

УТВЕРЖДЕНА:

приказом
сорок второго
Суджанского
от « 31 » октября 2018г.
№ 114

**Стратегия развития
областного государственного
унитарного предприятия
ОГУП «Суджанское ДРСУ № 2»
2019 - 2021 года**

Курск-2018

Введение

Экономическая стратегия предприятия – совокупность рациональных приемов, управленческих решений для достижения долговременных целей в условиях нестабильности внешней среды.

Областное государственное унитарное предприятие «Суджанское дорожное ремонтно-строительное управление №2» было создано в соответствии с приказом «Курскавтодора» от 15.02.1989 г., постановлением Главы администрации Курской области от 19.04.1995 № 124. Название изменено в соответствии с постановлением Губернатора Курской области от 24.05.1999 № 326.

Учредителем предприятия является Комитет по управлению имуществом Курской области.

Координацию контроль и регулирование деятельности ОГУП «Суджанское ДРСУ №2» осуществляет Комитет строительства и эксплуатации автомобильных дорог Курской области.

Местонахождение предприятия: 307800, РФ, Курская область, г. Суджа, ул. Октябрьская, д. 18.

Основными видами деятельности предприятия являются:

1. Деятельность по эксплуатации автомобильных дорог и автомагистралей.
2. Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах

Выстраивание стратегии предприятия начинается с анализа его внутренней и внешней среды.

1. Анализ внутренней среды предприятия

Миссия предприятия – Обеспечение безопасности и безаварийности движения на автомобильных дорогах, обеспечение благоприятного эстетического облика Курского района, создание наиболее комфортных и благоприятных условий пребывания жителей на прилегающих территориях.

- *Круглогодичная механизированная уборка проезжей части и тротуаров, ручная уборка тротуаров и остановок общественного транспорта, уборка территорий от мусора, мойка парапетных ограждений, установка шумозащитных экранов.*
- *В зимний период - обработка дорожных покрытий противогололедными материалами и реагентами, уборка территории от снега с последующим вывозом на снего-сплавильный пункт.*
- *Текущий ремонт и содержание зеленых насаждений, посадка деревьев, кустарников, оформление цветников, устройство газонов, установка малых архитектурных форм.*

Накопленный опыт мы вкладываем в развитие и совершенствование нашей работы. Строим работу с каждым Клиентом на долгосрочную перспективу сотрудничества, постоянно сопровождая клиента. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед предприятием, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию производства.

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, в настоящее время численность составляет 6 человек; генеральный директор и 5 контролеров.

Показатели, формирующие продажи предприятия по отдельным компонентам производимых услуг. В первую очередь, стоит выделить положительную тенденцию роста выручки от реализации работ и услуг. Рост достаточно резкий, при этом положительным видится постепенное замедление темпов роста

себестоимости. Внимание на себя обращает еще и то, что в 2017 году увеличилась себестоимость реализованной продукции, что может свидетельствовать о снижении эффективности хозяйственной деятельности. Все это приводит и к постепенному ухудшению остальных показателей. Так, в 2017 году очень почти в 670 раз по сравнению с 2015 годом увеличилась валовая прибыль, а от продаж вообще был получен убыток. Если говорить о показателях чистой прибыли, то стоит отметить, что в 2015 году имел место быть большой убыток, а в 2017 году удалось выйти на безубыточный уровень, что является позитивной тенденцией в развитии и указывает на имеющийся потенциал для развития организации. В целом же спад 2015 года и наступающая потом компенсация в 2017 вполне соответствует общей экономической конъюнктуре в стране и регионе.

Финансовое состояние предприятия начинаем с анализа валюты и структуры баланса.

2. Анализ финансового положения и эффективности деятельности

1. Анализ финансового положения

1.1. Структура имущества и источники его формирования

1.2. Оценка стоимости чистых активов организации

1.3. Анализ финансовой устойчивости организации

1.3.1. Основные показатели финансовой устойчивости организации

1.3.2. Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

1.4. Анализ ликвидности

1.4.1. Расчет коэффициентов ликвидности

1.4.2. Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

2. Анализ эффективности деятельности организации

2.1. Обзор результатов деятельности организации

2.2. Анализ рентабельности

2.3. Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)

2.4. Производительность труда

3. Выводы по результатам анализа

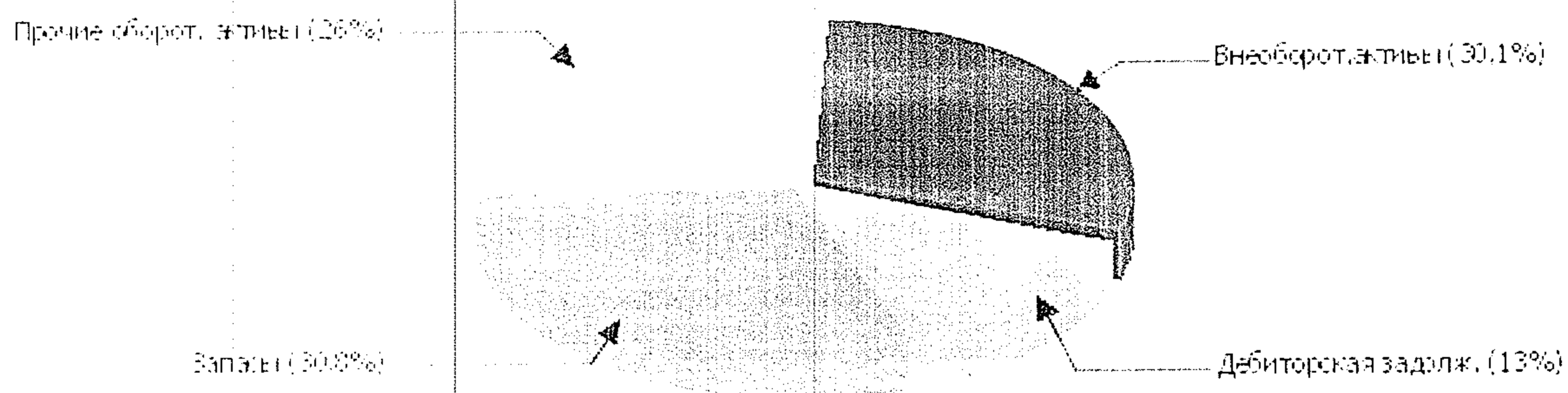
Валюта баланса	40 821	34 548	26 027	25 211	100	100	- 15 6 10	-38,2
-------------------	--------	--------	--------	--------	-----	-----	-----------------	-------

* Без доходов будущих периодов, возникших в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи, включенных в собственный капитал.

Из представленных в первой части таблицы данных видно, что по состоянию на 31.12.2017 в активах организации доля внеоборотных средств составляет одну треть, а текущих активов, соответственно, две третьих. Активы организации в течение анализируемого периода уменьшились на 15 610 тыс. руб. (на 38,2%). Учитывая снижение активов, необходимо отметить, что собственный капитал уменьшился в меньшей степени – на 34%. Отстающее снижение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

На диаграмме ниже наглядно представлено соотношение основных групп активов организации:

Структура активов организации на 31 декабря 2017 г.



Снижение активов организации связано, в первую очередь, со снижением показателя по строке "дебиторская задолженность" на 27 318 тыс. руб. (или 99,4% вклада в снижение активов).

Одновременно, в пассиве баланса наибольшее снижение наблюдается по строкам:

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 12 105 тыс. руб. (77,5%)
- кредиторская задолженность – 2 958 тыс. руб. (18,9%)

