два вида:

1. Для наружной облицовки – кроме красивого вида должны обладать высокими прочностью, водо-, атмосферо- и морозостойкостью (лицевые кирпичи, камни и плитки).

2. Для внутренней облицовки - к внешнему виду, форме и точности размеров, водо- и термостойкости этих материалов предъявляют более высокие требования, чем к их механической прочности (керамические глазурованные плитки, стеклянные плитки и полистирольные плитки и листы).

Отделочные материалы предназначены для окончательной лицевой отделки стен, перегородок, потолков подсобных, жилых, торговых и других помещений с нормальной влажностью воздуха. Эти материалы должны иметь приятный внешний вид, гладкую и ровную поверхность, высокую светопрочность, достаточные водостойкость и сопротивляемость к истиранию.

Изготавливают их из тканей, бумаги, пластических масс и синтетических смол в виде рулонов, листов и плиток. Основными отделочными материалами являются обои (грунтованные, негрунтованные, фоновые, потолочные, бордюры, линкруст), обшивочные листы, слоистые пластики и древесно-волокнистые плиты.

Материалы для полов. От качества полов зависят вид помещения и срок службы других конструкций и элементов. На долю полов приходится 55-65% всех расходов на межэтажные перекрытия. В процессе эксплуатации полы подвергаются различным воздействиям, поэтому они должны быть прочными, жесткими, износостойкими, долговечными и недорогими.

Желательно, чтобы долговечность пола соответствовала долговечности здания в целом.

Полы должны быть теплыми, гладкими и красивыми; в помещениях с повышенной влажностью (ванных комнатах, санузлах) – водостойкими, водонепроницаемыми и гнилостойкими.

По виду материалы для полов подразделяются на жесткие (паркет, доски и плиты) и мягкие; по природе и виду исходного сырья – на древесные, линолеумные, на основе синтетических смол и керамические.

Паркет представляет собой отдельные дощечки, щиты или доски, изготовленные из твердолиственных пород с красивой текстурой и высоким сопротивлением истиранию (дуба, бука, ясеня, граба и клена). Применяют его для чистых полов в жилых и общественных зданиях с нормальной относительной влажностью воздуха, в которых полы не подвергаются сильному увлажнению и ударам. Паркетные полы упругие, бесшумные, теплые, легко поддаются ремонту, имеют красивый внешний вид. К недостаткам таких полов можно отнести большое количество швов, трудоемкость настилки, повышенную стоимость и необходимость тщательного ухода при эксплуатации. Паркет бывает штучный, щитовой, дощатый и мозаичный (наборный).

Полы с линолеумным покрытием прочные, долговечные, эластичные, бесшумные, малотеплопроводные, хорошо сопротивляются истиранию, легко моются и имеют красивый внешний вид. Линолеум должен быть стойким к действию света и воды. На поверхности его не должно быть пятен, наплывов, царапин и заусенцев. Кроме внешнего вида качество линолеума зависит от таких показателей, как теплоусвоение (должно быть не большим), водопоглощение (объемное и поверхностное), прочность на растяжение, сжатие и изгиб, сопротивление удару и стиранию, упругость и др.

Керамические материалы – плитки для полов и плитки для ковровой мозаики. Плитки для полов относятся к плотным керамическим изделиям и полы из них долговечны, непроницаемы, хорошо сопротивляются истиранию

и защищают конструкции перекрытия от увлажнения и разрушения. Плитки для ковровой мозаики отличаются от плиток для полов небольшими размерами – не более 50 мм (плитки наклеивают по определённому рисунку на бумагу, затем ковёр укладывают плитками вниз на вязущий раствор, который заполняет промежуток между плитками).

Материалы для остекления – листовое стекло различных видов и стеклопакеты. Листовое стекло должно обладать высокими прозрачностью, химической стойкостью, механической прочностью и малой теплопроводностью. Качество листового стекла зависит от состава стекломассы, режимов выработки и обработки и наличия дефектов. Для получения стекла с необходимыми свойствами изменяют химический состав стекломассы и режимы выработки и обработки.

