**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………..3

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ…………………………………………………………………5

1.1 Концепция развития предприятия сферы услуг……….……..….………..5

1.2. Инновационный менеджмент, обучение персонала……………………..7

1.3. Прогнозирование спроса на услуги………………………………………17

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НУ ЦО «ТОЛЬЯТТИАЗОТ» ДК………………………………………………21

2.1. Краткая характеристика предприятия…………………………………….21

2.1.1. Технико-экономический анализ…………………………………………23

2.2. Анализ численности персонала……………………………………………28

2.3. Анализ фонда заработной платы…………………………………………..30

2.4. Сегментирование рынка культурно развлекательных услуг г. Тольятти….33

2.5. Анализ оказания услуг (анализ АВС, виды услуг) НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК………………………………………………………………………………. .36

2.5.1. Анализ объёма оказанных услуг НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК….……..40

2.5.2. Анализ сезонности услуг НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК…….…………..44

2.6. Анализ потребителей услуг НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК………………...46

2.7. Анализ конкурентно способности (методом 4Р,swot-анализ)……. …….49

2.8. Анализ качества предоставляемых услуг НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК…5

2.9. Сводная таблица по выявлению проблем НУ ЦО «Тольяттиазот» за анализируемый период………………………………………………………….59

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА МЕРОПРИЯТИЙ НАПРАВЛЕННОГО НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ НУ ЦО «ТОЛЬЯТТИАЗОТ» ДК……………………….62

3.1. Мероприятия по повышению посещаемости кинозала…………..…62

3.2. Внедрение нового оборудования, обучение персонала.....……………….65

3.3. Внедрение новой услуги……………………………………………………73

3.4. Экономический анализ НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК……………………...75

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….92

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…………………………………………..94

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 …………………………………………..………………….97

**ВВЕДЕНИЕ**

Экономика России в последние годы претерпевает серьезные изменения в связи с переходом от административно-командной системы к рыночной, что, прежде всего, отражается на сфере управления.

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рельсы рыночных отношений – одно из самых важных направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике меняется коренным образом.

Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. При этом следует учитывать, что по сравнению со старой системой управления, до сих пор действующей на многих предприятиях, в новых условиях появляются функции, которые прежде были не нужны. В рыночной экономике, в условиях конкуренции предприятие самостоятельно принимает многие решения, бывшие раньше прерогативой вышестоящих органов управления. Исчезли регламентации «сверху», а именно: регламентация организационной структуры управления, численности и должностного состава управленческого персонала. Если ранее предприятие практически работало только в сфере производства, то сейчас ему приходится осваивать особенности работы в сфере обращения - услуги, рекламу, ценовую политику, организацию своей собственной торговой сети. Оно само формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает персонал, приобретает оборудование и материалы, решает множество структурных вопросов, в том числе и такие, как создание, ликвидация, слияние или разделение подразделений, вхождение в состав ассоциаций и других объединений, реорганизация производственной и перестройка организационной структуры управления.

Таким образом, предприятие приобретает все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления.

Расширение самостоятельности предприятий, разнообразие их экономических и организационных форм требует большей конкретизации в поиске прогрессивных организационных решений с учетом специфики каждого предприятия. Такой подход позволяет повысить эффективность управленческого труда, удешевить аппарат управления и, следовательно, увеличить прибыль предприятия и повысить его конкурентоспособность.

**Актуальность темы**, выбранной для исследования, представляется анализом производственной и финансовой деятельности, а также структур управления предприятием в настоящее время.

В ходе работы была выдвинута **гипотеза**, заключающаяся в том, что использование новой системы управления и внедрения нового оборудования, обучение персонала, способствуют большему развитию системы управления предприятия сферы услуг.

Для подтверждения данной гипотезы была определена **цель дипломного проекта**, произвести анализ и дать рекомендации по совершенствованию структуры управления предприятием.

**Объектом** исследования выбрано предприятие НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК.

**Задачи**, вытекающие из поставленной цели, таковы:

1) изучив литературу по данной теме, проанализировать работу предприятия.

2) провести исследование по определению структуры управления.

3) решить выявленные проблемы на предприятии.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ**

* 1. **Концепция развития предприятия сферы услуг**

В условиях постоянного изменения внешней среды рынок диктует требования, с которыми должно считаться каждое предприятие, ориентируя свою деятельность на успешное развитие предприятия. Это преодолевает необходимость применения маркетинговых стратегий, представляющих собой непрерывную цепь разнообразных реакций на изменения во внешней среде предприятия сферы услуг. В то же время необходимость учитывать особенности ассортимента услуг предприятия, к которым относиться не только его соответствие потребительскому спросу, но и способность отражать ценностные ориентиры, обусловленные организационной культурой. Это связано с необходимостью выработки стиля поведения предприятия на рынке, создания условий для оценки потребителем его деловой этике мировоззрений и ценностных установок.

Для совершенствования управления развитием малого предприятия сферы услуг целесообразно выделение производственных, коммерческих и финансовых целей. Однако при маркетинговом подходе к управлению важным становиться формирование коммуникативных целей в области изучения мотиваций и взаимосвязей между предприятием и субъектами маркетинговой системы. Цели реализуются в процессе реализации стратегических планов развития. Такой подход соответствует общим положениям теории эффективности и предусматривает возможность формирования оптимальных решений в отношении дальнейшего развития предприятия сферы услуг.

Сфера услуг – это область человеческих взаимоотношений по реализации групповых и индивидуальных благ, которая оказывает существенное влияние не только на развитие материального производства. Но и на уровень и качество жизни в целом. Поэтому желательным является прогнозирование и регулирование сферы услуг в целом, спроецированное на общественных отношениях. Такой подход обеспечивает поддержание воспроизводства экономически активного населения в общественно необходимом масштабе на основе развития интеллектуальных видов деятельности в сфере услуг. Организация поддержки предприятия сферы услуг должна осуществляться органами исполнительной власти на уровне регионов, городов, других муниципальных образований. Для этого могут быть созданы агентства по экономическому развитию, главной целью которых должно быть содействие развитию предприятия сферы услуг. В процессе прогнозирования производиться анализ взаимодействия целей, методов и средств их достижения. Особенностями прогнозирования развития сферы услуг являются: уровень неопределённости вырабатываемой и информации, её характер. Широкий аспект задач прогнозирования, классификация подходов и выбор методов прогнозирования.

**1.2. Внедрение инновационных технологий**

Инновационная деятельность предприятия есть система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшенного продукта либо услуги, нового способа их производства для удовлетворения, как индивидуального спроса, так и потребностей общества в новшествах в целом. Целесообразность выбора способа и варианта технико-технологического обновления зависит от конкретной ситуации, характера нововведения, его соответствия профилю, ресурсному и научно-техническому потенциалу предприятия, требованиям рынка, стадиям жизненного цикла техники и технологии, особенностям отраслевой принадлежности Различают два типа технологических инноваций: продуктовые и процессные. Внедрение нового продукта определяется как радикальная *продуктовая инновация.* Такие новшества основаны на принципиально новых технологиях либо на сочетании существующих технологий в новом их применении. Усовершенствование продукта – инкрементальная продуктовая инновация – связано с существующим продуктом, когда меняются его качественные или стоимостные характеристики. *Процессная инновация –* это освоение новых или значительно усовершенствованных способов производства и технологий, изменения в оборудовании или организации производства. По степени новизны инновации подразделяются на *принципиально новые,* т.е. не имеющие аналогов в прошлом и в отечественной и зарубежной практике, и на *новшества относительной новизны.* Принципиально новые виды продукции, технологии и услуг обладают приоритетностью, абсолютной новизной и являются оригинальными образцами, на основании которых тиражированием получают *новшества-имитации,* копии. Среди инноваций-имитаций различают технику, технологию и продукцию рыночной новизны, новой сферы применения и новшества сравнительной новизны (имеющие аналоги на лучших зарубежных и отечественных предприятиях) и нововведения-усовершенствования. *В* свою очередь нововведения-усовершенствования по предметно-содержательной структуре подразделяются на вытесняющие, замещающие, дополняющие, улучшающие и проч. Жизненный цикл инновации представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов и стадий создания новшества. *Жизненный цикл инновации* определяется как промежуток времени от зарождения идеи до снятия с производства реализованного на ее основе инновационного продукта.

Инновация в своем жизненном цикле проходит ряд стадий, включающих:

• зарождение, сопровождающееся выполнением необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, разработкой и созданием опытной партии новшества;

• рост (промышленное освоение с одновременным выходом продукта на рынок);

• зрелость (стадия серийного или массового производства и увеличение объема продаж);

• насыщение рынка (максимальный объем производства и максимальный объем продаж);

• упадок (свертывание производства и уход продукта с рынка).

С позиций инновационной деятельности целесообразно различать как жизненные циклы производства, так и жизненные циклы обращения новшества.

Первая стадия – внедрение новшества –- является наиболее трудоемкой и сложной. Именно здесь велик объем расходов на освоение производства и выпуск опытной партии нового товара. На первой стадии воспроизводится и совершенствуется технология, отрабатывается регламент производственного процесса, И именно на данной стадии наблюдается высокая себестоимость продукции и незагруженность мощностей.

Вторая стадия – стадия промышленного освоения производства – характеризуется медленным и растянутым во времени наращиванием выпуска продукции.

Третья стадия – стадия подъема – отличается быстрым наращиванием производства, значительным увеличением загрузки производственных мощностей, отлаженностью технологического процесса и организации производства.

Четвертая стадия – стадия зрелости и стабилизации – характеризуется устойчивыми темпами наибольших объемов выпуска продукции и максимально возможной загрузкой производственных мощностей.

Пятая стадия – стадия увядания или упадка – связана с падением загрузки мощностей, сворачиванием производства данного товара и резким уменьшением товарных запасов вплоть до нуля.

Состав и структура циклов жизни новой техники и технологии тесно связаны с параметрами развития производства. Так, например, на первой стадии жизненного цикла новой техники и технологии производительность труда низкая, себестоимость продукции снижается медленно, медленно возрастает прибыль предприятия либо экономическая прибыль даже отрицательна. В период быстрого роста выпуска продукции заметно снижается себестоимость, окупаются первоначальные затраты.

Частая смена техники и технологии создает большие сложности и нестабильность производства. В период перехода на новую технику и освоения новых технологических процессов снижаются показатели эффективности всех подразделений предприятия. Вот почему инновациям в области технологических процессов и орудий труда должны сопутствовать новые формы организации и управления, пооперационный, попроцессорный и подетальный расчет экономической эффективности.

Жизнециклическая концепция инноваций играет очень важную роль в определении как максимального объема выпуска, объема продаж и прибыли, так и продолжительности цикла жизни конкретного новшества.

Анализ продолжительности циклов жизни новой техники и технологии проводится в следующей последовательности, включающей:

1) определение общей продолжительности циклов жизни изделий данного семейства, поколения за всю историю, с тем чтобы установить устойчивую величину цикла данного вида техники или технологического процесса, в том числе и по стадиям;

2) определение распределений продолжительностей циклов жизни и их стадий вокруг центральной тенденции, поскольку это является основой прогноза продолжительности циклов жизни будущего новшества;

3) выработку базы стратегии и тактики роста производства соответственно продолжительности стадий циклов жизни новой техники и технологии;

4) распределение вероятностей продолжительности циклов будущих образцов и пропорционально ей ресурсов во времени следующего цикла;

5) тщательный анализ факторов, влияющих на продолжительность прошлых циклов, и экстраполяция результатов на прогноз их влияния на циклы жизни будущих изделий;

6) формализацию методов сбора исходных данных и применение эконометрических моделей расчета.

Методика анализа продолжительности циклов жизни позволяет дать ответ о динамике технико-экономических показателей производства. Во-первых, это дает возможность определить период роста производства до максимального, которому эквивалентны наилучшие тенденции ведущих показателей экономической эффективности: приведенных затрат, себестоимости продукции, производительности труда, величины рентабельности. Во-вторых, следует установить зависимость роста выпуска с экстремумом технико-экономических показателей и с объемом продаж, ибо они, как правило, не совпадают. В-третьих, необходимо проанализировать тенденции изменения технико-экономических показателей при удвоении объема выпуска, дать ответ: существует ли пропорциональность, инерционность, эффект запаздывания и проч. Из приведенной методики ясно, что исследование динамики продолжительности стадий циклов жизни в зависимости от технико-экономических показателей и объема продаж является одним из важнейших современных методов анализа новой техники и технологии.

Инновационная деятельность предприятия по разработке, внедрению, освоению и коммерциализации новшеств включает:

• проведение научно-исследовательских и конструкторских работ по разработке идеи новшества, проведению лабораторных исследований, изготовлению лабораторных образцов новой продукции, видов новой техники, новых конструкций и изделий;

• подбор необходимых видов сырья и материалов для изготовления новых видов продукции;

• разработку технологического процесса изготовленияновойпродукции;

• проектирование, изготовление, испытание и освоение образцов новой техники, необходимой для изготовления продукции;

• разработку и внедрение новых организационно-управленческих решений, направленных на реализацию новшеств;

• исследование, разработку или приобретение необходимых информационных ресурсов и информационного обеспечения инноваций;

• подготовку, обучение, переквалификацию и специальные методы подбора персонала, необходимого для проведения НИОКР;

• проведение работ или приобретение необходимой документации по лицензированию, патентованию, приобретению ноу-хау;

• организацию и проведение маркетинговых исследований по продвижению инноваций и т.д.