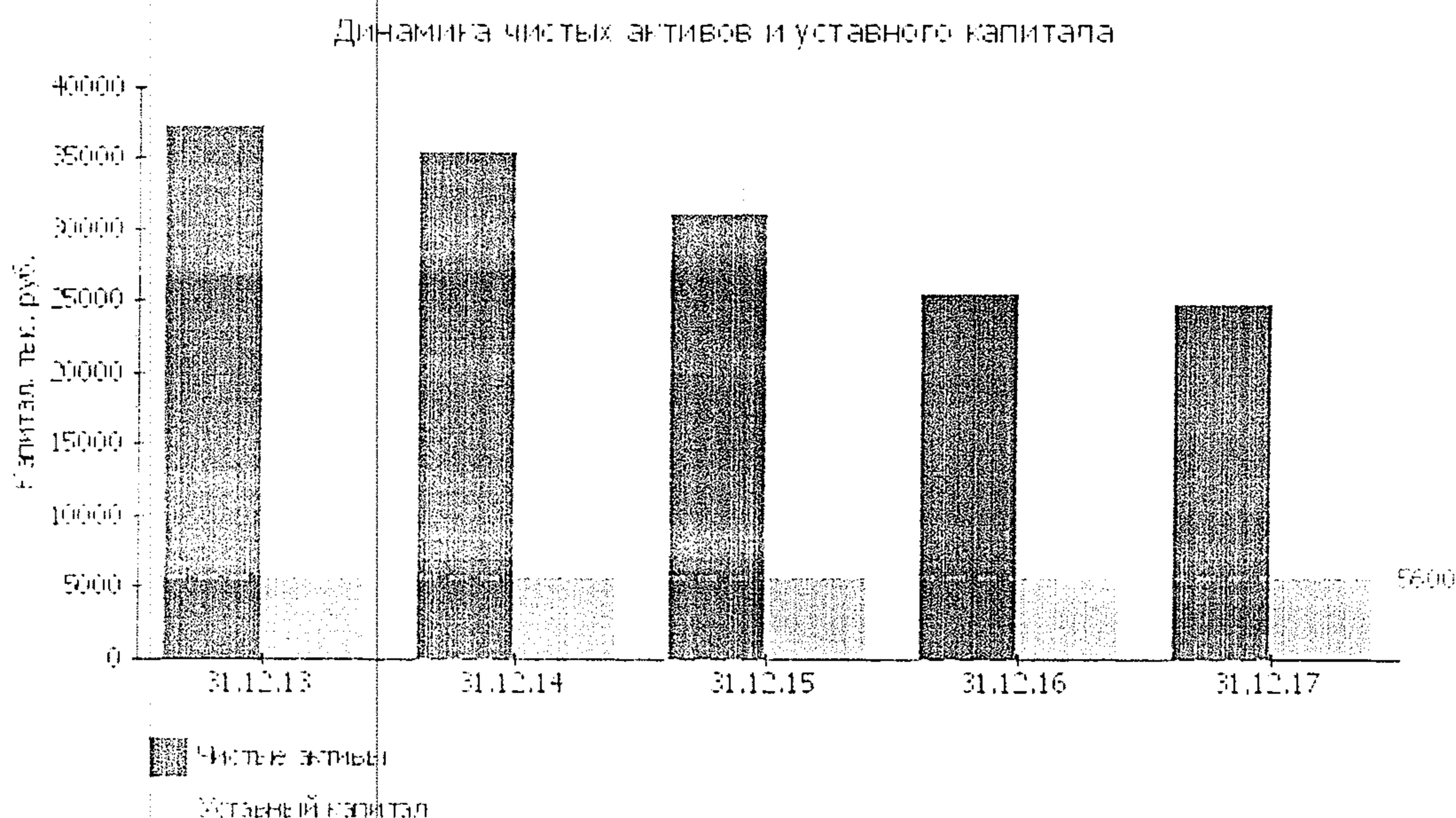
Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "запасы" в активе и "добавочный капитал (без переоценки)" в пассиве (+6 224 тыс. руб. и +15 тыс. руб. соответственно).

На последний день анализируемого периода собственный капитал организации составил 24 569,0 тыс. руб. В течение анализируемого периода отмечено существенное падение собственного капитала – на 12 652,0 тыс. руб., или на 34%. Кроме того, такую же тенденцию в течение периода подтверждает и линейный тренд.

1.2. Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5- гр.2)	± % ((гр.5- гр.2) : гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014 – 31.12.2015 (в среднем)	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируе мого периода (31.12.2013)	на конец анализируе мого периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистые активы	37 221	33 207	25 284	24 569	91,2	97,5	12 652	-34
2. Уставный капитал	5 615	5 615	5 600	5 600	13,8	22,2	-15	-0,3
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	31 606	27 592	19 684	18 969	77,4	75,2	12 637	-40

Чистые активы организации на 31 декабря 2017 г. намного (в 4,4 раза) превышают уставный капитал. Это положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. При этом, определив текущее состояние показателя, следует отметить снижение чистых активов на 34% за анализируемый период (с 31.12.2013 по 31.12.2017). Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения. На следующем графике наглядно представлена динамика чистых активов и уставного капитала организации.



В течение проанализированного периода уставный капитал не претерпел заметных изменений (отклонения от среднего значения не превышали 2%).

1.3. Анализ финансовой устойчивости организации

1.3.1. Основные показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Значение показателя				Изменени е показател я (гр.5-гр.2)	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.201 3	31.12.201 4 – 31.12.201 5 (в среднем)	31.12.201 6	31.12.201 7		
1	2	3	4	5	6	7
1.	0,91	0,96	0,97	0,97	+0,06	Отношение

Коэффициент автономии						собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение: не менее 0,45 (оптимальное 0,55-0,7).
2. Коэффициент финансового левериджа	0,1	0,04	0,03	0,03	-0,07	Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение: 1,22 и менее (оптимальное 0,43-0,82).
3. Коэффициент обеспеченности и собственными оборотными средствами	0,89	0,95	0,95	0,96	+0,07	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: не менее 0,1.
4. Индекс постоянного актива	0,21	0,28	0,39	0,31	+0,1	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,91	0,96	0,97	0,97	+0,06	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к

						общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 0,7 и более.
6. Коэффициент маневренности и собственного капитала	0,79	0,72	0,61	0,69	-0,1	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение: 0,1 и более.
7. Коэффициент мобильности имущества	0,81	0,73	0,62	0,7	-0,11	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Характеризует отраслевую специфику организации.
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,03	0,03	0,03	0,37	+0,34	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов.

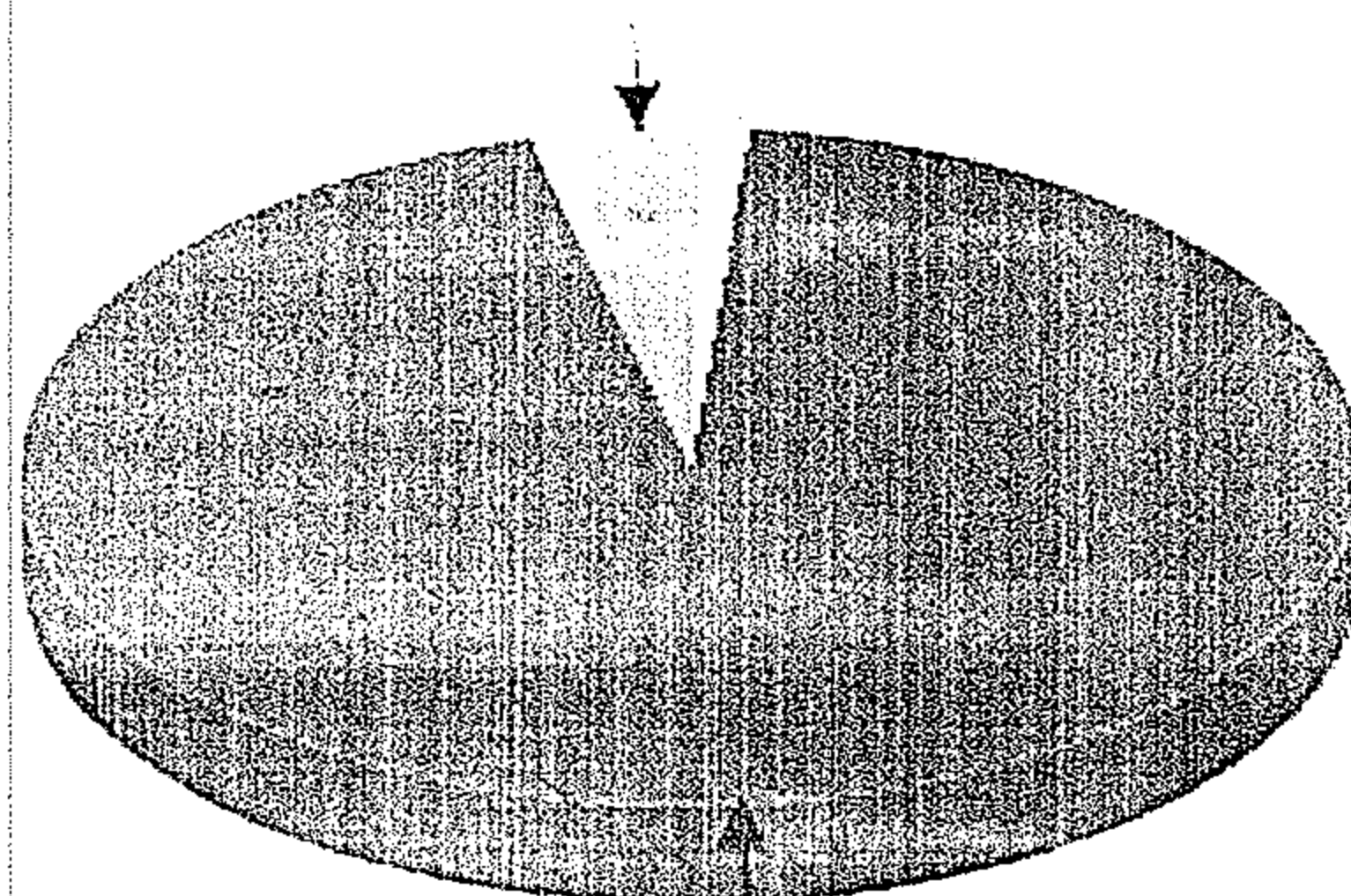
9. Коэффициент обеспеченност и запасов	19,09	73,7	—	2,19	-16,9	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение: 0,5 и более.
10. Коэффициент краткосрочной задолженност и	1	1	0,99	1	—	Отношение краткосрочно й задолженност и к общей сумме задолженност и.