К материалам для остекления относят:

- стекло оконное – в зависимости от наличия дефектов (пузыри, инородные включения, рух, свиль, царапины), их размера, количества и расположения стекло делят на высшую категорию, 1-й и 2-й сорта;
- стекло трёхслойное – получают склеиванием нескольких листов оконного стекла. Осколки образующиеся при разрушении этого стекла, удерживаются на промежуточной плёнке. Применяют для остекления транспорта и когда требуется повышенная прочность к различным ударам и толчкам;
- стекло закалённое – характеризуется повышенной прочностью на сжатие и изгиб, термической и химической прочностью. Получают его закалкой ранее не резанного оконного стекла;
- стекло армированное – имеет в толще металлическую сетку; повышается прочность к ударам и резким сменам температур;
- стекло узорчатое – имеет рельефный рисунок или узор на одной или обеих поверхностях, поэтому хорошо рассеивает свет;

- стекло полированное – имеет гладкую и ровную шлифованную или полированную поверхность (зеркальное, транспортное и строительное);
- стекло факетированное - листовое стекло со скошенными под определённым углом краями (факетом);
- стеклопакеты – состоят из двух стёкол, герметически склеенных с промежутком 15 мм. Применяются для остекления одинарных оконных переплётów жилых, административных и других помещений. Такое стекло характеризуется малой теплопередачей. Благодаря воздушной прослойке зимой оно не замерзает, не запотеваёт, сохраняет прозрачность [2, с. 14].

В дальнейшем в работе наиболее подробно будет рассмотрена группа строительных товаров – материалы для внутренней отделки жилья (плитка облицовочная, линолеум, обои, паркет и др.).

Поэтому целесообразно рассмотреть более подробно некоторые потребительские свойства этих товаров.

Для линолеума наиболее важны такие показатели качества, как:

- цветоустойчивость – характеризуется способностью линолеума быть устойчивым к воздействию прямых лучей солнечного света;
- твёрдость и упругость – существенно влияют на износ линолеума, сохранение внешнего вида и удобство при эксплуатации;
- толщина – по всей своей площади толщина линолеума должна быть одинаковой, особенно это важно для линолеумов с утеплителем;
- гибкость – определяет способность линолеума противостоять появлению трещин при изгибе или по истечению длительного времени;
- электризуемость - накопление зарядов статического электричества отрицательно сказывается на гигиенических свойствах линолеума,

поэтому чем быстрее стекает заряд статического электричества, тем лучше потребительские свойства линолеума.

Для обоев одним из самых важных показателей качества является прочность красочного слоя обоев на истирание – этот показатель имеет большое значение при оценке долговечности обоев, способности сохранять эстетические свойства. Так же для обоев важны такие показатели, как эластичность при смазывании клеем, симметричность рисунка, соответствие оттенков рисунка в отдельных рулонах обоев того же вида и т.д.

К керамическим изделиям предъявляют высокие требования в отношении внешнего вида (соответствие декора и цвета спросу покупателей, отсутствие дефектов внешнего вида), механической прочности, водостойкости (водопоглощение не должно превышать 12%), точности и соответствия размеров, химической стойкости, термической стойкости и других свойств.

Паркет характеризуется такими показателями качества, как плотность,

При повышении эффективности внешнеэкономических связей предприятий, как стратегии их развития в условиях международного рынка необходимо обратить особое внимание на особенности международной классификации отдельных видов товаров и требования, которые предъявляются к экономическим измерениям потенциальной способности товара быть объектом международной купли-продажи.

В торговле товар важен не как продукт производства, а как объект спроса и предложения. Однако установленное для национального рынка предположение о том, что все товары продаются и покупаются, оказывается неверным для международного рынка. Способность произвести товар для внутреннего рынка не означает, что он будет признан на мировом рынке. Товары могут не продаваться за рубежом либо по причине их неконкурентоспособности, либо по причине принципиальной «неторгуемости». И если неконкурентоспособность товара можно преодолеть, то

«неторгуемость» товара кроется в изначальной невозможности их перемещения на внешний рынок, образованной самой спецификой товара.