В ведущих фирмах мира до 10% рабочего времени отводится на повышение профессионального уровня сотрудников, а затраты на обу­чение являются второй по величине статьей расходов на персонал после затрат на оплату труда и составляют от 2 до 10% фонда заработной платы. Обучение персонала следует рассматривать как один из спосо­бов достижения стратегических целей организации, а затраты на обу­чение – как капиталовложения, увеличивающие ценность человече­ских ресурсов организации. По данным исследований, повышение квалификации персонала обеспечивает 55% роста объемов производ­ства, формальное образование – 26%, капитальное оборудование – 20%. Успешное участие в различных формах повышения квалифика­ции влияет на уровень заработков на протяжении большего времени, чем получение университетского диплома: влияние диплома об обра­зовании прослеживается на протяжении восьми лет, внутрифирмен­ного обучения – тринадцати лет. В связи с этим профессиональное обучение необходимо рассматривать не только как персонал техноло­гию, но и как философию организации. Клиента ориентированная ком­пания – *организация самообучающаяся.* Развитие персонала происхо­дит в атмосфере поддержки, а сотрудники ищут возможности для развития.

Таким образом, понятие «обучающая организация» (англ. learning company) означает:

* фирму, которая обучает;
* фирму, которая поощряет людей к обучению.

Обучающая организация

* поощряет руководителей и персонал к тому, чтобы они опреде­ляли свои собственные потребности в обучении;
* проводит регулярный анализ производительности и обучения отдельных сотрудников;
* поощряет сотрудников к тому, чтобы они ставили перед собой усложняющиеся задачи обучения;
* обеспечивает своевременную обратную связь в среде производ­ственных показателей и достижений в обучении;
* проводит открытый анализ работы руководителей, чтобы тем самым помочь развитию остальных;
* помогает сотрудникам увидеть возможности обучения в действии;
* старается проводить новые эксперименты, на которых люди могли бы обучаться;
* обеспечивает процесс обучения или способствует ему;
* спокойно относится к некоторым ошибкам, если люди на них учатся;
* поощряет руководителей, чтобы они анализировали обучающую деятельность, принимали касающиеся ее решения и планировали.

В узком смысле *профессиональное обучение* определяется как процесс формирования у работников новых профессиональных навыков или знаний. Профессиональное обучение – непрерывный процесс, включающий последовательность периодически повторяющихся этапов:

1. определение проблем, для решения которых необходимо обучение;
2. определение источников финансирования обучения;
3. определение состава участников обучения;
4. определение целей и критериев оценки обучения;
5. определение содержания программ, выбор формы и методов обучения;
6. проведение обучения;

7) оценка эффективности обучения.

При определении проблем, для решения которых необходимо обучение.Следует руководствоваться потребностями развития компании, ее стратегическими целями, перспективными потребностями и планами подразделений, стандартами выполнения работы и нуждами сотруд­ников. Сопоставление требуемой и фактической результативности позволяет определить проблемные зоны. Однако эти зоны несоответ­ствия могут быть вызваны не только уровнем знаний и навыков со­трудников, но также плохой организацией работ и недостаточной мотивацией персонала, т.е. связаны с необходимостью принятия нетренинговых решений. Поэтому информация, влияющая на выбор решения, должна быть полной и достоверной. Среди методов опреде­ления потребностей наиболее важны следующие:

■ наблюдение за работой персонала (сопоставление требуемых образцов с реальным поведением сотрудника);

■ аттестация (оценка результатов) – обучение рассматривается как один из эффективных методов улучшения работы;

■ выявление мнений руководителей и сотрудников с помощью регулярных опросов.

При определении источников финансирования обучениянеобхо­димо решить, будет ли оно полностью оплачиваться за счет организа­ции, за счет ссуды или частично за счет самого сотрудника. Важные факторы, влияющие, на принятие решения, – критерий полезности обучения для данной фирмы (будет обучение общим или специальным) и финансовое состояние организации. Существует два подхода к состав­лению бюджета на обучение: на основе целей обучения (без ограничения общей суммы) и с учетом бюджетных ограничений. В условиях ограниченности ресурсов следует сопоставить потребности и воз­можности организации, установить приоритеты. Важное условие эффек­тивных вложений – мониторинг рынка образовательных услуг: оценка их качества, а также прямых и косвенных затрат.

В процессе определения состава участников обучения нужно от­ветить на следующие вопросы: будет ли обучение обязательным для всех или отбор будет вестись на конкурсной основе, каковы критерии отбора, каковы стимулы для обучения. При планировании целесообразно выделять не только профессиональные, но и должностные, а так­же специфические категории: наставники, внутренние преподаватели, резерв на продвижение.

При определении целей и критериев оценки обучения важно помнить, что цели должны быть конкретными и специфическими, ориентирован­ными на получение практических навыков, поддающимися оценке.

Следующий этап – определение содержания программ, выбор фор­мы и методов обучения.

Преимущества внутрифирменного обучения, разрабатываемого и реализуемого исключительно для своих сотрудников, состоят в луч­шем учете потребностей в специфическом виде повышения квалифи­кации, активизации внутрифирменного взаимодействия за счет обме­на опытом, относительно однородном составе участников, меньших расходах (в случае внутреннего поставщика) и лучших возможностях контроля.

Внешнее обучение необходимо, если число участников мало, нуж­ны идеи извне, важна атмосфера непринужденности для отработки новых умений и навыков.

Достоинства обучения на рабочем месте: практическая направ­ленность, связь с производством. Эта форма обучения оптимальна для выработки навыков, требующихся при выполнении текущих произ­водственных задач, но она не дает возможности выйти за рамки конкретного предприятия, абстрагироваться от конкретной ситуации на рабочем месте.

К формам обучения вне рабочего места относятся семинары и кур­сы, среди используемых методов: лекции, кейсы, деловые игры, само­стоятельное обучение.

При выборе методов обучения важно учесть, что эффективность обучения напрямую зависит от степени включенности слушателя в этот процесс. Попытка классификации методов обучения в зависимости от роли обучаемых лиц представлена в таблице 1.

**Таблица 1**

**Сравнение методов обучения в зависимости**

**от степени включенности в него слушателя**

|  |  |
| --- | --- |
| Пассивная роль | Активная роль |
| ЛекцияЛекция – обсуждениеДемонстрацияКонференцияКейс – стадиРолевые игрыБаскетбольная корзина |

* 1. **Прогнозирование спроса на услуги**

Для эффективного планиро­вания и координации деятельности по оказанию услуг необходимы точные прогнозы спроса. Они дают возможность руководителям пред­приятий распределять все виды ресурсов. Прогнозы снижают вероят­ность простоев оборудования и персонала, позволяют предотвращать возникновение в случае напряженного спроса «узких мест», которые в сфере обслуживания в большей степени, чем в производстве, приво­дят к потере потребителей, а следовательно, и доходов. Прогнозирова­ние повышает эффективность сервисных организаций, позволяя им своевременно изменять загрузку мощностей и вовлекать в работу оп­тимальный объем материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Прогнозирование имеет особое значение в связи с несохраняемостью услуг, т.е. невозможностью создания «буферных» запасов, которые уравновешивали бы имеющиеся возможности организации в оказании услуг и изменяющийся спрос на эти услуги. Прогнозы широко исполь­зуются в практической деятельности, поскольку значения прогнозных оценок – основа для принятия решений при оперативном, тактиче­ском и стратегическом планировании. Очевидно, что точность и на­дежность прогноза существенно влияет на эффективность деятельно­сти организации.

Слово «прогноз» в переводе с греческого языка означает «предвидение», «предсказание» о разви­тии чего-либо, основанное на определенных фактических данных. В общем виде *прогноз* определяется как научно обоснованное сужде­ние о возможных состояниях объекта в будущем или об альтернатив­ных путях и сроках достижения этих состояний (либо одновременно и о том, и другом). Это суждение, хотя и носит вероятностный характер, все же обладает определенной степенью достоверности. Если достоверность является полной, то чаще используется другой термин – «предсказание».

Важнейшая характеристика прогнозов – *период упреждения* (или *глубина прогноза),* т.е. отрезок времени от момента, для которо­го имеются последние статистические данные об изучаемом объекте, до момента, к которому относится прогноз. По этой характеристике экономические прогнозы делятся на *оперативные* (период упрежде­ния до одного месяца); *краткосрочные* (период упреждения от одного месяца до одного года), *среднесрочные* (период упреждения от одного года до пяти лет), *долгосрочные* (период упреждения от пяти до 15-20 лет) и *дальнесрочные* (период упреждения свыше 20 лет). По способам представления результатов прогнозы бывают *точечными* (в виде единственного значения прогнозируемой величины) и *интер­вальными* (в виде совокупности значений).

В производстве обычно прогнозируется стоимостной объёма услуг или количество единиц услуг, которое будет произведено, отгружено или продано. В сфере услуг прогнозируется объем спроса в натуральных или денежных единицах измерения, при этом объектом прогноза может быть конкретная услуга или определенный потребитель, а также некоторая группа услуг или потребителей. Примеры таких про­гнозов – объем посещаемости кинозала.

Организация в менеджменте - это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил. В общем смысле под организацией имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп. В узком смысле под организацией понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий. Организация как система управления - одно из ключевых понятий теории организации, которое связанно с: целями; функциями; процессом управления; квалификацией менеджеров; распределением полномочий для достижения определенных целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, стремящиеся к непрерывному совершенствованию, развитию как системы в целом, так и ее отдельных составляющих. Структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают себя соответственно: **структуру управления организации**, во многом определяющуюся по отношению к другим элементам. / Под структурой управления организации (организационной структурой) понимается состав ее подразделений, а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному существлению управленческой деятельности. Организационная структура направлена на установление четких взаимосвязей между подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственностью. Из определения структуры управления следует, что ее элементами могут быть как отдельные работники, занимающие определенные должностные позиции, так и специальные подразделения (органы аппарата управления).Структура управления зависит от масштаба предприятия, от выпускаемой продукции, от технологического процесса, от механизации и автоматизации. Существуют несколько организационных структур: **Линейная**, характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель - единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Функциональная структура, выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов (отдел маркетинга, бухгалтерия и т.п.), а общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. **Матричная структура**, построена на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственно руководителю подразделения, с другой стороны - руководителю программы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки и качество.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ Т ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НУ ЦО «ТОЛЬЯТТИАЗОТ» ДК

**2.1. Краткая характеристика предприятия**

НУ ЦО «Тольяттиазот» является структурным подразделением дворца культуры, который представляет собой многофункциональный комплекс с разнообразными по назначению зрелищными и клубными помещениями, комнатами для отдыха и развлечений. Во дворце культуры для тольяттинцев проводятся праздники и представления, вечера отдыха и дискотеки, карнавалы, ярмарки, детские утренники, развлекательные и спортивно-оздоровительные мероприятия, спектакли и концерты, профессиональные праздники, аукционы, выставки, работают музыкальные салоны и молодежные диско-бары. Основная задача дворца культуры - приобщение широких масс жителей района к искусству, развитие творческих способностей населения, организация досуга детей и взрослых, просветительская деятельность с целью воспитания духовно и физически здоровых граждан.

Центр отдыха «Тольяттиазот» - это и центр культуры Комсомольского района, который включает в себя:

- большой зал на 600 мест, современный звук Dolbi Digital, в котором проводятся и концерты, и показы мировых премьер кино;

- «Синий зал», для проведения банкетов, фуршетов, семинаров и других мероприятий (до 50 мест),

- «Красный зал», очень красивый и стильный, также для проведения торжественных мероприятий (до 60 мест),

- «Мраморный зал», созданный для грандиозных мероприятий (до 500 мест), рядом с ним - зимний сад,

- конференц-зал, для проведения семинаров, деловых встреч и фуршетов с небольшим количеством гостей (до 50 мест),

- «Розовое кафе», известное прекрасной кухней,

- зал игровых автоматов.

Организационная структура управления НУ ЦО «Тольяттиазот» представляет собой разделение экономического отдела на группы с целью упорядочения управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности (рис.1).

Руководитель

НУ ЦО «Тольяттиазот»

Киномеханик

(с лицензией) –

3 чел.

Инженер-механик

Контролер зала – 2 чел.

Кассир - 2 чел.

Менеджер

Рис.1. Организационная структура управления кинозала НУ ЦО«Тольяттиазот»

Руководителю НУ ЦО «Тольяттиазот» подчинены киномеханики, менеджер, контролеры и кассиры. Каждый из работников выполняет свои функции. Руководитель НУ ЦО «Тольяттиазот» организовывает выполнение сотрудниками соответствующих заданий и обязанностей, обеспечивает планирование, учет, составление и своевременное представление отчетности о деятельности кинозала, осуществляет подбор кандидатур на замещение вакантных должностей, обеспечивает соблюдение правил и инструкций по охране труда и пожарной безопасности подчиненными ему сотрудниками, применяет оптимальные методы организации труда.

**2.1.1. Технико-экономический анализ**

## Технико-экономических показателей деятельности кинозала

Основные показатели деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот» по данным бухгалтерской отчетности представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные показатели деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005г | 2006г | 2007г | Отклонения | Темп роста |
| 2006г от 2005г | 2007г от 2006г | 2006г к 2005г | 2007г к 2006г |
| 1. Объем продажи продукции и услуг, тыс.руб. | 2048 | 2162 | 2434 | 114 | 272 | 105,57 | 112,58 |
| 2. Себестоимость продукции, тыс.руб. | 1774 | 1794 | 1962 | 20 | 168 | 101,13 | 109,36 |
| 3. Валовая прибыль, тыс.руб. | 274 | 368 | 472 | 94 | 104 | 134,31 | 128,26 |
| 4. Прибыль от реализации, тыс.руб. | 248 | 318 | 400 | 70 | 82 | 128,23 | 125,79 |
| 5. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб. | 232 | 292 | 298 | 60 | 78 | 125,86 | 126,71 |
| 4. Чистая прибыль, тыс.руб. | 176 | 222 | 282 | 46 | 60 | 126,14 | 127,03 |
| 5. Стоимость нематериальных активов | 78 | 196 | 776 | 118 | 580 | 251,28 | 395,92 |
| 6. Величина уставного капитала, тыс.руб. | 46 | 46 | 46 | 0 | 0 | 100,00 | 100,00 |
| 7. Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб. | 0,87 | 0,83 | 0,81 | -0,04 | -0,02 | 95,40 | 97,59 |
| 8. Рентабельность основной деятельности, % | 13,38 | 17,02 | 11,01 | +4 | -6 | 127,20 | 64,69 |

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что объем продаж продукции увеличился в 2006 году по сравнению с 2005 годом на 114 тыс. руб., а в 2007 году по сравнению с 2006 годом – на 272 тыс.руб. и составил на конец анализируемого периода 2434 тыс. руб.