Коэффициент автономии организации на 31 декабря 2017 г. составил 0,97. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение говорит о неоправданно высокой доли собственного капитала (97%) в общем капитале; организация слишком осторожно относится к привлечению заемных денежных средств. В течение анализируемого периода отмечено явное повышение коэффициента автономии на 0,06.

Структура капитала организации представлена ниже на диаграмме: Необходимо отметить, что долгосрочные обязательства не нашли отражение на диаграмме ввиду их отсутствия.

Структура капитала организации на 31 декабря 2017 г.

Краткосрочные обязательства (2,5%)



Собственный капитал (97,5%)

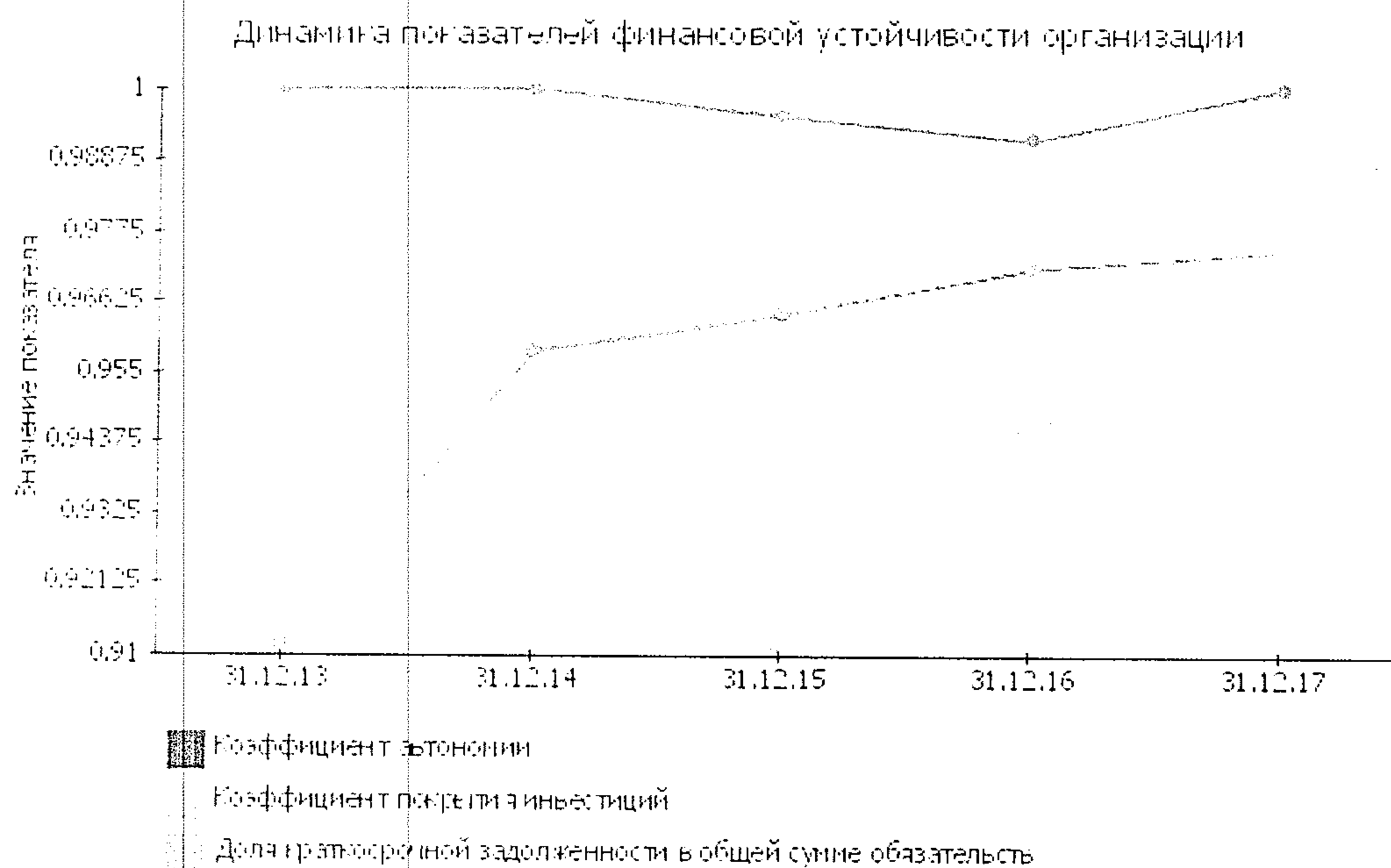
За 4 года отмечен явный рост коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами до 0,96 (+0,07). На последний день анализируемого периода (31.12.2017) значение коэффициента является вполне соответствующее нормальному. В течение всего проанализированного периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами укладывался в установленный норматив.

За рассматриваемый период (31.12.13–31.12.17) наблюдался рост коэффициента покрытия инвестиций на 0,06 (до 0,97). Значение коэффициента на 31.12.2017 полностью соответствует нормативному значению. Коэффициент покрытия инвестиций в рассматриваемом периоде скачкообразно вырос.

За весь рассматриваемый период коэффициент обеспеченности материальных запасов стремительно снизился на 16,9 и составил 2,19. Коэффициент укладывался в установленный норматив в течение всего рассматриваемого периода. На 31 декабря 2017 г. значение коэффициента обеспеченности материальных запасов можно характеризовать как полностью укладывающееся в норму.

Коэффициент краткосрочной задолженности Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2" показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

На следующем графике наглядно представлена динамика основных показателей финансовой устойчивости Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2":

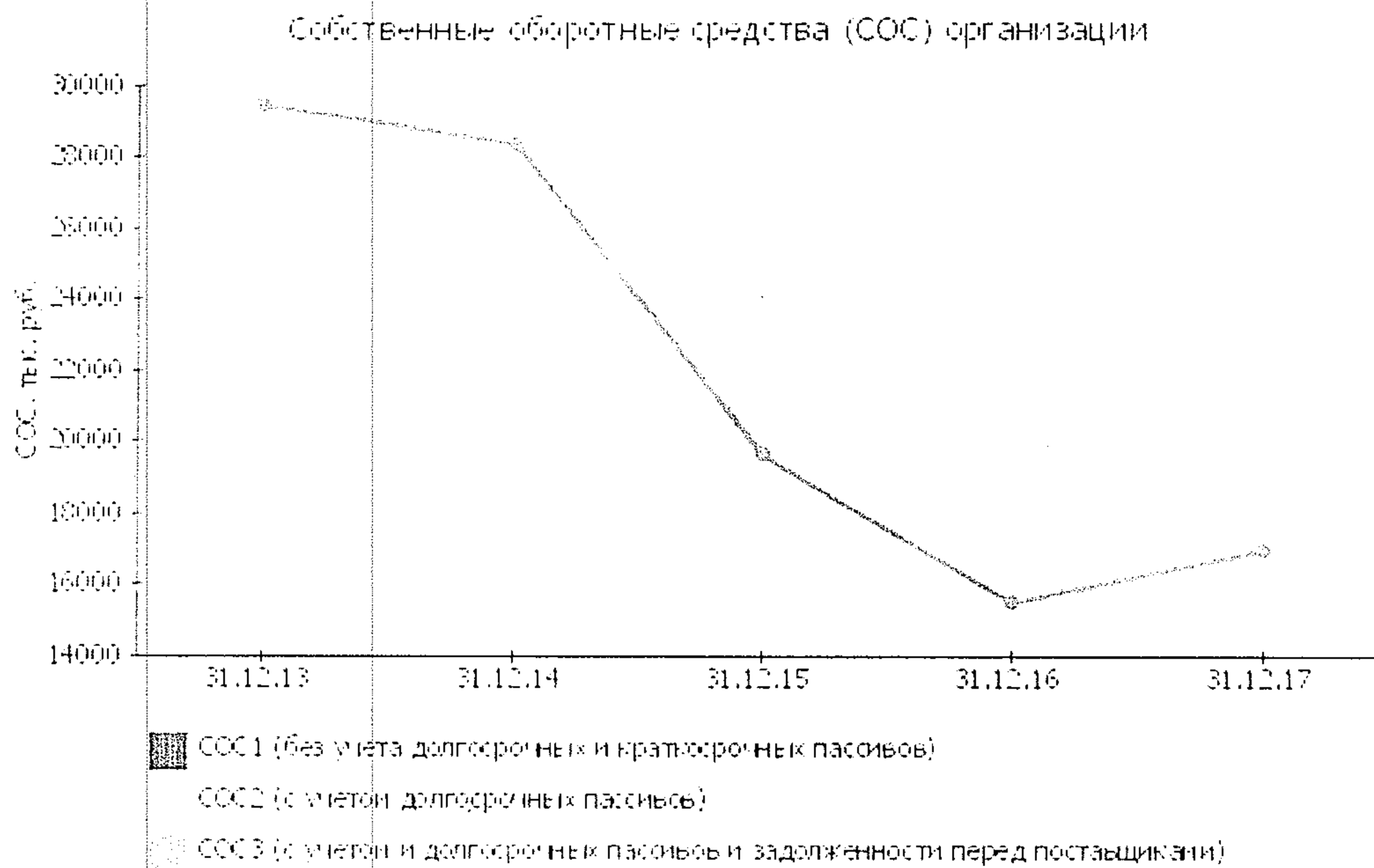


1.3.2. Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*			
	на начало анализируемого периода (31.12.2013)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)	на 31.12.2013	31.12.2014 – 31.12.2015 (в среднем)	на 31.12.2016	на 31.12.2017
1	2	3	4	5	6	7
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	29 473	16 974	+27 929	+23 677	+15 488	+9 206
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	29 473	16 974	+27 929	+23 679	+15 494	+9 206
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	29 473	16 974	+27 929	+23 679	+15 494	+9 206

*Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

По всем трем вариантам расчета на 31.12.2017 наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Несмотря на хорошую финансовую устойчивость, следует отметить, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за весь анализируемый период ухудшили свои значения.