Однако из приведённой классификации сегодня можно сделать следующие исключения. Это касается в первую очередь, строительства, отнесённого к неторгуемым товарам и превратившегося в настоящее время в торгуемый, убедительным примером чего могут служить здания построенные и реставрированные в Москве и др. городах России иностранными фирмами. То же можно сказать и о транспорте, в значительной мере вовлечённом в международную торговлю и др.

В то же время можно сделать исключение к некоторым группам товаров обрабатывающей промышленности, отнесённые к торгуемым товарам. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть методические подходы к экономическим измерениям строительных материалов (СМ), ибо как показывает практика, многие из них из-за большой грузоподъёмности и низкой транспортабельности могут быть отнесены к неторгуемым товарам.

Торгуемость или неторгуемость каждого отдельного СМ в основном зависит от транспортных издержек на его перемещение за пределы страны. Поскольку транспортные тарифы в отношении подавляющего большинства товаров устанавливаются в расчёте на одну тонну перевозимого груза, логично предположить, что и измеритель ТНТ должен основываться на такой же единице измерения. Измерителем ТНТ должна служить цена конкретного СМ на единицу его массы – удельная цена. При высокой удельной цене, товар практически всегда является торгуемым независимо от транспортных издержек (например, золото). Однако, если цена низка, транспортные издержки становятся непреодолимой преградой для перемещения товара за рубеж. Исключением может быть лишь приграничная торговля, где транспортные издержки невелики.

Критерием разграничения СМ на торгуемые и неторгуемые должна служить минимальная удельная цена фактически импортируемого или экспортируемого товара, т.е. торгуемого СМ.

Выводы по разделу:

1. На предприятии ООО «Черноземстрой» наблюдается положительная динамика по рентабельности и приросту прибыли за анализируемый период.
2. По назначению строительные материалы делятся по группам на вяжущие, для стен и перегородок, кровельные, облицовочные и отделочные, теплоизоляционные, крепёжные, для полов, для остекления и др. Особое место занимают древесные материалы, которые используются для всех элементов зданий и строений.
3. Керамическая плитка, как рыночный товар имеет свою специфику. С одной стороны, это продукция производственного назначения, объёмы пользования которой коррелируются с объёмами инвестиций в основной капитал. С другой стороны, керамическая плитка – товар народного потребления, используемый при ремонте и строительстве индивидуального жилья. В данном качестве потребление керамической плитки однозначно определяется реальными доходами населения.

Наблюдаемый рост потребления керамической плитки определяется такими причинами, как:

- стабильный объём ввода жилых домов при продолжающемся росте доли индивидуального жилья;
- активное строительство и реконструкция офисных и жилых помещений;
- постепенный рост реальных располагаемых доходов населения, что позволяет больше средств направлять на ремонт жилья;

3. Пути повышения эффективности использования ресурсных активов

Одной из важнейших функций оборотного капитала является оценка эффективности использования оборотных средств, при которой обеспечивается устойчивое финансовое состояние, строгое соблюдение финансово-сметной дисциплины, достижение наилучших результатов при наименьших затратах.

В современных рыночных условиях важно уметь правильно управлять оборотными средствами, разрабатывать и внедрять мероприятия по ускорению оборачиваемости оборотных средств. В результате ускорения оборачиваемости оборотных средств происходит высвобождение, что дает целый ряд положительных эффектов, и, как следствие, предприятие достигает своей главной цели деятельности – увеличение прибыли.

Предприятие в случае эффективного управления своими оборотными средствами может добиться рационального экономического положения, сбалансированного по ликвидности и доходности.

Уровень эффективности использования оборотных средств в целом и отдельных их видов характеризуется системой показателей, включающей коэффициенты фондоотдачи, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств.

Средний размер оборотных средств в отчетном году снизился на 426,5 тыс. руб., что в относительной форме составило 13,35%. Время обращения оборотных средств ускорилось в отчетном году почти на 55 дней и составило 135,27 дней. Это позитивный фактор, так как чем меньше длительность периода обращения оборотных средств, тем меньше их требуется.