В связи с увеличением объема реализации услуг, их себестоимость в 2006 году составила 1794 тыс.руб., что на 20 тыс.руб. больше, чем в 2005 году, а в 2007 году по сравнению с 2006 годом увеличилась на 168 тыс. руб. и составила 1962 тыс. руб. В связи с этим затраты на 1 рубль реализованной продукции снизились в 2006 году на 0,04 коп., а в 2007 году – на 0,02 коп.

Величина нематериальных активов возросла за анализируемый период на 698 тыс. руб. (118 тыс.руб. + 580 тыс.руб.) Это связано с тем, что специалисты НУ ЦО «Тольяттиазот» зарегистрировали исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания.

Чистая прибыль НУ ЦО «Тольяттиазот» увеличилась в 2006 году по сравнению с 2005 годом на 46 тыс. руб., а в 2007 году по сравнению с 2006 годом - на 60 тыс.руб. и составила на конец анализируемого периода 282 тыс.руб.

Величина уставного капитала предприятия за анализируемый период не изменилась.

Таким образом, в целом можно сделать вывод о том, что НУ ЦО «Тольяттиазот» является современным предприятием, которое выполняет практически весь спектр услуг, связанных с прокатом кинофильмов.

Имущество НУ ЦО «Тольяттиазот» и источники его формирования отражаются в бухгалтерском балансе, который является одной из важнейших форм бухгалтерской отчетности и характеризует в денежной оценке финансовое положение организации.

Одним из основных методов анализа является построение аналитического баланса - баланса.

Аналитический баланс НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007гг представлен в таблице 3.

Таблица 3

Аналитический баланс НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютные величины, тыс.руб. | Уд. вес, % | Изменения 2006 к 2005 | Изменения 2007 к 2006 | Изменения 2007 к 2005 |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % |
| АКТИВ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Внеобо-ротные активы | 146 | 904 | 2688 | 7,72 | 30,71 | 46,28 | +758 | +22,99 | +1784 | +15,57 | +2542 | +38,56 |
| Оборотные активы | 1744 | 2040 | 3120 | 92,28 | 69,29 | 53,72 | +296 | -22,99 | +1080 | -15,57 | +1376 | -38,56 |
| Валюта баланса | 1890 | 2944 | 5808 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | +1054 | - | +2864 | - | +3918 | - |
| ПТольяттиазотИВ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Собст-венный капитал | 100 | 430 | 768 | 5,29 | 14,61 | 13,22 | +330 | +9,32 | +338 | -1,39 | +668 | +7,93 |
| Заемные средства | 1790 | 2514 | 5040 | 94,71 | 85,39 | 86,78 | +724 | -9,32 | +2526 | +1,39 | +3250 | -7,93 |
| Валюта баланса | 1890 | 2944 | 5808 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | +1054 | - | +2864 | - | +3918 | - |

Анализ данной таблицы 3 показывает, что в 2007 году по сравнению с 2005 годом валюта баланса НУ ЦО «Тольяттиазот» значительно увеличилась - на 3918 тыс.руб. (в 2006 году по сравнению с 2005 годом – на 1054 тыс.руб.), что свидетельствует об увеличении имущества предприятия (в основном –основных средств, представленных оборудованием и транспортными средствами, и нематериальных активов) и источников его образования (в основном за счет заемных средств).

В структуре активов удельный вес внеоборотных активов (основных средств и нематериальных активов) увеличился в 2007 году по сравнению с 2005 годом на 38,56%, в 2007 году по сравнению с 2006 годом - на 15,57%, а удельный вес оборотных активов соответственно уменьшился, что свидетельствует о расширении технической базы НУ ЦО «Тольяттиазот» (вложении средств в транспорт, программные продукты организации) с целью повышения эффективности деятельности организации.

Активы НУ ЦО «Тольяттиазот» состоят из внеоборотных и оборотных активов. Поэтому наиболее общую структуру активов характеризует коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов. В таблице 4,5 проведен анализ структуры активов НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг., а также значения коэффициента соотношения оборотных и внеоборотных активов за рассматриваемый временной интервал.

Таблица 4

Анализ структуры активов НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показа-тели | Абсолютные величины, тыс.руб. | Уд. вес, % | Изменения 2006 к 2005 | Изменения 2007 к 2006 | Изменения 2007 к 2005 |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % |
| Внеобо-ротные активы | 146 | 904 | 2688 | 7,72 | 30,71 | 46,28 | +758 | +22,99 | +1784 | +15,57 | +2542 | +38,56 |
| Оборот-ные активы | 1744 | 2040 | 3120 | 92,28 | 69,29 | 53,72 | +296 | -22,99 | +1080 | -15,57 | +1376 | -38,56 |
| Валюта баланса | 1890 | 2944 | 5808 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | +1054 | - | +2864 | - | +3918 | - |

Данные таблицы 4 показывают, что в 2007 году внеоборотные активы составили 2688 тыс.руб., что на 2542 тыс.руб. больше, чем в 2005 году, а оборотные активы за анализируемый период увеличились на 1376 тыс.руб. и составили в 2007 году 3120 тыс.руб

В таблице 5 представлен анализ структуры пассивов НУ ЦО «Тольяттиазот».

Таблица 5

Анализ структуры пассивов НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютные величины, тыс.руб. | Уд. вес, % | Изменения 2006 к 2005 | Изменения 2007 к 2006 | Изменения 2007 к 2005 |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % | в абс. велич., тыс.руб. | в уд. весах, % |
| Собст-венный капитал | 100 | 430 | 768 | 5,29 | 14,61 | 13,22 | +330 | +9,32 | +338 | -1,39 | +668 | +7,93 |
| Заемные средства | 1790 | 2514 | 5040 | 94,71 | 85,39 | 86,78 | +724 | -9,32 | +2526 | +1,39 | +3250 | -7,93 |
| Итого пассивов | 1890 | 2944 | 5808 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | +1054 | - | +2864 | - | +3918 | - |

Данные таблицы 5 показывают, что в 2007 году по сравнению с 2005 годом пассивы НУ ЦО «Тольяттиазот» увеличилась на 3918 тыс.руб. (в 2006 году по сравнению с 2005 годом – на 1054 тыс.руб.), что свидетельствует об увеличении источников образования имущества предприятия, в основном, за счет заемных средств.

В структуре пассивов доля собственного капитала НУ ЦО «Тольяттиазот» в 2007 году по сравнению с 2005 годом увеличилась на 7,93%, а доля заемного капитала соответственно уменьшилась, что свидетельствует о проведении политики на предприятии, направленной на увеличение собственных средств за счет нераспределенной прибыли предприятия, что благоприятно сказывается на деятельности предприятия. В 2007 году по сравнению с 2006 годом ситуация изменилась, т.е. доля собственного капитала уменьшилась на 1,39%, а доля заемного капитала соответственно увеличилась на 1,39%, в результате чего удельный вес в валюте баланса собственного капитала в 2007 году составил 13,22%, что является недостаточным для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Таким образом, можно сказать, что на данном предприятии за анализируемый период времени произошёл рост имущественного потенциала предприятия.

**2.2. Анализ численности персонала**

В настоящее время в деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот» планируется замена цифрового блока управления звуком и приобретение видеопроектор, что позволит организовать DVD-кинотеатр.

Но в данное время структура управления представлена на рисунке 2.

Руководитель

НУ ЦО «Тольяттиазот»

Киномеханик

(с лицензией) –

3 чел.

Инженер-механик

Контролер зала – 2 чел.

Кассир - 2 чел.

Менеджер

Рис.4. Структура управления кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот»

Анализ численности и состава работающих осуществляется с использованием метода сравнения. Рассчитываются относительные и абсолютные показатели, характеризующие динамику численности как всего персонала, так и отдельных категорий работающих. Особое внимание уделяется динамике численности основных производственных рабочих.

В процессе анализа определяют условное высвобождение (привлечение) рабочих с учетом изменения объема производства продукции:

**ΔQр.= Q1р.- Q0р.\* JВП,**
где Q1р., Q0р. - соответственно численность рабочих фактическая и базисная, чел.

Анализ состава персонала осуществляется на основе изучения структуры работающих по категориям:

- рабочие - лица, непосредственно занятые производством услуг;

- служащие, среди которых выделяются:
♦ руководители - лица, занятые управлением организацией (и ее структурными подразделениями), главные специалисты;
♦ специалисты - лица, занятые инженерно-техническими и иными работами;
♦ другие работники, относящиеся к служащим.

Для последующего анализа себестоимости услуг важное значение имеет дифференциация персонала по сферам деятельности. При этом изучается изменение численности работающих:

- занятых в основной деятельности, затраты на оплату труда которых относятся на себестоимость продукции;

- занятых в неосновной деятельности.

При анализе состава и структуры персонала определяются соотношения численности каждой категории работающих к численности рабочих. Фактические соотношения сравниваются с плановыми, с показателями предшествующих периодов, а также с оптимальными соотношениями. Стабильность состава персонала является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства. Поэтому дальнейшим развитием анализа является изучение движения рабочей силы и ее динамики.

Как мы видим из рисунка выше, то после замены оборудования штат сотрудников сократился, были уволены – инженер киноаппаратной, 1 киномеханик, контролёры зала были заменены на администратора по работе с клиентами, в соответствии с этим можно сказать что при сокращении штата, была повышена заработная плата оставшимся, выполняющими все функции вместе.

**2.3. Анализ фонда заработной платы**

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства. В связи с этим анализ использования средств на оплату труда на каждом предприятии имеет большое значение. В процессе его следует осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы, выявлять возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости. Труд работников обязательно оплачивается. Совокупность основной и дополнительной оплаты составляет фонд заработной платы. Изучение использования фонда заработной платы следует начать с выявления абсолютной и относительной экономии (перерасхода) фонда. Для этого сопоставим фактический расход фонда заработной платы с плановым (таблица 6).

Таблица 6

Анализ экономии (перерасхода) фонда заработной платы, в тысячах рублей

|  |
| --- |
|  |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | 2007год |  |
| 1 Плановый фонд заработной платы2 Фактический фонд заработной платы3 Абсолютная экономия (перерасход) фонда4 Относительная экономия (перерасход) фонда, % | 1900,01897,2+ 2,899,90,1 | 2310,02306,0+ 4,099,80,2 | 2710,02702,0+ 8,099,70,3 |  |
|  |  |  |  |  |

По данным таблицы можно сделать вывод, что на НУ ЦО «Тольяттиазот» по последним трем годам наблюдается экономия фонда заработной платы: в 2005 году на 2,8 тыс. руб. (0,1 %), в 2006 году на 4,0 тыс. руб. (0,2 %) и в 2007 году на 8,0 тыс. руб. (0,3 %). Основными источниками экономии фонда заработной платы в организации являются: внедрение современных организационных форм производства и труда; выполнение плана по труду и эффективное использование численного состава работников; повышение производительности труда.

С этой целью рассмотрим таблицу 7.

Таблица 7

Относительная экономия (перерасход) фонда заработной платы

|  |
| --- |
|  |
| Показатели | 2006 год | 2007 год |  |
|  |  | План | Факт |  |
| Фонд заработной платы, тыс. руб.Выручка, тыс. руб.Расход по заработной плате на 1 руб. выручки, коп.Экономия (перерасход) на единицувыручки по сравнению с 2005 годом и планом | 23062283210,1+ 1,1 | 27102506510,8+ 0,4 | 27022413511,2 |  |
|  |  |  |  |  |

Таким образом, можно сказать, что в НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК в 2007 году наблюдается экономия фонда заработной платы на 1 рубль произведенных работ по сравнению с планом на 0,4 рубля , а по сравнению с 2006 годом - на 1,1 рубля. Следовательно, наблюдается снижение себестоимости работ, так как сюда относят суммы начисленной заработной платы.

Далее рассмотрим, из каких же элементов состоит фонд заработной платы (таблица 8).

Таблица 8

Состав и структура фонда заработной платы по статьям затрат

|  |
| --- |
|  |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | 2007 год | Отклонение % |  |
|  | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | 2007 к 2005 | 2007 к 2006 |  |
| Повременная оплатаДоплаты различного родаПроцентная надбавкаРайонный коэффициент | 112572,1415,5284,6 | 59,33,821,915,0 | 137096,7493,4345,9 | 59,44,221,415,0 | 1616102,5578,2405,3 | 59,83,821,415,0 | 143,6142,2139,2142,4 | 118,0106,0117,2117,2 |  |
| Итого | 1897,2 | 100 | 2306 | 100 | 2702 | 100 | 142,4 | 117,2 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Исследуя данную таблицу, можно сказать, что в организации фонд заработной платы в 2007 году по сравнению с 2006 годом увеличился на 396 тыс. руб. и по сравнению с 2005 годом - на 804,8 тыс. руб. (Изучив структуру фонда, можно сказать, что наибольший удельный вес в структуре фонда приходится на повременную оплату (от 59,3 % до 59,8 %), процентные надбавки (от 21,4 % до 21,9 %), районный коэффициент и прочие затраты, а наименьший - доплаты различного рода.