1.4. Анализ ликвидности

1.4.1. Расчет коэффициентов ликвидности

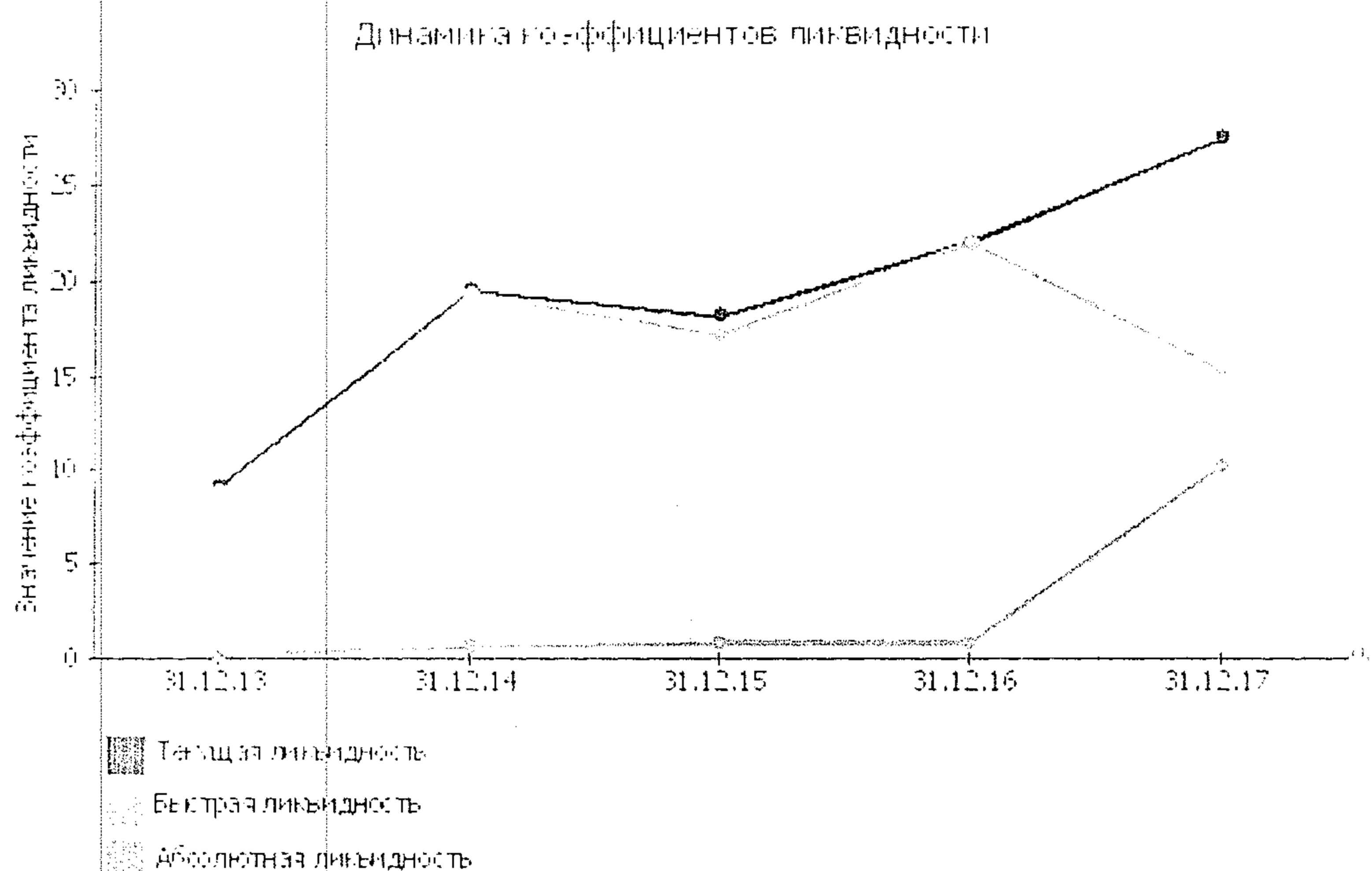
Показатель ликвидности	Значение показателя				Изменение показателя (гр.5 - гр.2)	Расчет, рекомендованное значение
	31.12.2013	31.12.2014 – 31.12.2015 (в среднем)	31.12.2016	31.12.2017		
1	2	3	4	5	6	7
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	9,19	18,84	22,02	27,44	+18,25	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение для данной отрасли: 1,7 и более.
2. Коэффициент	8,76	18,24	22,02	15,34	+6,58	Отношение ликвидных

быстрой (промежуточно й) ликвидности						активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 1.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,26	0,65	0,74	10,22	+9,96	Отношение высоколиквидн ых активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

На 31 декабря 2017 г. коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью укладывается в норму (27,44 при нормативном значении 1,7). При этом за 4 года коэффициент текущей ликвидности вырос на 18,25. В течение всего периода коэффициент текущей ликвидности преимущественно рос.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 1. В данном случае его значение составило 15,34. Это свидетельствует о достаточности ликвидных активов (т. е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в денежные средства) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности. В течение всего периода коэффициент быстрой ликвидности сохранял нормативное значение.

Соответствующим норме оказался коэффициент абсолютной ликвидности (10,22 при норме 0,2). За весь анализируемый период коэффициент вырос на 9,96.



1.4.2. Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
A1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	6 563	+7,1 п аза	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	642	-82,2	+5 921
A2. Быстрореализуемые активы	3 285	-89,3	≥	П2. Среднесрочные	0	—	+3 285

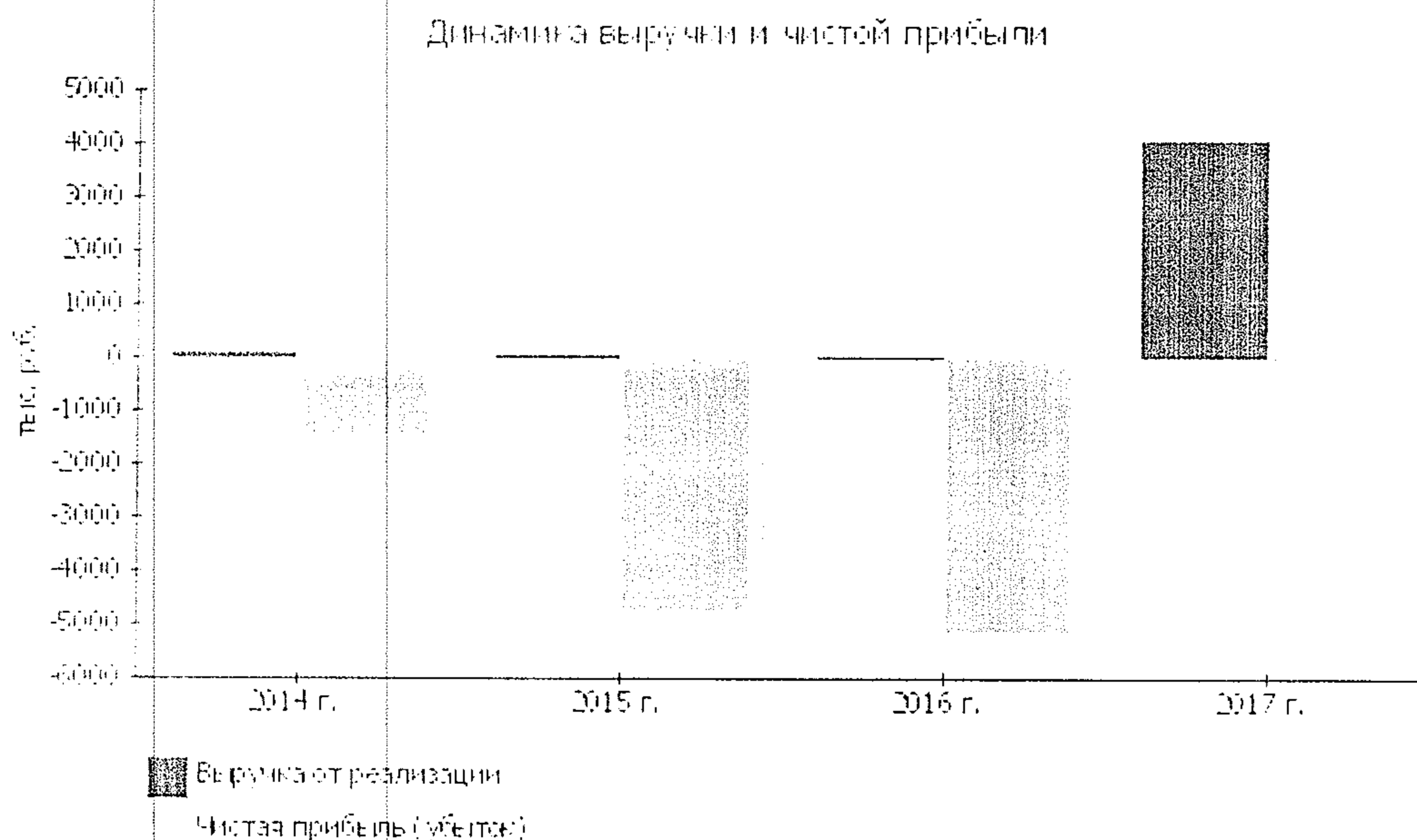
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка	81	6	—	4 020	+3 939	+49,6 раза	1 027
2. Расходы по обычным видам деятельности	2 705	4 448	5 325	3 644	+939	+34,7	4 031
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	-2 624	-4 442	-5 325	376	+3 000	↑	-3 004
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	1 129	-316	127	-374	-1 503	↓	142
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	-1 495	-4 758	-5 198	2	+1 497	↑	-2 862
6. Проценты к уплате	—	—	—	—	—	—	—
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-1	—	—	—	+1	↑	-<1
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	-1 496	-4 758	-5 198	2	+1 498	↑	-2 863
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	-1 496	-4 758	-5 745	2	+1 498	↑	-2 999
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	-1 838	-4 352	-5 200	-715	x	x	x