Скорость обращения оборотных средств в 2016 году увеличилась на 0,77 оборота и составила 2,66 оборота. Ускорение этого показателя означает рост числа оборотов и ведет к следующему: увеличивается объем оборота розничной торговли на каждый вложенный рубль оборотных средств, на тот

же объем оборота розничной торговли требуется меньшая величина оборотных средств.

Коэффициент участия оборотных средств в каждом рубле оборота имеет тенденцию к снижению. В 2016 году он снизился на 0,15 руб. и составил 0,38 руб., что является положительным моментом в деятельности предприятия торговли.

Коэффициент эффективности использования оборотных средств увеличился на 0,27 ед., он показал, что объем чистой прибыли предприятия на 100 руб. оборотных средств возрос в 2016 году по сравнению с 2015 годом с 22 руб. до 49 руб.

Следует, что оборотные средства в отчетном году использовались более эффективно, чем в прошлом, о чем свидетельствует размер относительно высвобожденных оборотных средств в сумме 1122,75 тыс. руб.

Средняя стоимость денежных средств, авансированных в товарные запасы в отчетном году увеличилась на 158,5 тыс. руб. и составила 1649,5 тыс. руб. Время обращения денежных средств, авансированных в товарные запасы ускорилось на 8,14 дней и в отчетном году составило 148,12 дней. Отмечается увеличение скорости обращения оборотных средств на 0,13 оборота.

Сумма относительно высвобожденных средств составила 90,65 тыс. руб.

Анализ показателей оборачиваемости денежных средств и краткосрочных финансовых вложений рассматривается в таблице 3.1.3.

Средние остатки денежных средств и краткосрочных финансовых вложений отчетного года составили 641,0 тыс. руб., что на 37,0 тыс. руб. больше аналогичного показателя прошлого года.

Время обращения снизилось на 4,63 дня. Данное изменение, как и увеличение коэффициента оборачиваемости (скорости обращения) на 1,48 ед. оценивается положительно.

Сумма относительно высвобожденных средств составила 94,72 тыс. руб.

На основании результатов проведенного анализа эффективности использования оборотных средств торгового предприятия ООО «Черноземстрой» можно сделать следующие выводы: на фоне роста основных показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия использование оборотных средств проводится эффективно.

Заключение

Оборотные средства представляют собой денежные средства, обслуживающие процесс продвижения товаров и авансированные в фонды обращения и оборотные фонды, обеспечивающих их непрерывный кругооборот. В предприятиях торговли оборотные средства составляют около 80% всех материальных ресурсов, что является специфической особенностью функционирования предприятий торговли. Оборотные средства делятся на нормируемые и ненормируемые, собственные и заемные, приравненные к собственным средствам и привлеченные средства.

В дипломном проекте на основании современных литературных источников было освещено понятие оборотных средств торгового предприятия, раскрыта их экономическая сущность, состав и структура.

Целью дипломного проекта являлась разработка мероприятий по выявлению резервов эффективности использования оборотных средств.

Задачами написания дипломной работы являлись:

1. Рассмотрение теоретических подходов к сущности оборотных средств, их значения и роли в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Изучение состава, структуры и классификации оборотных средств предприятия торговли.

2. Изучение источников финансирования оборотных средств предприятия торговли.

3. Рассмотрение методики исчисления эффективности использования оборотных средств торгового предприятия.

4. Анализ динамики оборота розничной торговли торгового предприятия ООО «Черноземстрой».

5. Анализ наличия, состава и структуры оборотных средств предприятия торговли ООО «Черноземстрой».

6. Характеристика источников финансирования оборотных средств торгового предприятия ООО «Черноземстрой».

7. Расчет и анализ показателей эффективности использования оборотных средств ООО «Черноземстрой».

8. Предложение рекомендаций по улучшению эффективности использования оборотных средств торгового предприятия.

Проанализировав оборотные средства данного торгового предприятия, выяснили следующее: оборотные активы представлены запасами, денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями. Их структуру можно оценить положительно, потому как, преобладает удельный вес запасов.

Следует отметить, что оборотные средства в отчетном году использовались более эффективно, чем в прошлом, о чем свидетельствует размер высвобожденных оборотных средств, как в относительном, так и в абсолютном выражении (1122,8 тыс. руб. и 426,5 тыс. руб. соответственно).