**2.4. Анализ сегментирования рынка культурно-развлекательных**

**услуг г. Тольятти**

Сегментирование рынка считается одним из основных элементов современного маркетинга. Это аналитический процесс, в котором на первое место ставится покупатель, который помогает максимизировать ресурсы и подчеркивает сильные стороны бизнеса по сравнению с конкурентами. Наиболее активные сторонники сегментирования утверждают, что это открывает путь к более эффективным, прицельным маркетинговым программам, уменьшению прямого противоборства с соперниками по рынку и более удовлетворенным покупателям. Не удивительно, что подход стал столь популярен, охватил практически все рынки, перешагнул границы между отраслями и странами.

Однако вместе с потенциально огромными выгодами он несет с собой и перемены, которые могут быть трудно осуществимы в реальной практике. Опыт авторов, столкнувшихся с множеством подобных ситуаций на разных рынках и отраслях, говорит, что на практике необходимо искать компромисс между потенциальными преимуществами сегментирования и реалиями хорошо укрепленной структуры фирмы, системы распределения и торгового персонала.

Сегментирование, в конце концов, целиком и полностью базируется на принципах маркетингового анализа, доступных и изученных во всех отраслях. Ключ к успешному сегментированию, как нам кажется, лежит в разработке ряда простых стадий, понятных участникам рынка и учитывающих существующие на практике ограничения, накладываемые самим рынком и тем, как организована работа компании.

Основной предпосылкой сегментирования рынка является следующее: не все покупатели обладают потребностями в одном и том же товаре или услуге. Поэтому редко удается применить единую маркетинговую или бытовую программу для привлечения всех потенциальных покупателей. В равной степени не представляется возможным подстраивать маркетинговые программы под каждого покупателя в отдельности.

Сегментирование рынка позволяет найти баланс между неоднородностью покупателей и ограниченностью ресурсов производителя. Это возможно благодаря тому, что покупатели, обладающие схожим покупательским поведением относительно продуктов или марок, могут быть объединены, или сгруппированы, в один рыночный сегмент. Покупатели в рамках одного сегмента склонны к однородным схемам потребления и отношениям к продукту, отличным от аналогичных характеристик других сегментов.

Большинство компаний признают существование сегментов покупателей со схожими потребностями и продвигают несколько продуктов для охвата более чем одной группы потребителей. Многие компании связывают свой успех с тем, что им удалось определить и удовлетворить потребности некоторого типа покупателей. Однако немногие компании имеют возможность предложить разные продукты для всех.

Функция управления маркетингом НУ ЦО «Тольяттиазот» возложена на руководителя организации, который в данной сфере обязан:

* осуществлять разработку мер по прокату фильмов, пользующихся наибольшим спросом;
* содействовать сбалансированному развитию кинотеатра и сферы услуг, готовить предложения по выбору и изменению направлений развития проката;
* участвовать в разработке маркетинговой политики, определении цен, создавать условия для планомерной реализации оказываемых услуг, удовлетворения спроса клиентов;
* изучать рынок аналогичных услуг (анализ спроса и потребления, их мотиваций и колебаний, деятельности конкурентов) и тенденций его развития;
* прогнозировать объем реализации проката и формировать потребительский спрос на услуги, выявлять наиболее эффективные рынки сбыта, а также требования к качественным характеристикам услуг;
* исследовать факторы, влияющие на сбыт услуг и имеющие значение для успешной реализации оказываемых услуг, типы спроса (устойчивый, ажиотажный, кратковременный и др.), причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности населения;
* совершенствовать информационное обеспечение проводимых исследований рынка;
* разрабатывать программы по формированию спроса и стимулированию сбыта;
* определять меры, готовить предложения и разрабатывать рекомендации по повышению качества предоставляемых услуг;
* обеспечивать рост эффективности предпринимательской деятельности, прибыли и доходов, повышение конкурентоспособности услуг;
* принимать участие в подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала.

**2.5. Анализ оказания услуг (анализ АВС, виды услуг) НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК**

С помощью прогнозирования можно с той или иной вероятностью сказать о будущем состоянии логистической системы в определенный момент времени или об альтернативных путях достижения этого состояния.

Среди основных факторов, которые могут влиять на результаты прогнозирования, выделяют следующие:

* уровень потребления в прошлом. Многие говорят: «То, что вы продавали в прошлом, - это хороший индикатор того, что вы будете продавать в будущем».
* тенденции, уменьшение или увеличение объема потребления в течение определенного периода времени. Это могут быть внутренние тенденции, т.е. только то, что можно четко увидеть по истории потребления в прошлом, либо внешние тенденции, которые обусловлены факторами, внешними по отношению к компании.
* коллаборативная информация, которая поступает в результате взаимодействия с отделом продаж, от клиентов. Она может поступать в форме отчетов по проводившимся в прошлом мероприятиям, например, промо-акциям.
* горизонт прогнозирования, т.е. на какой временной интервал делается прогноз.

Прогнозирование намечает параметры будущей деятельности на основании прошлых и текущих показателей, а также плановых нормативов. Но поскольку прогнозирование носит вероятностный характер, то для составления качественного прогноза, особенно для многономенклатурных запасов, часто используют распространенный в логистическом менеджменте метод АВС, основанный на законе Парето, (принципе 20/80), который означает, что **20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата**. Применение данного закона поможет определить приоритетные (доходные) номенклатурные позиции, которые нуждаются в более детальном прогнозировании. Суть метода АВС состоит в ранжировании анализируемых параметров по степени влияния на суммарный объем этих параметров на классы А, В и С, для которых затем устанавливают методы прогнозирования.

Метод ABC весьма быстро набирает популярность среди отечественных руководителей, причем не только в деле управления запасами. Его также используют для выбора поставщиков (перевозчиков), для оценки клиентов, для анализа дебиторской задолженности т.д.
Чтобы было понятнее, рассмотрим как проводится этот анализ на примере: НУ ЦО «Тольяттиазот»

Первый шаг: Определить объекты анализа – имеется 5 номенклатурных позиций (категорий фильмов)

Второй шаг: Определить параметр, по которому будет проводиться анализ объектов – объем потребления в натуральном выражении за некоторый период.

Таблица 9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номенклатурная позиция | Объём просмотров сеансовшт. | Доля в суммарной стоимости% |
| Боевик | 200 | 80,00% |
| Ужасы | 130 | 10,00% |
| Фантастика | 40 | 3,00% |
| Комедия | 90 | 6,00% |
| Детектив | 20 | 1,00% |
| **Итого:** | **480** | **100%** |

Третий шаг: Сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

Четвертый шаг: Построение графика и определение групп А, В, С - для нашего примера мы принимаем А – 85%, В – 10%, С – 5%

Следует отметить, что жесткие границы в классификации не устанавливаются, все зависит от каждого конкретного предприятия. Однако рекомендуется использование определенных границ категорий А, В, и С:
Таблица 10

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| категория | % от общего количества номенклатурных позиций | % от использования в стоимостном выражении |
| А | От 10%-20% | От 75%-80% |
| В | От 20%-30% | От 15%-20% |
| С | От 50%-70% | От 5%-10% |

Для нашего примера:
Таблица 11

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номенклатурная позиция | Объём просмотров сеансов шт. | Доля в суммарной стоимости % | % нарастающим итогам | Классификация |
| Боевик | 200 | 80,00% | 80% | А |
| Ужасы | 130 | 10,00% | 90% | А |
| Фантастика | 40 | 3,00% | 93% | В |
| Комедия | 90 | 6,00% | 96% | В |
| Детектив | 20 | 1,00% | 100% | С |

Рисунок 3 диаграмма

Таблица 12

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Классификация | Доля от суммарного объёма просмотра | Объём просмотров сеансов шт. | % от номенклатуры | Количество номенклатурных позиций |
| А | 85% | 330 | 20% | 2 |
| В | 10% | 130 | 20% | 2 |
| С | 5% | 20 | 10% | 1 |
| **итого** |  | **480** |  | **5** |

Таким образом, основное внимание при прогнозировании, контроле, нормировании и управлении запасами должно быть уделено группе А, которая при своей малочисленности составляет подавляющую часть стоимости хранимых запасов, тем самым вызывая наибольшие расходы по их хранению и содержанию в запасе.

**2.5.1. Анализ объёма оказанных услуг НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК**

Анализ объёма услуг НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК является одним из основных показателей, характеризующих деятельность кинозала. Результаты выполнения плана и рост объёма услуг оказывает существенное влияние на выполнение плана и рост доходов кинозала.

Основными задачами объема услуг кинозала являются:

* изучение динамики и структуры продукции (услуг);
* изучение выполнения плана и динамики исходящего обмена, выражающего непосредственный спрос потребителей на услуги кинозала;
* изучение изменения структуры спроса по возрастным группам потребителей (население);
* изучение основных факторов, влияющих на рост душевого уровня потребления услуг кинозала;
* изучение основных факторов, под влиянием которых сложились результаты выполнения плана по объему продукции (услуг) или произошли изменения по сравнению с прошлым периодом, и оценить их влияние. В результате анализа намечаются пути дальнейшего роста объема услуг кинозала с учетом спроса клиентуры.

Анализ объема услуг начинается с общей оценки выполнения плана. При анализе выполнения плана следует обратить внимание на степень его выполнения. Значительное перевыполнение плана по видам услуг свидетельствует о недостатках в планировании. В этом случае необходимо выяснить причины такого перевыполнения и учесть их при разработке плана на следующий год. При оценке результатов выполнения плана и динамики объема услуг должны быть тщательно проанализированы данные по исходящему, входящему.

При анализе объема услуг особое внимание уделяется выполнению плана, выражающего непосредственный спрос потребителей на услуги кинозала. Исходящий платный является одним из основных источников роста доходов кинозала. При анализе выполнения плана и динамики, изучаются внешние и внутренние факторы, определяющие величину и структуру предприятия.

К внешним факторам относятся: реклама, выходы новых фильмов на экран, стоимость билетов, скидки.

Внутренними факторами, влияющими на роста являются: расширение сети организаций и средств связи и приближение их к клиентуре, улучшения качества предоставления услуг населению, новое оборудование.

Важным этапом анализа объема услуг является изучение его динамики. Для того, что бы установить, какие изменения произошли в величине каждого вида услуги, показатели объема услуги отчетного периода сопоставляются с показателями соответствующего периода предыдущего периода. Более полную характеристику темпов роста или снижения объема услуг по организации в целом, дает изучение динамики услуг за отдельные периоды. Анализ объема услуг в динамике позволяет определить тенденцию развития различных видов услуг и характер изменения объема услуг. При анализе объема услуг большое значение имеет изучение структуры услуг. При анализе важно определить, в каком направлении произошло изменение структуры услуг по сравнению с плановыми данными или данными предыдущего года и как это повлияло на общий результат по объему услуг.

Рост объема услуг может быть достигнут в результате проведения следующих мероприятий:

1. Установление нового оборудования отвечающего требованиям научно-технического прогресса и внедрение новых технологий.
2. Предоставление новых услуг, например просмотр фильма в 3Д графике.
3. Улучшение качества предоставляемых услуг.
4. Реклама услуг кинозала.
5. Маркетинговые исследования потребительского рынка услуг.

Неотделимость производства услуг от их потребления, либерализация рынка услуг и средств кинозала обуславливают жесткие требования к качеству производимых услуг, являющемуся важнейшим показателем эффективности работы кинозала и их конкурентоспособности.

Качество услуг во многом определяются действующей системой управления качеством, которая должна функционировать таким образом, чтобы предупреждать нарушение качества, а не выявлять причины его возникновения. В рамках системы управления качества существенная роль отводиться проведению анализа качества работы организации. Показатели качества работ кинозала представлены в таблице 13.

Таблица 13

| п/п | Наименование показателей | 2005 год | 2006год | 2007 год |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| А | Б | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Кинозал |  |  |  |
| 1.1 | Процент просмотра фильмов ужасов населением | 48% | 80% | 97% |
| 1.2 | Процент просмотра комедий населением | 40,7% | 30,7% | 66% |
| 1.3 | Процент просмотра боевиков населением | 80% | 80% | 100% |

Исходя из данных приведённых выше можно сделать вывод, что в период с 2006 года по 2007 год объём вырос примерно на 20-30%. Это соотношение можно увидеть на рис.4

Рис.4 Показатели качества работ кинозала

**2.5.2. Анализ сезонности услуг НУ ЦО «Тольяттиазот»ДК**

Есть такие *экономические*, или *производственные*, *циклы*, т.е. некоторые сезонные колебания. Они имеются почти во всех отраслях, а особенно ярко проявляются в тех видах хозяйственной деятельности, которые имеют непосредственное отношение к услугам. Т.е. вызваны они самой естественной сменой зимы на весну, весны на лето, а лета на осень, ну и т.д.

Не миновали такие колебания и нашу, сферу услуг. Более того, такие колебания активности влияют на весь наш бизнес самым прямым образом. Поэтому изучить мы это явление должны досконально. Итак, для начала определим: *Сезонность* — устойчиво (из года в год) повторяющаяся, характерная для данного места цикличность деятельности, связанная с изменением условий рекреации.

Принято различать четыре сезона активности:

*Сезон пик* – период, наиболее благоприятный для организации рекреационной деятельности людей, характеризующийся максимальной плотностью и наиболее комфортными условиями для рекреации.
*Сезон высокий* – период наибольшей деловой активности, время действия наиболее высоких тарифов на услуги.
*Сезон низкий* – сезон снижения деловой активности, для которого характерны самые низкие цены на услуги.
*Сезон «мертвый»* – период, максимально неблагоприятный для организации рекреационной деятельности (например, дискомфортные погодные условия)

Главным образом сезонность в сфере услуг определяется местными природно-климатическими условиями и ресурсами в целом, временем года (школьные и студенческие каникулы, массовые отпуска) и другими факторами.

Особенно от фактора сезонности страдают курортные гостиницы. Дело в том

На примере НУ ЦО «Тольяттиазот» рассмотрим примеры сезонности:

- Сезон пик, как правило происходит летом, когда вся молодёжь находиться на каникулах, а большинство людей в отпусках, также это комфортный сезон, лето, тепло.