Годовая выручка за 2017 год равнялась 4 020 тыс. руб. Изменение выручки за весь анализируемый период составило +3 939 тыс. руб.

За период 01.01–31.12.2017 прибыль от продаж составила 376 тыс. руб. За весь рассматриваемый период финансовый результат от продаж повысился на 3 000 тыс. руб.

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли Областного государственного унитарного предприятия "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2" в течение всего анализируемого периода.



2.2. Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)				Изменение показателя	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	коп., (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2):2)
1	2	3	4	5	6	7
1. Рентабельность продаж	-3 239,5	-74 033,3	—	9,4	+3 248,9	↑

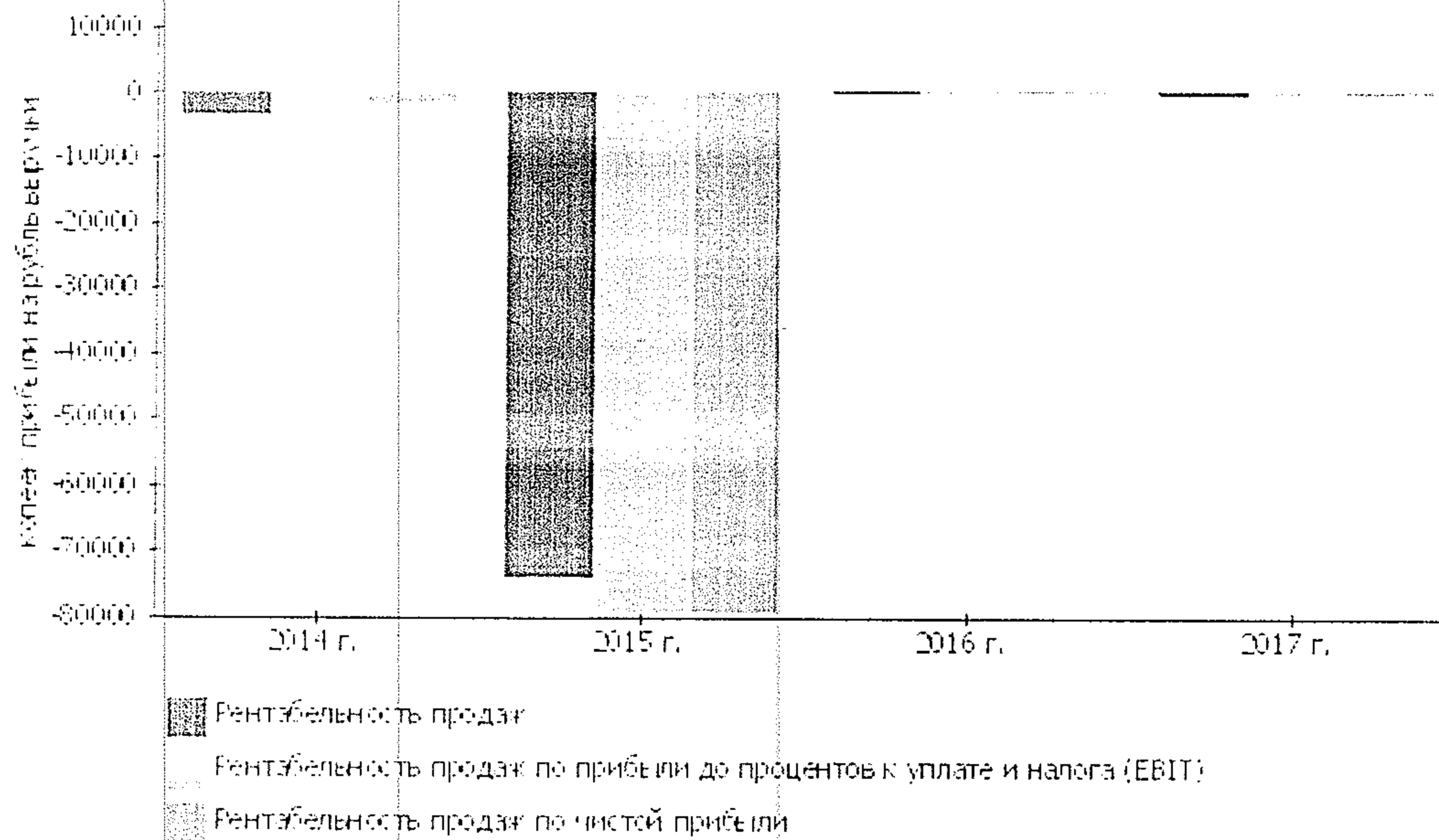
(величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 4% и более.						
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	-1 845,7	-79 300,0	–	<0,1	+1 845,7	↑
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более.	-1 846,9	-79 300,0	–	<0,1	+1 846,9	↑
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	-97	-99,9	-100	10,3	+107,3	↑
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	–	–	–	–	–	–

Все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

За последний год организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 0,4 копеек с каждого рубля выручки от реализации. К тому же имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за период с 01.01.2014 по 31.12.2014 (+3 248,9 коп.).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за 2017 год составил <0,1%. Это значит, что в каждом рубле выручки Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно-строительное управление № 2" содержалось <0,1 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Динамика показателей рентабельности продаж



Рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала представлена в следующей таблице.

Показатель рентабельности	Значение показателя, %				Изменение показателя (гр.5 - гр.2)	Расчет показателя
	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г		
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-4,1	-14,3	-18,4	<0,1	+4,1	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 10%.
Справочно: Рентабельность собственного капитала (ROE), рассчитанная по совокупному финансовому результату	-4,1	-14,3	-20,3	<0,1	+4,1	Отношение совокупного финансового результата к средней

