

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «ДСК-1»)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

студента 5 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Сотников Валерий Александрович

Научный руководитель

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Герчикова Е.З.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение: актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что строительная отрасль за последние десятилетия является наиболее динамично развивающейся сферой деятельности, темпы прироста объемов производства возрастали от 5 до 20 процентов в различные годы. Большинство экспертов продолжают определять строительство как наиболее целесообразный сектор для вложения денег. Для обеспечения успешного функционирования и устойчивого развития любому предприятию необходимо оценивать свои инвестиционные возможности с целью формирования стратегии развития. Использование финансовых резервов для привлечения новых инвестиций позволяет предприятию не только удержать достигнутые позиции на рынке, но также достичь конкурентных преимуществ, в чем и заключается актуальность темы данной работы.

Оценку инвестиционных возможностей предприятий необходимо осуществлять с учетом финансового положения предприятия, общего состояния отрасли и проводимой государством политики в соответствующей сфере деятельности.

Инвестиционную стратегию предприятия строительной отрасли целесообразно осуществлять в форме инвестиционных проектов на альтернативной основе.

Целью данной выпускной квалификационной работы является формирование стратегии развития предприятия с учетом инвестиционных возможностей.

Объектом исследования является АО «ДСК-1» ХЗЖБИ.

Для достижения цели в работе решались следующие задачи:

- анализ деятельности открытого акционерного общества «ДСК-1»;
- анализ и оценка организационной структуры АО «ДСК-1»;
- определение инвестиционных возможностей предприятия на основе оценки финансового состояния;
- оценка эффективности альтернативных инвестиционных проектов;

- формирование политики экономически целесообразного инвестирования.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы послужили концепции, направления, перспективы предприятия по проблеме строительной деятельности.

В первой главе работы представлена характеристика объекта исследования и дана оценка организационной структуры.

Вторая глава посвящена оценке финансового состояния АО «ДСК-1» ХЗЖБИ с целью выявления проблем, возможностей и перспектив предприятия.

В третьей главе рассматриваются альтернативные стратегии проектного инвестирования, дается оценка эффективности проектов, осуществляется выбор наилучшего варианта.

Информационным источником работы является статистическая и бухгалтерская отчетность АО «ДСК-1» ХЗЖБИ, а также использовалась научная, учебная, методическая литература, периодические научные издания, электронные ресурсы.

Выпускная квалификационная работа выполнена с использованием программного обеспечения Microsoft Office, программ Microsoft Word, Microsoft Excel, PowerPoint.

В данной выпускной квалификационной работе представлено 3 главы:

ГЛАВА 1 Теоретические основы разработки стратегии предприятия.

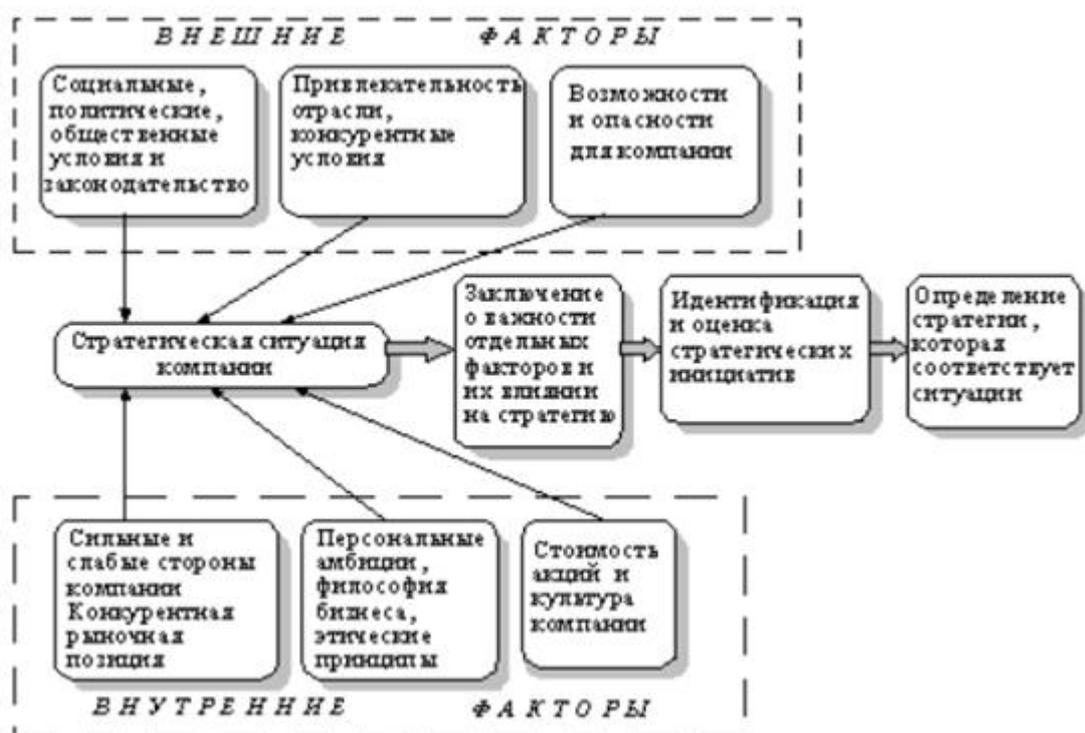
ГЛАВА 2 Анализ стратегических направлений предприятия АО «ДСК-1».