- Сезон высокий, как правило он происходит когда на экранах кинотеатра появляется новый кассовый фильм, тогда цены на билеты возрастают до высоких.

- Сезон низкий, он бывает во время застоя и показа не новых фильмов, так как фильм новый ещё не в прокате, соответственно руководство кинотеатра снижает цены на билеты и проводит разные акции.

- Сезон «мёртвый» в данной сфере услуг такого сезона не предусмотрено, так как фильмы идут потоком, а не вышли и остановились.

**2.6. Анализ потребителей услуг НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК**

|  |
| --- |
| Потребительские свойства – это совокупность свойств и показателей, обуславливающих удовлетворение реальных или предполагаемых потребностей. По сути это номенклатура и определяет качественные характеристики потребительских свойств услуг.Назначение – способность услуг удовлетворять физиологические и социальные потребности, а также потребности в их систематизации. В зависимости от удовлетворяемых потребностей свойства назначения подразделяют на подгруппы:- Свойства функционального назначения отражают способность услуг выполнять их основные функции. Эта подгруппа свойств и показателей чаще всего удовлетворяет физиологические потребности и выполняет вспомогательные функции.- Свойства социального назначения – способность услуг удовлетворять индивидуальные или общественные социальные потребности. Показателями социального назначения зачастую выступают внешний вид кинозала, состав персонала.- Классификационное назначение – способность ряда свойств и показателей выступать в качестве классификационных признаков. Классификационными признаками могут служить многие показатели или свойства.- Универсальное назначение – способность свойств и показателей удовлетворять разнообразные потребности. Из этого следует, что кинозал удовлетворяет потребителя по назначению.Второй показатель – это Надежность. Надежность – способность услуг сохранять функциональное назначение в процессе хранения и потребления в течение заранее оговоренных сроков. Надежность постоянно изменяется вследствие процессов, происходящих при хранении, потреблении и эксплуатации услуг. Это свойство не может быть безграничным.Кинозал удовлетворяет потребителя по свойствам качества, т.к. он сохраняет качества показа фильма. |

Опрос зрительской аудитории о посещении кинотеатра показывает: до 57% аудитории не возражают против посещения в кинотеатрах, более 60% считают это интересным, лучше посмотреть фильм дома, более 65% зрителей приходят в зал к назначенному времени начала сеанса, и с нетерпением ждут показа фильма. Таблица 14

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Аудитория** |
| Хотят посмотреть | 65 % |
| Считают интересной | 60 % |
| **Не против** | **57 %** |

Естественно, что от возрастных групп аудитории эти показатели меняются, но эти изменения незначительны. При этом существует отмеченная зависимость отношения посещаемости кинозала от частоты посещения магазина в принципе. Так в возрастной категории от 12 до 18 лет, около 70% аудитории посещает кинотеатры 2 раза в месяц. А наиболее значимый показатель исследований, запоминаемость, доходит в кинотеатрах в зависимости от возрастной категории, от 43% до 80%. Что в несколько раз выше, чем в телевизионных трансляциях.

Демографический анализ аудитории в кинотеатрах представлен на таблице 15 и рисунке 5

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Доля в аудитории** |
| Женщины | 51 % |
| Тинейджеры | 41 % |
| Молодые люди 23-34 года | 23 % |

**2.7. Анализ конкурентно способности (методом 4Р, swot - анализ)**

Конкурентами кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот» являются: кинотеатр «Сатурн», «Вега-фильм» и «Колизей».

Основным конкурентом кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот» является кинотеатр «Сатурн», который осуществляет DVD – прокат фильмов. В связи с чем, это позволяет кинотеатру «Сатурн» устанавливать цены значительно ниже, чем кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот». «Вега-фильм» и «Колизей» не представляют существенной опасности для кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот» (табл.16).

Таблица 16

Анализ конкурентоспособности кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот» (по пятибалльной шкале)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Переменные маркетинга | Кинозал НУ ЦО «Тольяттиазот» | Кинотеатр «Сатурн» | «Вега-фильм» | «Колизей» |
| Качество проката | 4 | 5 | 4 | 3 |
| Цена проката | 4 | 5 | 3 | 3 |
| Продвижение | 3 | 4 | 2 | 2 |
| Наличие кафе | 4 | 5 | 3 | - |
| Итого баллов | 14 | 19 | 12 | 8 |

Анализируя данную таблицу видно, что кинозал НУ ЦО «Тольяттиазот» по количеству баллов имеет преимущество над следующими конкурентом – «Вега-фильм» и «Колизей».

На маркетинговую деятельность кинозала в настоящее время расходуется не более 3 % от его прибыли. В настоящее время для привлечения зрителей в НУ ЦО «Тольяттиазот» используются следующие классические каналы:

* афиши, газеты, радио, телевидение;
* работа со школами, ВУЗами, коллективные заявки и др.

Однако, в век информационных технологий, с каждым годом возрастает количество пользователей Интернета, не говоря уже о популярности SMS сообщений, в связи с этим НУ ЦО «Тольяттиазот» рекомендуется внедрить услугу бронирования билетов через Интернет и SMS сообщения.

Также значительно повысить конкурентоспособность НУ ЦО «Тольяттиазот» возможно с внедрением «ПРЕМЬЕР-Киоска», который представляет собой некий аналог банкомата, продающий бланки строгой отчетности, способный работать как в холле кинотеатра, так и в другом конце города.

При продаже билетов билетный принтер отсекает и накапливает корешки, которые инкассируются вместе с выручкой. Билеты, проданные через автоматический киоск, попадают в специальные отчеты. Таким образом, текущее количество билетов в киоске контролируется удаленно и позволяет вовремя осуществить замену билетов.

При помощи «Премьера-Киоск» можно проводить анкетирование посетителей и исследовать их предпочтения. К тому же расширять спектр предлагаемых услуг (оплата платежей мобильной связи, Интернета, размещение общегородской информации и т.д.), все это позволит уменьшить срок окупаемости киоска. «Премьера-Киоск» можно подключить в сеть распространителей билетов для музеев, театров, цирков, стадионов и др.
«Премьер-Киоск» имеет антивандальный корпус и защищенный сенсорный экран (17” LCD). В базовую комплектацию входят принтер для печати информации на билете, купюроприемник (600 купюр) и считыватель магнитных карт. Терминал удобен в местах с большой проходимостью и прост в эксплуатации.

В качестве совершенствования маркетинговой деятельности в организации также рекомендуется:

* выпустить настольные календари кинозала;
* использовать рекламу по телефону в справочной службе о товарах, услугах, ценах по городу Тольятти;
* использовать рекламу на наружных поверхностях транспортных средств и т.д.

Одним из методов отраслевого анализа является **концепция «4Р»**(product — продукт; price — цена, channels — каналы сбыта, promotion — продвижение на рынке). Методика оценки конкурентоспособности организации **“4Р”,** в отличие от других, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. **4Р** образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. Таблице представляет собой лист оценки конкурентоспособности с использованием методики **4Р**. Все факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 17

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы конкурентоспособности | НУ ЦО «Тольяттиазот» | Конкуренты |
| Вега | Сатурн | Колизей |
| **Продукт (Product)**1. Качество2. Комфорт3. Технический уровень5. Стиль7. Уровень обслуживания8. Уникальность дополнительных услуг10 Ассортимент услуг | 5445455 | 4444344 | 5553334 | 4344344 |
| **Цена (Price)**1. Розница2.Скидки с цены (при предъявлении студенческого билета и.т.д.)4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты) | 544 | 443 | 544 | 444 |
| **Продвижение на рынке (Promotion)**1. Формы рекламы2. Где размещается реклама3. Бюджет рекламы4. Частота появления рекламы5. Упоминание в средствах массовой информации | 43334 | 43423 | 54434 | 34333 |

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами. При их оценке может сказываться их личные симпатии к услуге, их самочувствие, положение дел на работе и в семье, и т.д.

Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления **функциональных карт.** Сущность данного метода основана в сочетании метода “4Р” с сегментацией рынка. Оценка также ведется экспертами по отдельным факторам конкурентоспособности с учетом их значимости для потребителей на основных сегментах рынка. Достоинства метода в том, что он позволяет, во-первых, уточнить какой из сегментов рынка можно выбрать в качестве целевого; во-вторых, определить приоритеты при разработке плана по повышению конкурентоспособности организации; в-третьих, позволяет определить, что необходимо улучшить в параметрах товара, чтобы лучше конкурентов приспособить его к требованиям потребителей данного сегмента рынка.

Любое сегментирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Проще говоря, SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена на рис. А3.1: перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как « эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию.

Практический пример SWOT анализа для НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК:

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны производства | Возможности предприятия во внешней среде |
| Известный кинозалКвалифицированные сотрудникиПрокат качественных фильмов | Внедрение нового оборудованияРазработка рекламной компанииЗамена оборудования (кресел) в кинозалеОткрытие кафе |
| Слабые стороны предприятия | Угрозы внешней среды для предприятия |
| Проблемы с качеством (устаревшее оборудование)Нехватка оборотных средствНедостаточный комфортНедостаточная реклама | Нестабильность курса доллараКонкурентоспособность, открытие кинозалов в ТРЦ |

Каждое предприятие должно предусмотреть возможные будущие угрозы. Угрозы для предприятия могут исходить не только от конкурентов, но и от политиков, экономики, изменения налоговых законов, изменения технологии и других факторов.

**2.8. Анализ качества предоставленных услуг НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК**

Оценка качества есть осознание того, в какой степени те или иные

услуги могут удовлетворять определенные потребности человека и

общества. Однако если оторваться от содержательной стороны оценки и

рассматривать ее с формальных процедурных позиций, то она может быть

определена как совокупность операций, включающая выбор номенклатуры показателей качества, определение их численных значений, а также значений базовых и относительных показателей с целью обоснования наилучших решений, реализуемых при управлении качеством предоставляемых услуг. Другими словами, оценка уровня качества будет складываться из следующих операций: выбора системы показателей качества; измерения, т. е. сопоставления с известными величинами некоторой шкалы и получения численных значений; оценки полученных результатов. Такая структура позволяет наметить некоторые общие принципы классификации существующих форм и методов оценки качества товаров и услуг. Сложность этой проблемы связана прежде всего с невозможностью выбора единого основания, по которому можно было бы систематизировать сложившуюся практику оценки. Поэтому мы ограничимся классификацией видов и методов оценки по нескольким признакам, учитывающим как структуру этого процесса, так и особенности применения оценки качества товаров и услуг.

Оценки качества по выбору системы показателей, или, иначе говоря, по их

виду, можно разделить на дифференцированные, комплексные и смешанные.

При дифференцированной оценке анализируется обычно одно или несколько отдельных свойств и параметров услуг, по которым в ряде случаев судят о качестве услуги в целом.

Всё время существования кинозала работа по созданию системы анализа качества ведется силами самого предприятия.

Оценим качество работы НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК, качество работы всегда зависит от руководителя.

На высшее руководство возлагаются ответственность и обязательства организации за политику в области качества. Оно должно разработать и документально оформить политику в области качества, касающуюся:

- уровня качества предоставляемой услуги;

- образа кинозала и ее репутации в области качества;

- целей обеспечения качества услуги;

- выбора подхода к достижению целей в области качества;

- роли персонала компании, ответственного за реализацию политики в области качества.

Руководство должно обеспечить, чтобы политика в области качества публиковалась, была понятной, осуществимой и проводилась в жизнь.

рисунок 6

Потребитель

Руководитель отдела

Контролёр киномеханик

Администратор по работе с клиентами

Посмотрев на таблицу 16 можно сделать вывод что во главе качества стоит потребитель, как руководитель проведёт маркетинговое исследование, соответственно такое качество и будет удовлетворять потребителя.

**Анализ спроса на услуги**

В том случае если услуга выводится на рынок производственного и личного потребления, т.е. становится невозможным определить 20 % конкретных потребителей, предприятию целесообразно выявить основные группы пользователей приносящих ему 75 % доходов по данной услуге. А при дальнейших исследованиях в основных группах потребителей услуги можно выделять конкретных главных потребителей, обеспечивающих максимальные доходы. Необходимо отметить, что в настоящее время целесообразно по всем видам услуг анализировать объем доходов получаемых от новых коммерческих услуг, даже если на момент проведения исследования они не являются главными потребителями, так как их потребность в услугах связи за последнее время резко возросло. Данные, полученные при маркетинговых исследованиях, в дальнейшем используются при изучении и прогнозировании спроса на основные услуги связи, при установлении тарифов. Маркетинговое исследование спроса на услуги Спрос на услуги рассматривается как платежеспособная потребность, т.е. как тот объем услуг, который потребитель готов оплатить при данных ценах. На предприятиях связи исследование спроса следует проводить по видам предоставляемых услуг: для услуг - в форме обмена, когда потребление услуг неотделимо от их производства и для услуг в форме предоставления технических средств. При предоставлении услуг в форме обмена требуется большая квалификация и профессионализм, так как это не только работа с техническими средствами, но и контакт с клиентом. Спрос на эти услуги изобретателен и более требователен с точки зрения качества и доступности. Такие особенности услуг, как их не материальность, не сохраняемость оказывают существенное влияние на нестабильность спроса ( неравномерность в течение года, месяца, недели, суток). В момент наибольшей нагрузки велика вероятность появления неудовлетворенного спроса, или наоборот, излишних производственных мощностей, рассчитанных на чрезвычайную нагрузку и порождающих непроизводительное использование ресурсов в периоды спада. Для сглаживания спроса в периоды неравномерности нагрузки предприятиями связи в настоящее время используют следующие маркетинговые подходы: - установление дифференцированных тарифов по часам суток способствует смещению части спроса с пикового времени на периоды затишья; - намеренное культивирование спроса в период его спада развивает дополнительные услуги ( вызов абонента к телефону, уведомление абонентов, переговоры по поручению абонентов и др.); - предложение (в качестве альтернативных) дополнительных услуг или услуг с использованием различных технических средств в периоды максимального спроса. Неосязаемость услуг повышает требования к информированности о них среди потенциальных потребителей. Для эффективной деятельности в условиях рынка предприятия должны изучать спрос на предоставляемые услуги. Основной целью изучения спроса на услуги является: управление спросом, обеспечение положительного социального эффекта и оптимальной загрузки производственных мощностей. Изучать спрос означает знать существующее потребление и научиться его прогнозировать. Для проведения исследования спроса нужно определить основные ( из числа традиционных) и новые виды услуг.