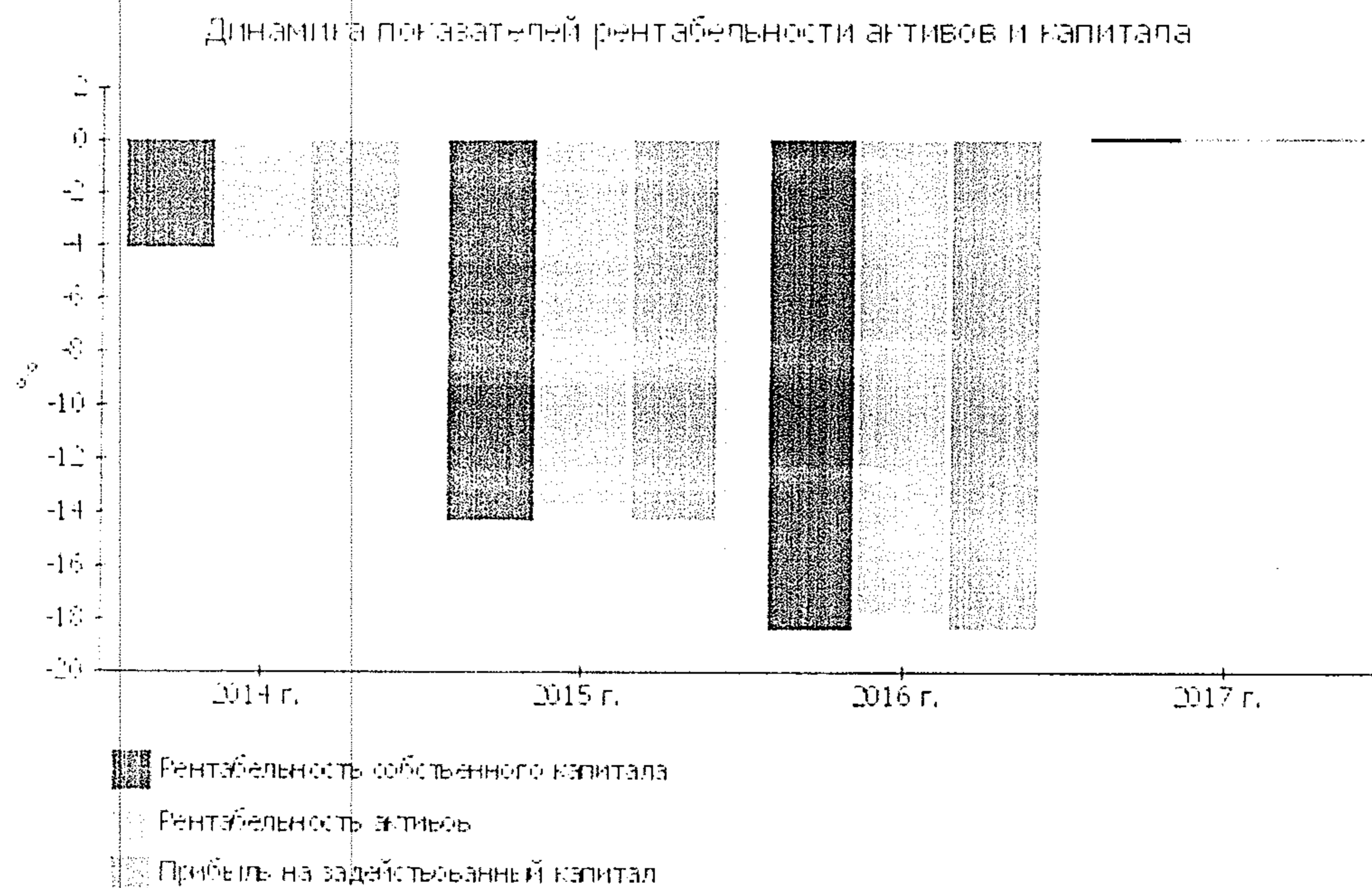
							величине собственного капитала.
Рентабельность активов (ROA)		-3,8	-13,8	-17,8	<0,1	+3,8	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 3%.
<i>Справочно:</i> Рентабельность активов (ROA), рассчитанная по совокупному финансовому результату		-3,8	-13,8	-19,7	<0,1	+3,8	Отношение совокупного финансового результата к средней стоимости активов.
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)		-4,1	-14,3	-18,4	<0,1	+4,1	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕВІТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.
Рентабельность производственных фондов		-31,6	-47,6	-51,3	3	+34,6	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально- производственны х запасов.
<i>Справочно:</i> Фондоотдача, коэфф.		<0,1	<0,1	–	0,5	+0,5	Отношение выручки к

							средней стоимости основных средств.
--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------

За 2017 год каждый рубль собственного капитала Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2" принес <0,001 руб. чистой прибыли. Рентабельность собственного капитала за рассматриваемый период (с 31.12.2013 по 31.12.2017) возросла на 4,1%, более того, тенденцию на повышение подтверждает и линейный тренд. За 2017 год значение рентабельности собственного капитала не соответствует нормативу.

В течение анализируемого периода произошел весьма значительный рост рентабельности активов – на 3,8% (до менее 0,1%). В течение всего периода имело место разнонаправленное изменение рентабельности активов; диапазон значений показателя составил от -17,8% до менее 0,1%. Рентабельность активов сохраняла значение, не соответствующее нормальному, в течение всего периода.

Ниже на графике представлено изменение основных показателей рентабельности активов и капитала организации за весь анализируемый период.



2.3. Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)

Далее в таблице рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Показатель оборачиваемости	Значение в днях				Коэфф. 2014 г.	Коэфф. 2017 г.	Изменение, дн. (гр.5 - гр.2)
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.			
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборачиваемость оборотных средств (отношение средней величины оборотных активов к среднедневной выручке*; нормальное значение для данной отрасли: 158 и менее дн.)	141 949	1 541 638	—	1 537	<0,1	0,2	-140 412
Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к среднедневной себестоимости проданных товаров; нормальное значение для данной отрасли: 25 и менее дн.)	126	27	11	389	2,9	0,9	+263
Оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 79 и менее дн.)	133 718	1 445 704	—	861	<0,1	0,4	-132 857
Оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение средней величины кредиторской	11 565	81 395	—	63	<0,1	5,8	-11 502

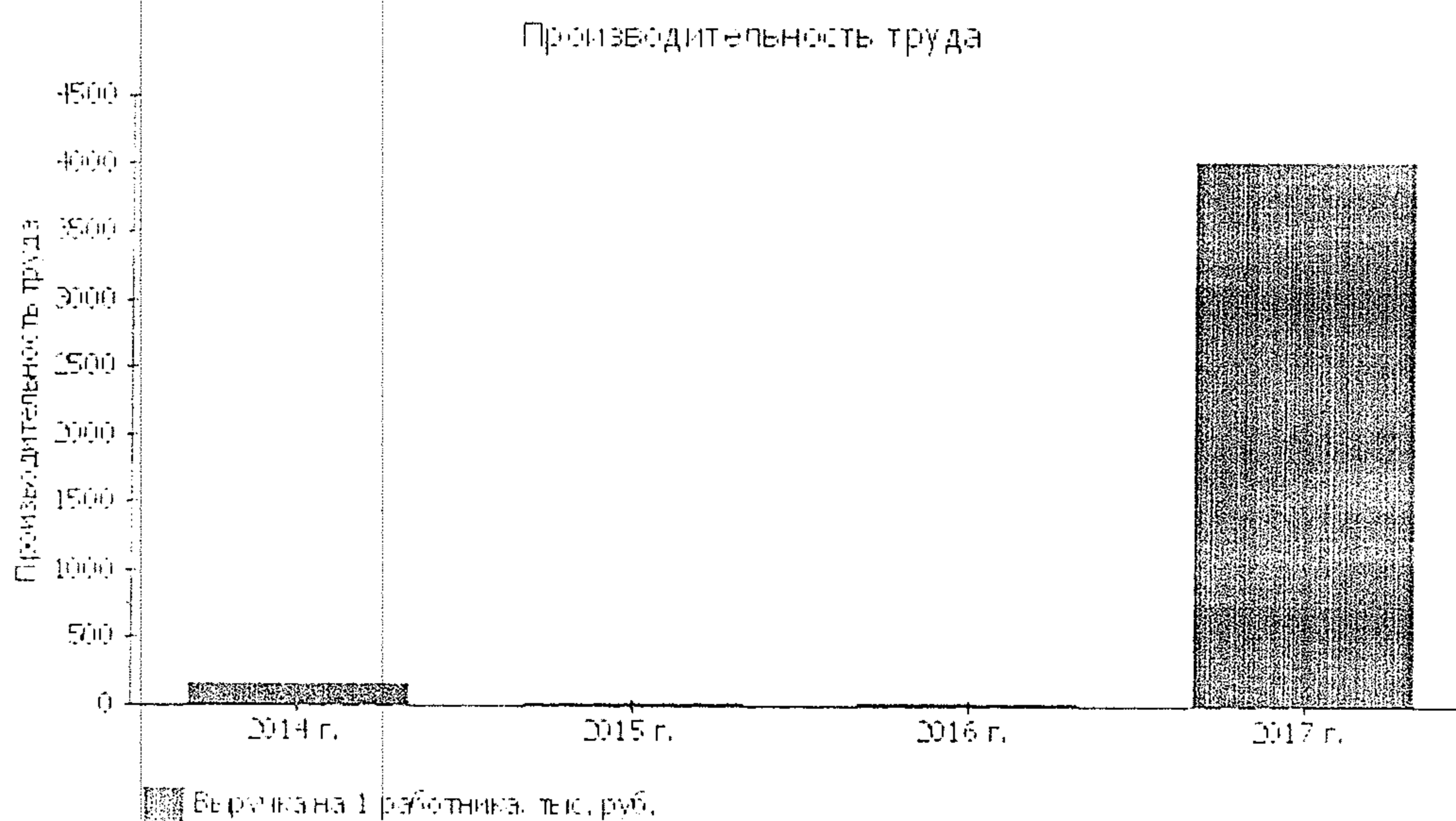
задолженности к среднедневной выручке)							
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 208 и менее дн.)	175 148	2 101 640	–	2 326	<0,1	0,2	-172 822
Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)	163 583	2 020 093	–	2 263	<0,1	0,2	-161 320

* Приведен расчет показателя в днях. Значение коэффициента равно отношению 365 к значению показателя в днях.

Оборачиваемость активов в среднем за анализируемый период (с 31.12.2013 по 31.12.2017) показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 569778 календарных дней (т.е. 1561 год). При этом в среднем требуется 138 дней, чтобы получить выручку равную среднегодовому остатку материально-производственных запасов.

2.4. Производительность труда

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризует показатель производительности труда. Ниже на графике представлена динамика данного показателя, рассчитанного как отношение выручки от реализации за год к средней численности работников.



За весь рассматриваемый период отмечен весьма значительный рост производительности труда – в 25 раз (до 4 020 тыс. руб./чел.). В течение анализируемого периода производительность труда изменялась разнонаправленно; значения показателя находились в диапазоне от 0 тыс. руб./чел. до 4 020 тыс. руб./чел.