ГЛАВА 3 Направления совершенствования стратегического управления деятельностью. АО «ДСК-1».

Основное содержание работы: в данной работе мы исследовали разработку стратегии предприятия, с помощью таблиц, графиков, расчётов.

Таблица 1.1 - Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций.	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала.	Своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.



Малое строительное предприятие должно быть управляемым. Управление может эффективно осуществляться при наличии на предприятии хороших менеджеров и структурных подразделений, занимающихся управлением.

Существуют два подхода к понятию стратегии.

Первый подход:

Стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения поставленной цели. Формирование же стратегии заключается в постановке целей и составлении долгосрочного плана.

Второй подход:

Здесь стратегия рассматривается как долгосрочное и качественно определенное направление развития фирмы, принадлежащей к сфере средств и форм деятельности, системы взаимоотношений внутри фирмы, позиций во внешнем окружении, что в совокупности позволяет достичь поставленных целей.

В стратегическом управлении выделяют четыре уровня разработки стратегии :

- корпоративный уровень;
- уровень бизнес-стратегии;
- функциональный уровень;
- оперативный уровень

Корпоративная стратегия компании описывает подходы к управлению бизнес портфелем и описывает действия по достижению позиций путем создания и оптимизации портфеля и улучшения конкурентных преимуществ диверсифицированной компании.

Бизнес-стратегия представляет собой план управления набором перспективных направлений и инструментов

Функциональные стратегии взаимно дополняют друг друга.

Оперативная стратегия представляет более детальный подход и служит основанием пирамиды выработки корпоративной стратегии.

Оперативная стратегия важна с точки зрения стратегической законченности и содержит принципы руководства ключевыми единицами и конкретные стратегические инициативы.

Синергизм является основополагающим фактором при стратегическом выборе сфер деятельности компаний.

Синергетический эффект может проявляться через передачу ноу-хау, совместное использование ресурсов, создание преимущества при согласованности сроков отдельных проектов, выигрыш в качестве, рост доверия потребителей конечного результата

Для разработки стратегии предприятия, мы используем 5 этапов, где раскрывается внешняя среда, планирование стратегии, проверки целей и определение проблем.

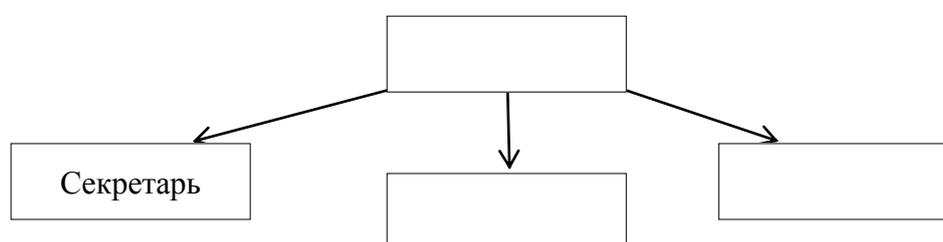
ДСК № 1» - это строительный бренд, крупнейшее предприятие, которое производит железобетонные конструкции и участвует в строительстве (монтаже) объектов жилого назначения, а также предприятие является меценатом правительственной программы замены 5-этажного фонда Москвы.

В состав Акционерного Общества «ДСК № 1» входят:

- Завод Красной Пресни ЖБК: занимается изготовлением наружных конструкций, производит шахты лифтов, а также панели крыш и эркеры зданий;
- Завод Ростокино ЖБК: производит внутренние перегородки, пролёты и площадки, плиты теплиц;
- Завод Тушино ЖБК: занимается изготовлением панельных перегородок, строительством теплиц и лоджий;
- ХЗЖБИ: изготавливает объёмные санитарно - технические кабины, вентиляционные блоки, блоки инженерных систем, каркасы, металлические элементы из стали;
- Управление строительного изготовления и вложения: разрабатывает актуальные и беспроигрышные строительные и инвестиционные проекты;

- УПТК: занимается поставкой материалов и оборудования;
- Проектно-конструкторское и технологическое управление «ДСК № 1»;
- Общество с ограниченной ответственностью «Фрам Виндоуз ДСК № 1»: осуществляет изготовление оконных полотен;
- Закрытое Акционерное Общество «Монолитфундаментстрой»;
- Общество с ограниченной ответственностью «БРААС ДСК № 1»;
- Специализированное управление № 213 Акционерное Общество «ДСК № 1».