Проведя исследования по изучению спроса НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК можно сделать вывод что (см.таблицу 18)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п.п | Спрос по жанрамЕд. измерения % | ПотребителиШкольники от 15 до 25 от 30 до 50 |
| 1 | Боевик | 20 | 50 | 5 |
| 2 | Комедия | 40 | 70 | 15 |
| 3 | Ужасы | 10 | 46 | 0 |
| 4 | Тематические фильмы | 70 | 10 | 0 |

Разделив на 3 контингента потребителей можно сказать что большее предпочтение просмотру кинофильма к кинотеатре отдают школьники и лица от 15 до 25 лет. Этот анализ дал возможность выявить какой возрастной контингент посещает кинозал в большем количестве и какой жанр фильма имеет высокий спрос.

**2.9. Сводная таблица по выявленным проблемам НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК за анализируемый период**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п.п | Выявленные проблемы | Причины возникновения | Мероприятия по решению проблем |
| 1 | Низкая посещаемость кинотеатра | Недостаточная реклама кинозала | Разработкарекламной компании |
| 2 | Некачественное изображение | Устаревшее оборудование | Замена оборудования |
| 3 | Недостаточный комфорт | Нехватка средств в бюджете кинозала на улучшение комфорта | Внедрение новой услуги, открытие кафе |
| 4 | Высокая конкурентоспособность | Открытие множеств кинозалов в ТЦ |  |
| 5 | Высокие цены на билеты |  |  |
| 6 | Показ однотипных фильмов, нет тематики |  | Разработка прграммы показов тематических фильмов для школьников |
| 7 |  |  |  |

В результате проанализированных материалов можно сделать вывод о работе НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК. НУ ЦО «Тольяттиазот» является структурным подразделением дворца культуры.

Организационная структура управления НУ ЦО «Тольяттиазот» представляет собой разделение экономического отдела на группы с целью упорядочения управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности. Руководителю НУ ЦО «Тольяттиазот» подчинены киномеханики, менеджер, контролеры и кассиры. Каждый из работников выполняет свои функции.

В настоящее время в деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот» планируется замена цифрового блока управления звуком и приобретение видеопроектор, что позволит организовать DVD-кинотеатр.

Реструктуризация НУ ЦО «Тольяттиазот» позволит сократить штат персонала, а, соответственно, и затраты на оплату труда, что будет способствовать повышению эффективности и рентабельности деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот».

Управление персоналом в деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот» представляет собой процесс подбора и расстановка работников, обучение прогрессивным приемам работы, обновление знаний, морально-психологическое воздействие, разрешение конфликтных ситуаций в коллективе с целью обеспечения сложенной, эффективной работы.

Информационная система управления НУ ЦО «Тольяттиазот» базируется на программно-аппаратных комплексах UCS «**Премьера», преимуществами использования которого** является увеличение объем продаваемых билетов, эффективный контроль персонала.

Функции экономического отдела НУ ЦО «Тольяттиазот» выполняет руководитель отдела, в функции которого также входит анализ финансового состояния отдела.

Проведенный анализ основных показателей деятельности позволил сделать следующие выводы:

* объем продаж увеличился в 2006 году по сравнению с 2005 годом на 114 тыс. руб., а в 2007 году по сравнению с 2006 годом – на 272 тыс.руб. и составил на конец анализируемого периода 2434 тыс. руб.;
* в связи с увеличением объема реализации услуг, их себестоимость в 2006 году составила 1794 тыс.руб., что на 20 тыс.руб. больше, чем в 2005 году, а в 2007 году по сравнению с 2006 годом увеличилась на 168 тыс. руб. и составила 1962 тыс. руб. В связи с этим затраты на 1 рубль реализованной продукции снизились в 2006 году на 0,04 коп., а в 2007 году – на 0,02 коп.;
* чистая прибыль НУ ЦО «Тольяттиазот» увеличилась в 2006 году по сравнению с 2005 годом на 46 тыс. руб., а в 2007 году по сравнению с 2006 годом - на 60 тыс.руб. и составила на конец анализируемого периода 282 тыс.руб.

Проведенный анализ финансового состояния НУ ЦО «Тольяттиазот» показал, что на предприятии за анализируемый период времени произошёл рост имущественного потенциала. Однако, предприятие является неплатежеспособно и финансово неустойчиво.

Основным конкурентом кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот» является кинотеатр «Сатурн», который осуществляет DVD – прокат фильмов. В связи с чем, это позволяет кинотеатру «Сатурн» устанавливать цены значительно ниже, чем кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот». «Вега-фильм» и «Колизей» не представляют существенной опасности для кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот».

В настоящее время для привлечения зрителей в НУ ЦО «Тольяттиазот» используются следующие классические каналы:

* афиши, газеты, радио, телевидение;
* работа со школами, ВУЗами, коллективные заявки и др.

**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА МЕРОПРИЯТИЙ НАПРАВЛЕННЫХ**

**НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ НУ ЦО «ТОЛЬЯТТИАЗОТ» ДК**

**3.1. Мероприятия по повышению посещаемости кинозала**

Кинотеатр рекламирует свои сеансы, чем попутно, но постоянно рекламирует и сам себя; последнее имеет весьма большое значение не только, как воздействие на вербовку публики, но и как средство поднятия стоимости предприятия, дающее в результате и большую возможность сделок всякого рода и более легкие условия кредита. Рекламная кампания кинотеатра отличается краткостью и напряженностью своего основного периода. Конечно, бездеятельность или слабость рекламы прокат конторы может вынудить кинотеатр взять на себя часть функций этих предприятий и на своих плечах проводить чуть ли не всю рекламную кампанию, по проекции полученного боевика, но такое положение вещей нормальным считать не приходится и выводить из него общие правила не годится. При изложенной системе рекламной деятельности кинотеатра, время его кино - кампании будет считаться от двух дней до двух недель, в среднем.

В виду краткости этого периода и наличия в городе уже достаточно развившейся рекламной кампании кинофабрики и прокат конторы, рекламная работа кинотеатра не только обеспечена, но и затруднена. Затруднена она тем, что ей приходится входить в зону уже заполненную рекламным материалом и приходится заботиться о том, чтобы выступление данного кинотеатра, во-первых, не прошло незамеченным, а во-вторых, отличалось не только от фабрично-конторской, но и от смежно-театральной рекламы. Поэтому, надо внимательно следить за развертыванием общей рекламной кампании, и при вступлении в нее, сразу применить те из рекламных средств, какие еще не нашли себе приложения в данной кампании. Наибольшее разнообразие методов рекламы и особая гибкость в их применении являются обязательными условиями участия кинотеатра в заключительной стадии рекламной кампании.

Поэтому что бы создать рекламную компанию и решить первую выявленную проблему (см.сводную таблицу) необходимо подобрать рекламное агентство, рассмотрев несколько таких агентств сравним которая подойдёт по всем параметрам (см. таблица 19), также можно увидеть динамику а диаграмме:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п.п | Рекламное агенство | Цена | Условия |
| 1 | РА «Время» | 3500 | Прокрутка одного дня ролика с рекламой 3500 руб., скидки при заказе от 1 месяца, множество каналов и изданий |
| 2 | РА «Продвижение» | 4600 | Прокрутка одного дня ролика с рекламой 4600 руб., скидки только постоянным клиентам и заказчикам, немного изданий и предложений |
| 3 | РА «Курсив» | 4200 | Прокрутка одного дня ролика с рекламой 4200 руб., скидок нет |

Из данной таблицы можно сделать вывод, что НУ ЦО «Тольяттиазот» будет сотрудничать с РА «Время» по многим показателям:

- Цена (стоимость прокрутки 1 дня ролика от 3500).

- Скидки, при заказе от 1 месяца скидка на следующей заказ 30% от стоимости.

- Множество телевизионных каналов и газетных изданий.

**3.2. Внедрение нового оборудования, обучение персонала**

При рассмотрении второй выявленной проблемы, можно сказать что при устаревшем оборудовании, качество просмотра фильмов будет низким, для этого нужно внедрение новых технологий (DVD). Инновационная деятельность кинозала НУ ЦО «Тольяттиазот» заключается в использовании более эффективного оборудования для проката фильмов. В настоящее время кинопроектор в киноконцертном зале технически устарел и требуется замена цифрового блока управления звуком, стоимостью 500.000руб. Также необходимо приобрести видеопроектор, цена которого примерно 700.000руб., для создания DVD кинотеатра, который имеет ряд преимуществ:

1.Низкая стоимость затрат на его обслуживание, по сравнению с обычным кинотеатром (низкое эл.потребление, отсутствие водяного охлаждения, уменьшение обслуживающего персонала).

2.Благодаря цифровым технологиям нет необходимости дорогостоящего получения и отправки пленочного кинофильма (отправка DVD –фильма примерно 300руб., пленочного фильма – примерно – 1500 руб.)

3. Нет необходимости в получении сертификатов на допуск к работе киномеханикам (В пленочных кинофильмах опасность поражения статическим током исходит от самой пленки, носитель DVD не обладает функциями накапливать статическое напряжение).

4. В DVD – оборудовании не требуется долговременной склейки и перемотки носителей фильма.

5. Большое количество наименований предлагаемых фильмов и компактность цифрового носителя позволяет провести кинопоказ до 15 разных фильмов в день.

6. Трехкратная экономия потребления электроэнергии DVD – кинопроектора перед аналоговым кинопроектором.

7. Широкий спектр в DVD – проекторе есть возможность проецирования на большой экран видеоизображения прямых трансляций, видеоконференций и создания геометрических проекций в целях художественного освещения зала.

8. Низкая процентная ставка кинопрокатных компаний для DVD – фильмов.

Также предлагается приобрести переносной бытовой проектор для использования в художественном отделе, театре «Вариант» и на мероприятиях в «Белом зале».

Для того что бы купить новое оборудование сравним оборудование и фирму продавца (см. таблицу 20 )

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Модель видеопроектора.Фирма продавец | Цена | Характеристика |
| 1 | PANASONICPT-AX200E«Аист» | 98.000 | PT-AX200E воспроизводит яркое, захватывающее изображение, а благодаря усовершенствованной функции Light Harmonizer 2 image, которая отслеживает уровень внешней освещенности и вносит поправки в работу ирисовой диафрагмы, уровень мощности лампы и гамма-кривую, картинка остается четкой и яркой даже при значительной засветке помещения.  |
| 2 | Epson EB-G5200WNL«Прагма» | 909.000 | Разработанный специально для инсталляционных целей, проектор Epson EB-G5200WNL предлагает превосходное решение для любых аудиторий и конференц-залов. Обладая высокой яркостью 4200 Лм, контрастность 800:1 и разрешением WXGA, этот сетевой проектор гарантирует отличное изображение даже в самых больших помещениях. Epson EB-G5200WNL обладает широчайшими возможностями по подключению, что позволяет ему легко интегрироваться в уже существующее решение. Интерфейс HDMI позволяет принимать проектору сигнал высокой чёткости. Кроме того, по сети можно осуществлять управление проектора и его мониторинг. |
| 3 | Mitsubishi FL7000U«Классик» | 412.799 | Топ-модель инсталляционного ряда - новый проектор Mitsubishi FL7000U с разрешением Full HD(1920х1080) и сверхмощным световым потоком 5000 лм. Масса проектора 9,8 кг.Огромные возможности модели класса high-end - прежде всего максимальное широкоформатное разрешение - востребованы в бизнесе, обучении, исследовательской работе, автоматизированном проектировании, компьютерном моделировании, в рекламном деле. Высокая яркость проектора Mitsubishi FL7000U позволяет работать в условиях хорошего освещения. |
| 4 | Panasonic PT-D7700E«Прагма» | 700.00 | Трехчиповый DLP-проектор Panasonic PT-D7700E предназначен для построения очень широкого круга систем отображения информации, для использования в шоу-бизнесе и рекламе, для создания полноценного электронного и цифрового кинотеатра и наивысшего класса кинотеатров для дома. |

После сравнения можно сделать вывод что Panasonic PT-D7700E более качествен для кинозала. И при покупке видеопроектора руководитель НУ ЦО «Тольяттиазот» воспользуется услугами фирмы «Прагма», так как Panasonic PT-D7700E имеет наивысший изображения, очень прост в эксплуатации и цена по сравнению со всеми выше рассмотренными подходит для покупки.