3. Выводы по результатам анализа

3.1. Оценка ключевых показателей

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности Областного государственного унитарного предприятия "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2" за весь анализируемый период.

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие *исключительно хорошие* значения:

- значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, равное 0,96, можно характеризовать как исключительно хорошее;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью соответствует нормальному значению;
- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности полностью соответствует нормативному значению;

- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормативному значению;
- положительная динамика рентабельности продаж (+3 248,9 процентных пункта от рентабельности –% за 2014 год);
- идеальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- коэффициент покрытия инвестиций полностью соответствует норме (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет 97% от общего капитала организации);
- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств;
- за 2017 год получена прибыль от продаж (376 тыс. руб.), причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+5 701 тыс. руб.);
- чистая прибыль за последний год составила 2 тыс. руб. (+5 200 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом);
- рост прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) на рубль выручки Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2" (+1 845,7 коп. к – коп. с рубля выручки за 2014 год).

Среди показателей, *положительно характеризующих* финансовое положение Областного государственного унитарного предприятия "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2", можно выделить следующие:

- доля собственного капитала неоправданно высока (97%);
- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение их величины;
- отстающее снижение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

Показателем, *негативно характеризующим* результаты деятельности организации, является следующий – недостаточная рентабельность активов (<0,1% за период 01.01–31.12.2017).

4. Приложения

4.1. Определение неудовлетворительной структуры баланса

В следующей таблице рассчитаны показатели, содержащиеся в методике Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (Распоряжение N 31-р от 12.08.1994; к настоящему моменту распоряжение утратило силу, расчеты приведены в справочных целях).

Показатель	Значение показателя		Изменени е (гр.3-гр.2)	Нормативно е значение	Соответствие фактического значения нормативном у на конец периода
	на начало периода (31.12.2016)	на конец периода (31.12.2017)			
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности	22,02	27,44	+5,42	не менее 2	соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,95	0,96	+0,01	не менее 0,1	соответствует
3. Коэффициент утраты платежеспособност и	x	14,4	x	не менее 1	соответствует

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2017 года по 31.12.2017 г.

Поскольку оба коэффициента на 31.12.2017 оказались в пределах допустимых норм, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент утраты платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы утраты предприятием нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение трех месяцев при сохранении имевшей место в анализируемом периоде тенденции изменения текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Значение коэффициента утраты платежеспособности (14,4) указывает на низкую вероятность утраты показателями платежеспособности нормальных значений.

4.2. Анализ кредитоспособности заемщика

В данном разделе приведен анализ кредитоспособности Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2" по методике Сбербанка России (утв. Комитетом Сбербанка России по предоставлению кредитов и инвестиций от 30 июня 2006 г. N 285-5-р).

Показатель	Фактическ ое	Катег о-	Вес показате	Расче т	Справочно: категории показателя
------------	-----------------	-------------	-----------------	------------	------------------------------------

	значение	рия	ля	сумм ы балло в	1 категория	2 категория	3 категория
Коэффициент абсолютной ликвидности	10,22	1	0,05	0,05	0,1 и выше	0,05-0,1	менее 0,05
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	15,34	1	0,1	0,1	0,8 и выше	0,5-0,8	менее 0,5
Коэффициент текущей ликвидности	27,44	1	0,4	0,4	1,5 и выше	1,0-1,5	менее 1,0
Коэффициент наличия собственных средств (кроме торговых и лизинговых организаций)	0,97	1	0,2	0,2	0,4 и выше	0,25-0,4	менее 0,25
Рентабельность продукции	0,09	2	0,15	0,3	0,1 и выше	менее 0,1	нерентаб.
Рентабельность деятельности предприятия	<0,01	2	0,1	0,2	0,06 и выше	менее 0,06	нерентаб.
Итого	x	x	1	1,25			

По методике Сбербанка все заемщики делятся в зависимости от полученной суммы баллов на три класса:

- первоклассные – кредитование которых не вызывает сомнений (сумма баллов до 1,25 включительно);
- второго класса – кредитование требует взвешенного подхода (больше 1,25, но меньше 2,35 включительно);
- третьего класса – кредитование связано с повышенным риском (больше 2,35).

В данном случае сумма баллов равна 1,25. Следовательно организация имеет хорошие шансы на получение банковского кредита.

4.3. Прогноз банкротства

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является Z-счет Альтмана, который рассчитывается по следующей формуле (применительно к Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2" взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний):

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4, \text{ где}$$

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
T ₁	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,67	6,56	4,42
T ₂	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	-0,45	3,26	-1,48
T ₃	Отношение EBIT к величине всех активов	<0,01	6,72	<0,01
T ₄	Отношение собственного капитала к заемному	38,27	1,05	40,18
Z-счет Альтмана:				43,12

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

По результатам расчетов для Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2" значение Z-счета на последний день анализируемого периода составило 43,12. Такое значение показателя свидетельствует о незначительной вероятности банкротства Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2".

Усовершенствованной альтернативой модели Альтмана считается формула прогноза банкротства, разработанная британскими учеными Р. Таффлер и Г. Тишоу. Модель Таффлера описана следующей формулой:

$Z = 0.53X_1 + 0.13X_2 + 0.18X_3 + 0.16X_4$, где

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
X_1	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	0,59	0,53	0,31
X_2	Оборотные активы / Обязательства	27,44	0,13	3,57
X_3	Краткосрочные обязательства / Активы	0,03	0,18	<0,01
X_4	Выручка / Активы	0,16	0,16	0,03
Итого Z-счет Таффлера:				3,91

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

Поскольку в данном случае значение итогового коэффициента составило 3,91, вероятность банкротства можно считать низкой.

Другой методикой диагностики возможного банкротства предприятий, адаптированной для условий российской экономики, является модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Калькова. Данная пятифакторная модель выглядит следующим образом:

$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0.08K_3 + 0,45K_4 + K_5$, где

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
K_1	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,96	2	1,93
K_2	Коэффициент текущей ликвидности	27,44	0,1	2,74
K_3	Коэффициент оборачиваемости активов	0,16	0,08	0,01
K_4	Коммерческая маржа	0,09	0,45	0,04

	(рентабельность реализации продукции)			
K ₅	Рентабельность собственного капитала	<0,01	1	<0,01
Итого (R):				4,72

Согласно модели Сайфуллина-Кадыкова, при значении итогового показателя $R < 1$ вероятность банкротства организации считается высокой, если $R > 1$, то вероятность низкая. В данном случае значение итогового показателя составило 4,72. Это говорит об устойчивом финансовом положении организации, низкой вероятности банкротства.

4.4. Расчет рейтинговой оценки финансового состояния

Показатель	Вес показателя	Оценка			Средняя оценка (гр.3 x 0,25 + гр.4 x 0,6 + гр.5 x 0,15)	Оценка с учетом веса (гр.2 x гр.6)
		прошлой	настоящее	будущее		
1	2	3	4	5	6	7
I. Показатели финансового положения организации						
Коэффициент автономии	0,25	+1	+1	+1	+1	+0,25
Соотношение чистых активов и уставного капитала	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,15	+2	+2	+2	+2	+0,3
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,15	+2	+2	+2	+2	+0,3
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,2	+2	+2	+2	+2	+0,4

Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	+2	+2	+2	+2	+0,3
Итого	1	Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2):				+1,75
II. Показатели эффективности (финансовые результаты) деятельности организации						
Рентабельность собственного капитала	0,3	-2	-1	-2	-1,4	-0,42
Рентабельность активов	0,2	-2	-1	-2	-1,4	-0,28
Рентабельность продаж	0,2	-2	+2	+2	+1	+0,2
Динамика выручки	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Оборачиваемость оборотных средств	0,1	-2	-2	-2	-2	-0,2
Соотношение прибыли от прочих операций и выручки от основной деятельности	0,1	-2	+2	+2	+1	+0,1
Итого	1	Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2):				-0,4

Итоговая рейтинговая оценка финансового состояния Областное государственное унитарное предприятие "Суджанское дорожное ремонтно - строительное управление № 2": $(+1,75 \times 0,6) + (-0,4 \times 0,4) = +0,89$ (А - хорошее)

3. Анализ внешней среды предприятия

Основным показателем оценки внешней среды является оценка конкурентов и места предприятия в условиях конкурентной борьбы. Согласно теории конкуренции Портера (рис.1), главными проблемами, требующими оценки, являются угрозы появления новых конкурентов, товаров заменителей, нелояльность потребителей и поставщиков.