Стоит заметить, что за счет роста физического объема продаж произошло большое увеличение общего оборота розничной торговли. Таким образом, качественную динамику изменения оборота розничной торговли ООО «Черноземстрой» можно признать удовлетворительной, так как оборот розничной торговли возрастает, как в физической массе, так и в стоимостной.

Величина источников финансирования оборотных средств за анализируемый период уменьшилась на 26,54% в относительном выражении или на 847,0 тыс. руб. в абсолютном выражении.

Снижение суммы собственных оборотных средств в отчетном году составило 73,0 тыс. руб. Данное изменение оценивается негативно.

При нормальном функционировании предприятия доля собственных средств в источниках финансирования должна быть не менее 50%. В данном случае предприятие обеспечено собственными средствами (56,38% в

прошлом году и 73,64% в отчетном году), что заслуживает положительной оценки.

В дипломном проекте сделаны выводы и предложения по возможным мерам повышения эффективности управления и использования оборотных средств торгового предприятия и эффективности их использования:

- помимо продажи строительных материалов можно оказывать консультационные услуги по ремонту;
- предоставление организациям и частным лицам возможности подписания абонентских договоров на обслуживание техники;
- ремонтные работы;
- торговое предприятие может реализовывать офисные АТС и противопожарную сигнализацию;
- подписание договоров о принятии на комплексное обслуживание позволит торговому предприятию ООО «Черноземстрой» получить постоянных клиентов не только для оказания услуг, но и для продажи своих товаров;
- участие в тендерах, проводимых организациями бюджетной сферы.

Проведенный анализ показал, что рекомендованные мероприятия позволят ускорить время обращения и увеличить скорость обращения оборотных средств, как в целом, так и по видам. Также высвобождаются дополнительные средства из оборота.

Таким образом, на основании проведенного комплексного анализа коммерческой деятельности ООО «Черноземстрой», можно сделать вывод, что после проведения оптимизации закупок, повышении квалификации персонала, торговое предприятие будет работать намного эффективнее, чем прежде.

Библиографический список использованной литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть I и II. –М.:ООО «ТК Велби», 2002.- 480с.
2. Абрютин М. С, Грачев А. В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 457 с.
3. Бабаев Ю.А. Факторы, определяющие реальное финансово-экономическое состояние Российских предприятий//Общество и экономика, 2012 г. №1 с.46- 47.
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и Статистика, 2012.- 317 с.
5. Балабанов И.Г. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. -2-е изд. доп.-М.: Финансы и статистика,2016.-418с.
6. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. СПб.: Питер,2013.-368с.
7. Бланк И.А.Управление прибылью.- Киев: «Ника- Центр»,2016.-653с.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. -Киев: «Ника-Центр», 2014.-203с.
9. Большаков С.В. Основы управления финансами: Учеб. Пособие. - М.: Изд. дом «ФБК-Пресс», 2014. -214с.
- 10.Бочаров В.В. Финансовый анализ: Учеб. пособие.- СПб.: Питер,2014.- 372с.
- 11.Быкова Е.В. Показатели денежного потока в оценке финансовой устойчивости предприятия//Финансы. - 2012. №2.
- 12.Белолипецкий В., Мерзляков И. Финансы фирмы в рыночном хозяйстве // Аудитор". - 2008. - № 4.
- 13.Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015 – 638 с.
- 14.Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: В 2-х т. - Т. 1. -Киев: Ника-Центр, 2014.
15. Бочаров В.В. Финансовый анализ. – Спб.: Питер, 2015.-240 с.: ил..- (Серия «Краткий курс»).