Для того что бы заменить устаревшее оборудование НУ ЦО «Тольяттиазоту» ДК нужны средства, которых в фонде нет, соответственно эти деньги на покупку оборудования кинозал может взять в кредит, тогда сравним несколько банков, их процентные ставки и условия (см. таблицу 21)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п.п | Наименование банка | % | Условия предоставления кредита |
| 1 | Альфа-банк | 14 | - заемщик — резидент РФ;— регистрация заемщика в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя;— наличие действующего прибыльного бизнеса;— опыт ведения бизнеса не менее 9 месяцев;— регистрация и расположение бизнеса в регионе обращения за кредитом;— участие нерезидентов РФ и/или государства в уставном капитале компании не более 49%;— отсутствие отрицательной кредитной истории;— отсутствие судебных разбирательств на момент подачи заявки. |
| 2 | Сбербанк России | 12 | Поддержание предприятиями-заемщиками ежемесячных оборотов по счетам в Сбербанке России как минимум, в объемах, сопоставимых с объемами обязательств по кредитам.Объем ежемесячных оборотов организации-заемщика по счетам в Сбербанке России –О = (К + П )/Тгде О – объем ежемесячных оборотов по расчетным и текущим валютным счетам в Сбербанке России,К – сумма основного долга по кредиту,П – сумма обязательств по уплате процентов за весь срок пользования кредитными ресурсами,Т – срок кредитования. |
| 3 | Газбанк | 18 | Кредитуя клиентов, Газбанк придерживается традиционных принципов кредитной политики: взвешенность и осторожность при выдаче кредитов, объективная оценка заемщика, всесторонний перспективный анализ. |

1. Альфа-банк: О = (К + П )/Т

33250= (700000+98000)/24

1. Сбербанк России

32667= (700000+84000)/24

1. Газбанк

34417 = (700000+126000)/24

Таким образом, НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК обратиться за кредитом в Сбербанк РФ, так как там минимальные проценты и условия удовлетворяющие руководство кинозала, это видно из нашего подсчёта.

В связи с внедрением нового оборудования, производится сокращение штата сотрудников и начинает работать новая структура предприятия, в новой структуре появляется должность администратора по работе с клиентами (менеджер) (см. рис.7)

Бухгалтер

Руководитель НУ ЦО «Тольяттиазот»

Кассир – 2 чел.

Администратор по работе с клиентами

Контролёр-киномеханик – 2 чел.

Таким образом, реструктуризация НУ ЦО «Тольяттиазот» позволит сократить штат персонала, а, соответственно, и затраты на оплату труда, что будет способствовать повышению эффективности и рентабельности деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот». Каждый работник исполняет свои функциональные обязанности, которых он и придерживается при работе. (см. приложение 1)

Процесс обучения персонала, одна из важных проблем на предприятии, после внедрения нового оборудования, сокращения штата, нужно переучить и повысить квалификацию персонала. Обучение пер­сонала – важнейшая задача организации, ориентированной на клиен­та. Услуги – это только средство для обмена покупательной способно­сти потребителя на знания, которыми обладает бизнес. В этих условиях определяющим фактором существования или разрушения компании становится квалификация ее сотрудников.

Что бы повысить квалификацию персонала, нужны средства, которые выделяет предприятие, так как после обучения персонал сможет выполнять и те функции работников которых сократили, например: менеджеру нужно повысит свою квалификацию и заниматься вопросами по работе с клиентами, что не маловажно, как будет преподносит себя и предприятие администратор общаясь с клиентами, такое мнение сложиться у клиентов и заинтересует наше предложение.

Финансирование обучения - необхо­димо решить, будет ли оно полностью оплачиваться за счет предприятия, за счет ссуды или частично за счет самого сотрудника. Важные факторы, влияющие, на принятие решения, – критерий полезности обучения для данного предприятия (будет обучение общим или специальным) и финансовое состояние организации. Существует два подхода к состав­лению бюджета на обучение: на основе целей обучения (без ограничения общей суммы) и с учетом бюджетных ограничений. В условиях ограниченности ресурсов следует сопоставить потребности и воз­можности организации, установить приоритеты. Важное условие эффек­тивных вложений – мониторинг рынка образовательных услуг: оценка их качества, а также прямых и косвенных затрат.

Следующий этап – содержания программ, выбор фор­мы и методов обучения. представлена в табл. 22

**Таблица 22**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество участников | Режим обучения | Место организации обучения |
| внутри компании | вне компании |
| внутренний поставщик | внешний поставщик |
| Групповое обучение | с отрывом от работы | Закрытые семинары | Закрытые семинары | Открытые семинары, конференции |
| без отрыва от работы | Техническая учеба | – | Образовательные программы |
| Индивидуальное обучение | с отрывом от работы | – | – | Открытые семинары, стажировка |
| без отрыва от работы | Техническая учеба, ротация, стажировка, наставничество, самообучение, в том числе с помощью компьютера, дистанционное обучение | Самообучение, в том числе с помощью компьютера, дистанционное обучение, консультирование | Образовательные программы |

Таким образом обучение персонала может проходить как с отрывом от производства, так и без отрыва от производства, что бы выбрать учреждение по обучению сравним их в таблице – 23

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Организация, учебное учреждение | Место организации обучения | стоимость | Сроки обучения, мес |
| 1 | МЭИ | Вне компании | 13000 | 2 |
| 2 | ТГУ | Вне компании | 15500 | 1,5 |
| 3 | ВШПП | Внутри компании | 10200 | 2,5 |

Рассмотрев и сравнив три учебных заведения, можно сделать вывод что обучение нашего персонала будет проходить внутри компании, без отрыва и с отрывом от производства (техническая учёба, семинары) и проводить данное обучение будет ВШПП, так как предприятию подходит место и стоимость обучения, даже исходя из того что сроки больше чем у других, зато стоимость намного меньше.

* 1. **Внедрение новой услуги**

Анализ материала показал, что в кинозале не хватает места где посетители будут проводить время до сеанса – кафе, также нужно отметить, что для повышения комфорта в кинозале, нужно произвести смену старых кресел на новые. Для открытия кафе потребуются вложения, которые будут взяты из бюджета предприятия – покупка столов и стульев, барная стойка, посуда, и необходимый инвентарь, что бы это всё купить нужно сравнить фирмы-продавцов, их качество и цены см.таблицу 24

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Фирма-продавец | Цена | Комплектация | Дополнительные условия |
| 1 | ОАО «Мария» | 1450025000 | Комплектация: 1 стол и 3 стула;Барная стойка | Скидки при покупке 2 и более комплектов 20% |
| 2 | Планета мебель | 146002300020000 | 1 стол и 4 стулаБарная стойкаДиван (кожа) | При покупке 4 комплектов кожаный диван в подарок |
| 3 | ООО «Комфорт» | 12900248002000 | Комплектация: 1 стол и 3 стула;Барная стойкаБарные стулья | нет |
| 4 | ООО «СБС» | 13400255002300 | Комплектация: 1 стол и 3 стула;Барная стойкаБарные стулья | При покупке от 6 комплектов 3 барных стула в подарок |

Сравнив фирмы-продавцов можно сделать вывод что выгоднее произвести покупку в фирме Планета мебель, так как при покупке 4 комплектов 1стол+4стула=кожаный диван, при этом наше предприятие экономит около 20000 рублей.

Открыв кафе посетители при посещении кинозала будут знать где можно будет провести время до и после сеанса. И просто при посещении кафе потребитель увидит рекламу кинозала и афишу проката фильмов, что будет являться дополнительной рекламой кинозала.

Для повышения комфорта кинозала поменяем старые кресла на новые что бы посетитель чувствовал себя более комфортно при просмотре фильма, для сравнения проанализируем фирмы и предприятия при покупке кресел (см. таблицу 25 )

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Фирма | Цена1 кресла | Дополнительные условия |
| 1 | «Мега» | 880 | Доставка 500 руб, сборка одного кресла 20 рублей |
| 2 | «Киноплекс» | 900 | При покупке кресел от 50 штук доставка и сборка бесплатно |
| 3 | «Мебель для вас» | 840 | нет |

Таким образом можно сделать вывод что при покупке в фирме «Киноплекс» мы экономим 500 рублей, но и доставка и сборка при этом бесплатно, но стоимость одного кресла 900 рублей, а если приобрести в фирме «Мега», цена за кресло дешевле, но это компенсируется доставкой и сборкой платной.

**3.4. Экономический анализ НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК**

Практически любое исследование, не только экономическое, не обходится без проб и ошибок. Они являются наиболее типичным явлением для любого исследовательского и практического действия. Однако только к ним любое научное исследование не сводится. Хотя пробы и ошибки присущи такому периоду разработок, когда метод еще не выработан, то стремление зафиксировать, проанализировать и обобщить исследовательский поиск, сопоставить его с аналогичными разработками параллельных исследований, есть не что иное, как способ поиска и создания метода исследования явления.

Очевидно, что и единый прием может представлять определенный метод исследования в целом, и в практике это встречается достаточно часто, но эти случаи относятся прежде всего к тем явлениям, при исследовании которых аспекты исследования либо крайне сужены, либо, наоборот, крайне расширены. Специфика научно-исследовательского метода, как правило, определяется принимаемым к изучению объектом исследования, тем предметом исследования, посредством которого изучается избираемый объект, и целью исследования.

В соответствии с этим, целью диссертационного исследования

является разработка такой системы практической диагностики предприятия сферы услуг в нашем анализе НУ ЦО «Тольяттиазот» , которая может быть доступна при минимальном количестве оперативной информации, комплексно охватывает деятельность кинозала, проста в использовании, не занимает много времени на расчеты, позволит увидеть истинное положение компании, построить на основе полученных данных стратегическую бизнес-модель дальнейшего развития кинозала. Эта система должна содержать информацию по финансовой отчетности, по финансовому анализу, по состоянию дебиторов и кредиторов, по результатам маркетингового исследования, по ходу реализации производственных операций — то есть весь пакет информации, который нужен руководителю на данном месте, но всегда на базе единого информационного пространства, единого информационного и организационного регламента. Структура и содержание этой системы могут меняться в зависимости от типа компании. Например, в компаниях, где управление осуществляется только по финансовым результатам, система включает финансовую информацию, довольно детализированную, но не содержит никаких сведений о ходе выполнения производственных операций.

Задачами диссертационного исследования в соответствии с поставленными целями явились следующие:

1. разработка системы комплексного анализа экономического состояния предприятий сферы ресторанных услуг;

2. оценка роли прибыли как показателя эффективности работы кинозала;
3. освоение предмета перехода от отдельных функциональных решений к реализации комплексных моделей управления кинозалом;

4. определение и классификация внутренних и внешних факторов, влияющих на экономическое состояние кинозала;

5. определение взаимозависимости внутренних и внешних факторов и степени их влияния на величину прибыли;

6. разработка учетной политики предприятия, влияющей на формирование себестоимости и финансового результата, как один из пунктов разработки стратегии работы кинозала;

7. разработка экономической модели работы кинозала на основании данных, полученных в результате экономического анализа.

Платежеспособность НУ ЦО «Тольяттиазот» является внешним проявлением его финансовой устойчивости. Большая или меньшая текущая платежеспособность (или неплатежеспособность) обусловлена большей или меньшей степенью обеспеченности (или необеспеченности) оборотных активов долгосрочными источниками.

Анализ показателей платежеспособности НУ ЦО «Тольяттиазот» представлен в таблице 26.

Таблица 26

Показатели платежеспособности НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормальные ограничения | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Отклонения |
| 2006 г. от2005 г. | 2007 г. от2006 г. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л.) | >0,2 | 0,402 | 0,163 | 0,043 | -0,239 | -0,12 |
| Коэффициент уточненной (текущей) ликвидности (Кл.) | >1 | 0,613 | 0,332 | 0,121 | -0,281 | -0,211 |
| Коэффициент покрытия (Кп) | >2 | 0,762 | 0,682 | 0,541 | -0,08 | -0,141 |
| Коэффициент общей платежеспособности (Ко.п.) | >2 | 1 | 1 | 1 | - | - |

Коэффициент ликвидности показывает, что на каждый рубль текущей задолженности НУ ЦО «Тольяттиазот» в 2007 году приходится 0,121 рубля наиболее ликвидных оборотных активов. Коэффициент общей ликвидности в 2007 году показывает, что на каждый рубль текущего долга НУ ЦО «Тольяттиазот» имеет 0,043 рубля денежных средств. Коэффициент общей платежеспособности показывает, что на каждый рубль краткосрочной кредиторской задолженности НУ ЦО «Тольяттиазот» приходится рубль платежных средств, что недостаточно для нормальной деятельности предприятия. В результате проведенных исследований можно сделать вывод о неплатежеспособности НУ ЦО «Тольяттиазот», (так как, в основном, все показатели ниже нормальных ограничений), что отражает тенденцию предприятия к финансовой несостоятельности (снижение коэффициентов).

Группировка и анализ активов НУ ЦО «Тольяттиазот» по степени их ликвидности и обязательств по срокам их оплаты представлена в таблице 27.

Таблица 27

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Пассив | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Платежный излишек или недостаток, тыс.руб. |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. |
| 1. Наиболее ликвидные активы | 720 | 332 | 362 | 1. Наибо-лее срочные пассивы | 1790 | 2514 | 3140 | -1070 | -2182 | -2778 |
| 2. Быстро-реализуе-мые активы | 378 | 346 | 394 | 2. Кратко-срочные пассивы | - | - | 1900 | 378 | 346 | -1506 |
| 3. Медлен-нореали-зуемые активы | 646 | 1362 | 2508 | 3. Долго-срочные пассивы | - | - | - | 646 | 1362 | 2508 |
| 4. Трудно реализуе-мые активы | 146 | 904 | 2688 | 4. Пос-тоянные пассивы | 100 | 430 | 768 | 46 | 474 | 1920 |
| БАЛАНС | 1890 | 2944 | 5808 | БАЛАНС | 1890 | 2944 | 5808 | - | - | - |

Данные таблицы 27 показывают, что наибольшее значение в стоимости всех активов организации занимают труднореализуемые активы, которые увеличились к концу анализируемого периода на 2 542 тыс. р. (2688 - 146). Среди
оборотных активов преобладает группа медленнореализуемых активов, значение которых в активах предприятия к концу анализируемого периода увеличились с 646 тыс. руб. до 2508 тыс.р. Наиболее ликвидные и быстрореализуемые активы предприятия в валюте баланса к концу периода составили 362 тыс.р. и 394 тыс.р. соответственно.

В пассиве бухгалтерского баланса предприятия наибольший удельный вес занимают наиболее срочные пассивы, оставаясь приоритетной частью в валюте баланса. Долгосрочные пассивы обязательства предприятия в валюте баланса к концу года составили соответственно 768 тыс.р.