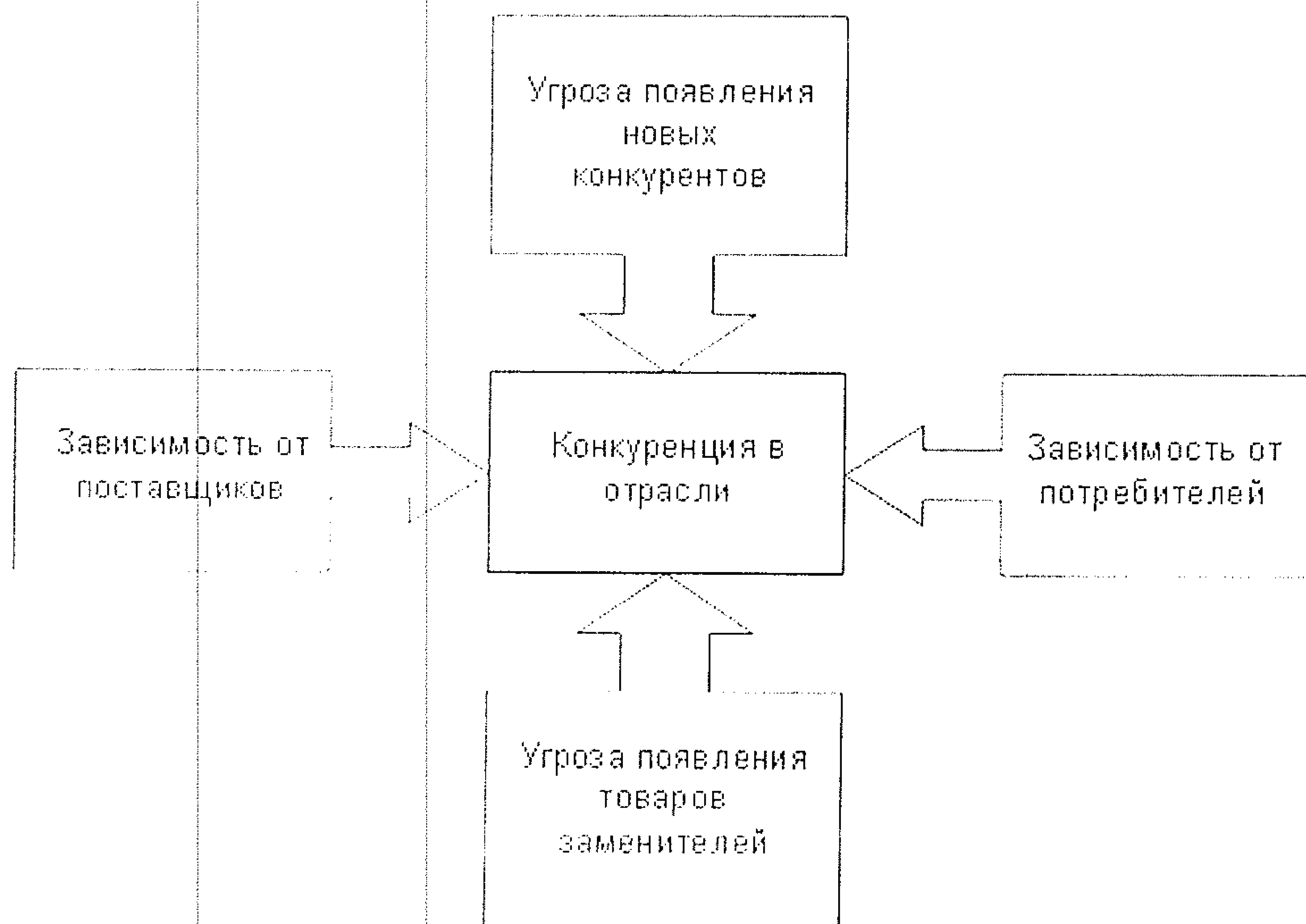


Рис. 1. Модель конкуренции Портера

Для ОГУП «Суджанское ДРСУ №2» ситуация усложняется тем, что предприятие пользуется в своей деятельности материальными ресурсами, поэтому фактор зависимости от поставщиков очень большая. Основные материалы - наиболее затратная часть.

Проблема - моральное устаревание оборудования. В данный момент на ДРСУ все оборудование полностью изношено. На предприятии нет импортного оборудования, а отечественное, даже самое новое, не отвечает современным требованиям качества. В перспективе надежда исключительно на государственные субсидии и частные инвестиции, а также на сознание работников предприятия, которое представляется возможным стимулировать посредством правильной и рациональной мотивационной политики.

Основной силой конкуренции для предприятия является проблема деятельности конкурентов, оказывающих сходные услуги.

Как было указано в разделе 1 основными видами деятельности ОГУП «Суджанское ДРСУ №2» являются:

1. Деятельность по эксплуатации автомобильных дорог и автомагистралей.

2. Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах

В суммарном выражении торговля строительными материалами формируют около 90% выручки предприятия.

Рассмотрим основных конкурентов предприятия по этим направлениям деятельности.

Таблица 1

Сравнительная характеристика конкурентов ОГУП «Суджанское ДРСУ №2» в сфере деятельности

№ п/п	Показатели	ОГУП «Суджанское ДРСУ №2»	Конкуренты	
			АО «Беловская ДПМК»	ЗАО «Корневское ДЭП»
1	Репутация (имидж) предприятия	известное предприятие	известная предприятие	известная предприятие
2	Квалификация основного состава	высокая	средняя	высокая
3	Качество обслуживания	высокое	высокое	высокое
4	Качество исполнения услуг	высокое	хорошее	высокое
5	Средняя стоимость услуг (мл.руб.)	4	5	6

Оценки каждого показателя по всем трем организациям расположим по степени приоритетности с точки зрения клиентов и присвоим соответствующую оценку по пятибалльной шкале для возможности комплексного анализа предприятий.

Трансформация показателей, выраженных в различных единицах измерения, в одну балльную оценку представлена в табл. 2.

Сравнительный анализ конкурентоспособности ОГУП «Суджанское ДРСУ №2» в сфере деятельности

№ п/п	Показатели	ОГУП «Суджанское ДРСУ №2»	АО «Беловская ДПМК»	ЗАО «Кореневское ДЭП»
1	Репутация (имидж) предприятия	5	5	5
2	Квалификация менеджеров	5	4	5
3	Качество обслуживания	5	5	5
4	Качество исполнения услуг	5	4	5
5	Средняя стоимость услуг (руб.)	4	5	4
7	Итого баллов	24	23	24

По сумме оценок лидирует ОГУП «Суджанское ДРСУ №2» и ЗАО «Кореневское ДЭП», за ним с небольшим отрывом следует АО «Беловская ДПМК». По результатам анализа можно сделать вывод, что в целом занимает лидирующее положение среди организаций ОГУП «Суджанское ДРСУ №2» и ЗАО «Кореневское ДЭП».

В настоящее время ОГУП «Суджанское ДРСУ №2» проводит компрессионную политику по освоению и расширению деятельности в сфере оказания услуг.

Заключительным этапом анализа является представление матрицы SWOT-анализа (таблица 3).

Таблица 3

Матрица SWOT анализа

№	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Работа по государственным заказам	Низкий уровень диверсификации производства
2	Стабильное положение и отсутствие конкуренции в районе	Высокая доля устаревшего оборудования
3	Сложившаяся материальная база	Высокая степень зависимости от финансирования со стороны государства
	Возможности	Угрозы
1	Диверсификации производства	Повышение конкуренции на рынке
2	Возможности выхода на новые рынки за счет более быстрого освоения новых технологий.	Риск сокращения государственного заказа на строительство и ремонт дорожного полотна

Вывод: предприятие занимает устойчивое положение на данном рынке услуг.

4. Стратегические цели развития предприятия

Поскольку форма собственности предприятия (государственное унитарное предприятие) предполагает его функционирование в соответствии со стратегическими целями Курской области, стратегия развития предприятия определяются нормативными документами, принятыми в Курской области, касающимися вопросов строительства и ремонта дорог.

Данными документами являются:

Постановление Правительства Курской области от 8 июля 2011 г. №306-па
5. Показатели контроля реализации стратегии и сроки исполнения

Для последующего мониторинга состояния предприятия и степени реализации концепции развития необходимо установить ряд показателей оценки степени и темпов осуществления стратегии.

Таблица 4

**Показатели контроля реализации концепции с примерными сроками
 достижения**

№№ п/п	Стратегические показатели развития предприятия	2019	2020	2021
1	Доходы, тыс.руб.	4200	4250	4300
2	Выручка от реализации продукции и услуг, тыс. руб.	4200	4250	4300
3	Расходы, тыс.руб.	4190	4200	4250
4	Чистая прибыль, тыс. руб.	5	6	6,5
5	Доля по основному продукту (работе/услуге) на рынке деятельности предприятия, %	5	5	5
6	Себестоимость на рубль продаж (отношение себестоимости продаж к выручке), руб.	0,99	0,99	0,99
7	Производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период), тыс. руб.	1400	1417	1433
8	Рентабельность по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке), %	0,11	0,14	0,15
9	Долговая нагрузка (отношение суммы совокупных обязательств к прибыли от продаж)	2,5	3,1	2,9
10	Ликвидность (отношение разницы между оборотными активами и дебиторской задолженностью к краткосрочным обязательствам), %	19	20,1	23
11	Уровень расходов на НИОКР в общей сумме выручке, %	-	-	-
12	Коэффициент потребления энергоресурсов (отношение затрат на энергоресурсы к выручке)	-	-	-
13	Часть прибыли, подлежащая перечислению в бюджет (30%), тыс. руб.	1,5	1,5	1,8
14	Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	17,3	17,3	17,3
15	Чистые активы, тыс.руб.	20560	20480	20300