Действующая структура управления в «ДСК № 1» ХЗЖБИ.



Отделы	Функции
Начальник отдела труда и зарплаты	Организует и ведёт учёт смет затрат и начислений заработной платы.
Начальник отдела кадров	Осуществляет набор персонала на предприятие, подписывает больничные листы, отслеживает работу сотрудников.
Начальник отдела снабжения	организует обеспечение предприятия всеми необходимыми для его производственной деятельности ресурсами.
Служба главного механика	осуществляет ремонт и обслуживание оборудования, станков и других видов цехового оборудования.

Общая оценка финансового состояния проводится на первом этапе анализа финансового состояния, а также при экспресс-анализе предприятия и аудиторских проверках.

Проведя расчеты и анализ, мы выяснили, что предприятие имеет низкую степень абсолютной ликвидности, высокую степень текущей ликвидности, низкую потенциальную ликвидность и высокую финансовую устойчивость.

При применении метода Шеремета А. Д. мы выявили, что баланс неликвиден в краткосрочном периоде, но в среднесрочном и долгосрочном периоде наблюдается высокая степень ликвидности, а все коэффициенты ликвидности соответствует нормативу

Данное предприятие имеет относительно не высокие показатели рентабельности, по всем показателям имеется отрицательная тенденция, что говорит о спаде эффективности и прибыльности деятельности.

Проведя анализ по показателям: ликвидности, платежеспособности, рентабельности и степени активности управления финансовыми ресурсами.

Исходя из полученных результатов, о том что, наблюдается рост платежеспособности и ликвидности, предприятие не обладает финансовой устойчивостью, АО «ДСК-1» ХЗЖБИ не рентабельно.

Инвестиционная стратегия — это комплекс долгосрочных целей в области капиталовложений и вложений в финансовые активы, развития производства, формирования оптимальной структуры инвестирования, а также совокупность действий по их достижению.

АО «ДСК-1» ХЗЖБИ будет инвестировать капитал в здания, обустройство площадок, производство плитки, производство сантехнических кабин, то есть осуществлять инвестиции в имущество.

Для принятия решений по долгосрочным капиталовложениям необходимо:

- 1) определить будущие потоки денежных средств;
- 2) оценить стоимость капитала (или требуемую норму прибыли);
- 3) рассчитать показатели эффективности;
- 4) принять решение о том, будет ли проект хорош для организации.

Инвестиционный климат в России улучшается, поэтому снижается риск для инвесторов, что может привести к притоку капитала и развитию инвестиционной деятельности. Для предприятия АО «ДСК-1» предлагается инвестиционная стратегия развития. Жилые комплексы, в строительстве которых участвует АО «ДСК-1», востребованы на рынке, что повышает привлекательность инвестиций и подтверждает возможность реализации инвестиционных проектов.

Проведенный в работе финансовый анализ АО «ДСК-1» выявил и показал:

- снижение денежных средств, рост запасов и рост дебиторской задолженности, что свидетельствуют о неудовлетворительной сбытовой и маркетинговой политики;
- в структуре баланса доля I и II разделов Актива меньше нормативного значения, но имеется снижение I раздела и увеличение II раздела, это означает, что основным источником дохода предприятия является не только производственная, но и другие виды деятельности;  $CA > 1(ДЗ > КЗ)$ , это свидетельствует об активной политике управления финансовыми ресурсами;
- предприятие имеет низкую степень абсолютной ликвидности, высокую степень текущей ликвидности, низкую потенциальную ликвидность и высокую финансовую устойчивость;
- АО «ДСК-1» платежеспособно, так как,  $K$  потенциальной платежеспособности  $\square 1$ , СОК растет, степень платежеспособности также растет, что подтверждает платежеспособность;
- рентабельность предприятия имеет тенденцию снижения.

Анализ и оценка финансового положения позволяют дать АО «ДСК-1» ХЗЖБИ следующие рекомендации:

- $\square$  необходимо более эффективное управление финансовой политикой организации, чтобы привести в соответствие соотношение между разделами актива и пассива баланса;

□ необходимо тщательно анализировать доходность вложений с целью повышения рентабельности предприятия.

АО «ДСК-1» ХЗЖБИ развивающаяся компания, которая имеет достаточные инвестиционные возможности. Предприятием планируется в 2018 году реализовать инвестиционный проект, который увеличит прибыль организация.

В результате оценки эффективности альтернативных инвестиций АО «ДСК-1» ХЗЖБИ было выявлено следующее: по показателю NPV самым эффективным оказался проект ЖК «КАТЮШКИ-2», его значение NPV является наибольшим и составляет 2367,4 млн. руб., что характеризует максимальный возможный прирост экономического потенциала предприятия из рассматриваемых проектов;

Таким образом, для АО «ДСК-1» ХЗЖБИ выгоднее реализовать инвестиционный проект - ЖК «КАТЮШКИ-2».