16. Бухгалтерская (финансовая отчетность)/ Под ред. В.Д. Новодворского. М.:ИНФРА-М,2008.-329с.
17. Васина А.А. Анализ финансового состояния компании. – М, ИКФ «Альф», 2015 – 50 с.
18. Воронов К.Е., Максимов О.А. Финансовый анализ. Некоторые положения и методики– М: ИКФ «Альф», 2016 – 25 с.
19. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. –М.:АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2012.- 326с.
20. Грачев А.В. Анализ и укрепление финансовой устойчивости предприятия. – М.:ДИС., 2016. – 208 с.
21. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия //Финансы, 2015., № 3
22. Донцова А.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности // Финансовый менеджмент – 2015., № 1
23. Донцова Л. В., Никифорова Н. А. Годовая и квартальная бухгалтерская отчетность. Учебно-методическое пособие по составлению. - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2016 – 251 с.
24. Ефимов В.В. Петров Е.В. Общая теория статистики: Учебник.- М.:ИНФРА-М,2015.-416с.
25. Ефимова О. В. Финансовый анализ. - М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2012 – 389 с.
26. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 2014 – 526 с.
27. Карзаева Н.Н. Оценка и ее роль в учетной и финансовой политике организации. - М.: Финансы и статистика,2016.-361с.
28. Ковалев А. И., Привалов В. П. Анализ финансового состояния предприятия. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 – 489 с.
29. Ковалев В.В. Финансовый анализ. — М. : ФиС, 2014. – 432 с.
30. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: ФиС, 2013. – 560 с.
31. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Финансы организаций (предприятий): учеб.

- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 352 с.
32. Количественные методы финансового анализа / Под ред. С. Дж. Брауна и М. П. Крипмена: Пер. с англ. - М.: Инфра - М, 2014 – 365 с.
33. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 – 547 с.
34. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 471 с.
35. Просветов Г.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебно-методическое пособие. 3-е изд. М.: Издательство РДЛ, 2014. – 192 с.
36. Пястолов СМ. Экономический механизм функционирования предприятий. - М.: Акад.проект, 2014. - 571 с.
37. Пястолов СМ. Экономический анализ деятельности предприятий: Учеб.пособие для экономических специальностей вузов - М.: Акад.проект, 2014. - 571 с.
38. Пятов М. Л. Относительность оценки показателей бухгалтерской отчетности // Бухгалтерский учет. - 2012. - № 6.
39. Родионова В. М., Федотова М. А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. - М.: Изд-во «Перспектива», 2015 – с 321 с.
40. Русак Н.А., Стражев В.И. и др. под общ.ред. В.И.Стражева Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. - Минск: 2013. - 398 с.
41. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 336 с.
42. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. – М.: Юнити, 2006. – 479 с. Графов А.В. Оценка финансово-экономической деятельности предприятий // Финансы. – 2015. - №7. - С.64-67.
43. Смагин В.Н. Экономический анализ промышленного предприятия в условиях рынка/ В.Н. Смагин.- М.: КНОРУС, 2015. – 160 с.
44. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е. С. Стояновой. - М.: Изд-во «Перспектива», 2016 – 658 с.

45. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. - М.: Инфра-М, 2014 – 654 с.
46. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Финансы предприятий. - М.: Инфра-М, 2007 – 458 с.
47. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. -2-е изд. –М.:ИНФРА-М, 2014. -272с.
48. Соболева Е.А., Соболев И.И. Финансово-экономический анализ деятельности туристической фирмы: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика,2014.—193с.
49. Финансовый менеджмент /Под ред. Е.И. Шохина. –М.: ИД «ФБК ПРЕСС»,2007.-408с.
50. Финансовый менеджмент. Теория и практика: Учебник/Под ред. Е.С. Стояновой. - М.: Изд. «Перспектива»,2015.-656с.
51. Финансы предприятий.: Учебник/Под ред. М.В. Романовского. - СПб.: Издательский дом «Бизнес- пресса»,2008, 528с.
52. Финансы предприятий: Учебник/Под ред. М.В.Романовского. -СПб.: Бизнес- Пресса, 2015- 367с.
53. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента.- М.: Дело, 1995.-128с.
54. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа.- М.:ИНФРА- М,2014.-324 с.
55. Шеремет А.Д., Сайфулин А.С. Методика финансового анализа предприятия.- М.:ИНФРА-М,2014.-378с.
56. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / Под ред. М. И. Баканова, А. Д. Шеремета. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015 – 468 с.