Группировка активов НУ ЦО «Тольяттиазот» показывает, что наиболее ликвидные активы не покрывают срочные обязательства. Быстрореализуемые активы также не покрывают краткосрочные обязательства предприятия. Медленнореализуемые активы покрывают долгосрочные обязательства предприятия. Условие превышения или равенства труднореализуемых активов над постоянными пассивами также не соблюдается, это означает, что его нельзя использовать на пополнение оборотных средств предприятия.

Итак, основным признаком ликвидности НУ ЦО «Тольяттиазот» служит формаль-
ное превышение оборотных активов над краткосрочными пассивами. Чем больше это превышение, тем благоприятнее финансовое состояние предприятий с позиции ликвидности. Если величина оборотных активов недостаточно велика по сравнению с краткосрочными пассивами, текущее положение предприятия неустойчиво — вполне может возникнуть ситуация, когда оно не будет иметь достаточно денежных средств для расчета по своим обязательствам и ему придется либо нарушать естественный технологический процесс, либо распродавать часть долгосрочных активов.

Для оценки степени использования активов НУ ЦО «Тольяттиазот» за счет собственного капитала рассчитан коэффициент автономии (Ка), который рассчитывается по формуле:

СК

Ка = --------------- , (1)

А

где СК – собственный капитал;

А – активы предприятия.

100

Ка (2005) = ----------- = 0,05,

1890

430

Ка (2006) = ----------- = 0,15,

2944

768

Ка (2007) = ----------- = 0,13.

5808

Повышение коэффициента автономии НУ ЦО «Тольяттиазот» в 2006 году на 0,10 пункта оказало положительное влияние на деятельность предприятия, однако, его снижение к 2007 году и его значение 0,13 еще недостаточно для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Для оценки зависимости НУ ЦО «Тольяттиазот» от внешних источников финансирования рассчитан коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Кзс) по формуле:

ЗК

Кзс = --------------- , (2)

СК

где ЗК – заемный капитал;

СК – собственный капитал.

1790

Кзс (2005) = ----------- = 17,90,

100

2514

Кзс (2006) = ----------- = 5,85,

430

5040

Кзс (2007) = ----------- = 6,56,

768

Расчет коэффициента соотношения заемных и собственных средств позволил сделать вывод о снижении зависимости НУ ЦО «Тольяттиазот» от внешних источников финансирования.

Значения рассчитанных коэффициентов не соответствуют рекомендованным. Это означает то, что обязательства НУ ЦО «Тольяттиазот» пока не могут быть покрыты собственными средствами.

Для оценки доли заемного капитала в общей сумме имущества НУ ЦО «Тольяттиазот» рассчитан коэффициент концентрации привлеченного капитала:

(ДО + КО)

Кк= --------------- (3)

А

где ДО – долгосрочные обязательства;

КО – краткосрочные обязательства;

А – активы предприятия.

1790

Кк (2005) = -------------- = 0,95,

1890

2514

Кк (2006) = -------------- = 0,85,

2944

5040

Кк (2007) = -------------- = 0,87.

5808

За анализируемый период коэффициент концентрации привлеченного капитала снизился с 0,95 до 0,87, что означает снижение доли заемных средств в финансировании организации. Однако, его значение еще очень высоко для обеспечения финансовой устойчивости НУ ЦО «Тольяттиазот».

Для оценки части собственного капитала НУ ЦО «Тольяттиазот», которая используется для финансирования текущей деятельности, рассчитан коэффициент маневренности собственного капитала:

СК - ВА

Км = -------------- (4)

СК

где СК – заемный капитал;

ВА – внеоборотные активы;

СК – собственный капитал.

100 - 146

Км (2005) = -------------- = -0,46,

100

430 - 904

Км (2006) = -------------- = -1,10, 430

768 – 2688

Км (2007) = -------------- = -2,50,

768

Расчет данного показателя отражает, что в хозяйственной деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот» увеличивается потребность в собственном капитале.

Тип финансовой устойчивости НУ ЦО «Тольяттиазот» можно определить, используя следующие расчеты:

(2005) год: 646 < (100 - 146) + 1790 = 1744,

(2006) год: 1362 < (430 - 904) + 2514 = 1610,

(2007) год: 2508 < (768 - 2688) + 3144 + 1900 = 3124.

В соответствии с проведенными расчетами можно сделать вывод о том, что финансовое состояние НУ ЦО «Тольяттиазот» относится к кризисному.

Деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота. Так, для оценки эффективности использования товаров НУ ЦО «Тольяттиазот» рассчитаны показатели оборачиваемости.

Расчет показателей оборачиваемости оборотных средств НУ ЦО «Тольяттиазот» представлен в таблице 28.

Таблица 28

Расчет показателей оборачиваемости оборотных средств НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Отклонения |
| 2006 г. от2005 г. | 2007 г. от2006 г. |
| Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс.руб. | 2048 | 2162 | 2434 | 114 | 272 |
| Средние остатки всех товаров, тыс.руб. | 633 | 1004 | 1795 | 371 | 791 |
| Коэффициент оборачиваемости товаров, об. | 3,24 | 2,15 | 1,36 | -1,09 | -0,79 |
| Длительность одного оборота, дн. | 111,11 | 167,44 | 264,71 | 56,33 | 97,27 |

Таким образом, расчет данных показателей показывает сокращение оборачиваемости товаров НУ ЦО «Тольяттиазот» на 1,88 оборота (1,09 + 0,79) и увеличение длительности одного оборота на 153,6 дня (56,33 + 97,27), что отражает их нерациональное использование и отрицательно сказывается на деятельности предприятия.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что для улучшения оборачиваемости капитала НУ ЦО «Тольяттиазот», и, в частности, товаров, рекомендуется улучшить материально-техническое снабжение с целью сокращения времени нахождения оборотных средств в товарах, ускорить процесс отгрузки продукции и оформления расчетных документов, сократить время нахождения средств в дебиторской задолженности.

Уровень платежеспособности и финансовой устойчивости НУ ЦО «Тольяттиазот» зависит от скорости оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, которая характеризует эффективность функционирования организации.

Анализ показателей оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности НУ ЦО «Тольяттиазот» представлен в таблице 29.

Таблица 29

Показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Отклонения |
| 2006 г. от 2005 г. | 2007 г. от 2006 г. |
| Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности (Кдзк) | 1,48 | 1,49 | 1,64 | 0,01 | 0,15 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Ккз) | 0,32 | 0,25 | 0,22 | -0,07 | -0,03 |
| Коэффициент оборачиваемости в днях краткосрочной дебиторской задолженности (Одзк) | 243,24 | 241,10 | 219,51 | -2,14 | -21,59 |
| Коэффициент оборачиваемости в днях кредиторской задолженности (Окз) | 1125,00 | 1140,00 | 1636,36 | 15,00 | 496,36 |

Данные таблицы 29 показывают незначительное увеличение числа оборотов краткосрочной дебиторской задолженности (в 2006 году – на 0,01%, в 2007 году – на 0,15%) отражает ускорение погашения задолженности, что свидетельствует об эффективности расчетной дисциплины НУ ЦО «Тольяттиазот».

Уменьшение оборачиваемости кредиторской задолженности в 2006 году по сравнению с 2005 годом на 0,07% свидетельствует о замедлении погашения текущих обязательств НУ ЦО «Тольяттиазот» перед кредиторами. В 2007 году наблюдается тенденция к снижению погашения текущих обязательств (Ккз в 2007 году по сравнению с 2006 годом уменьшился на 0,03%).

Сокращение коэффициента оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности (в 2006 году – на 2 дня, в 2007 году – на 21 дней) свидетельствует о быстром высвобождении денежных ресурсов НУ ЦО «Тольяттиазот» из процесса оборота и их использовании для приобретения дополнительного имущества.

Увеличение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности в 2006 году по сравнению с 2005 годом – на 15 дней свидетельствует о замедлении погашения текущих обязательств НУ ЦО «Тольяттиазот» перед кредиторами. Увеличение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности в 2007 году по сравнению с 2005 годом – на 496 дней отражает значительную тенденцию предприятия к росту продолжительности оборота кредиторской задолженности, что означает, что у предприятия могут возникнуть существенные трудности с платежеспособностью и возможной вероятностью покрытия своих долгов.

Таким образом, финансовое состояние НУ ЦО «Тольяттиазот» ухудшается, увеличивается зависимость предприятия от заемных источников финансирования. И для того, чтобы избежать банкротства руководству предприятия необходимо разработать соответствующие рекомендации.

Финан­совая деятельность НУ ЦО «Тольяттиазот» получает законченную оценку в сис­теме показателей финансовых результатов. Анализ прибыли до налогообложения НУ ЦО «Тольяттиазот» представлен в таблице 30.

Таблица 30

Анализ состава прибыли до налогообложения НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007 гг., тыс.руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 | Отклонения |
| 2006 от2005 | 2007 от2006 | 2007 от2005 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 232 | 292 | 298 | +60 | +6 | +66 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль от реализации | 248 | 318 | 328 | +70 | +10 | +80 |
| Разница в процентах, полученных и уплаченных | - | - | - | - | - | - |
| Доходы от участия в других организациях | - | - | - | - | - | - |
| Прочие доходы | - | - | 28 | - | - | - |
| Прочие расходы | 16 | 26 | 58 | +10 | +32 | +42 |

Из данных таблицы 30 видно, что прибыль до налогообложения НУ ЦО «Тольяттиазот» в 2007 году по сравнению с 2005 годом увеличилась на 66 тыс.руб. Увеличению данной прибыли НУ ЦО «Тольяттиазот» за 2005-2007гг способствовало увеличение прибыли от финансово-хозяйственной деятельности предприятия на 80 тыс.руб.

Снижению прибыли до налогообложения способствовало увеличение прочих расходов НУ ЦО «Тольяттиазот» на 42 тыс.руб., которые представлены налогом на имущество, налогом на рекламу, что, в свою очередь, свидетельствует о продвижении продукции НУ ЦО «Тольяттиазот» на рынке, что, в конечном счете, способствует привлечению покупателей, а соответственно и увеличению прибыли предприятия.

Таким образом, факторы, уменьшающие прибыль до налогообложения предприятия в 2007 году по сравнению с 2005 годом, были перекрыты действием увеличивающих её факторов, что в итоге и обусловило рост бухгалтерской прибыли в 2007 году по сравнению с 2005 годом на 28,45.

Для того, чтобы более точно отразить влияние факторов на прибыль до налогообложения необходимо рассмотреть формирование прибыли от реализации. Для этих целей составлена аналитическая таблица 31.

Таблица 31

Анализ формирования прибыли от реализации НУ ЦО «Тольяттиазот»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 | Отклонения |
| 2006 от2005 | 2007 от2006 | 2007 от2005 |
| Выручка от реализации продукции | 2048 | 2162 | 2434 | 114 | 272 | +186 |
| Себестоимость реализации продукции | 1774 | 1794 | 2034 | 20 | 240 | +260 |
| Коммерческие расходы | 26 | 50 | 72 | 24 | 22 | +46 |
| Прибыль от реализации (продаж) продукции | 248 | 318 | 328 | 70 | 10 | +80 |

Данные таблицы 31 показывают, что прибыль от реализации продукции НУ ЦО «Тольяттиазот», значение которой в 2006 году по сравнению с 2005 годом увеличилось на 70 тыс.руб., а в 2007 году по сравнению с 2006 годом – на 10 тыс.руб., формируется за счет получения выручки от реализации товаров, расходов на себестоимость реализации этой продукции и коммерческих расходов, включающие расходы на рекламу товаров и на содержание помещений для хранения продукции на складах.

Выручка от реализации продукции НУ ЦО «Тольяттиазот» в 2007 году по сравнению с 2005 годом увеличилась на 386 тыс.руб. (114 + 272), себестоимость реализованной продукции увеличилась на 260 тыс.руб. (20 + 240), расходы на рекламу товаров и на содержание помещений для хранения готовой продукции предприятия увеличились на 46 тыс.руб. (24 + 22).

Исходные данные для факторного анализа прибыли от продаж НУ ЦО «Тольяттиазот» представлены в таблице 32.

Таблица 32

Исходные данные для факторного анализа прибыли от продаж

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Сумма, тыс.руб. | Уд.вес, % |
| 2005 | 2006 | 2007 | Отк-лоне-ния 2006 от2005 | Отк-лоне-ния2007 от2006 | 2005 | 2006 | 2007 | Отк-лоне-ния 2006 от2005 | Отк-лоне-ния2007 от2006 |
| Выручка от реализации продукции | 2048 | 2162 | 2434 | 114 | 272 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | - | - |
| Себестои-мость реализации продукции | 1774 | 1794 | 2034 | 20 | 240 | 86,62 | 82,98 | 83,57 | -3,64 | +0,59 |
| Коммерчес-кие расходы | 26 | 50 | 72 | 24 | 22 | 1,27 | 2,31 | 2,96 | +1,04 | +0,65 |
| Прибыль от реализации (продаж) продукции | 248 | 318 | 328 | 70 | 10 | 12,11 | 14,71 | 13,48 | +2,60 | -1,23 |

Для НУ ЦО «Тольяттиазот» влияние на сумму прибыли от продажи (Пп) изменения выручки от продажи составило:

114 x 12,11

ΔП п(в) (2006) = ------------------ = 13,78 тыс.руб. 100

272 x 14,71

ΔП п(в) (2007) = ------------------ = 40 тыс.руб. 100

Таким образом, увеличение выручки от реализации в 2006 году на 114 тыс.руб. повлияло на увеличение прибыли от продаж на 13,78 тыс.руб., а увеличение выручки от реализации в 2007 году на 272 тыс.руб. повлияло на увеличение прибыли от продаж на 40 тыс.руб.

Влияние на сумму прибыли от реализации (Пп) изменения себестоимости продаж составило:

2162 x(-3,64)

ΔП п(С) (2006) = ----------------------- = - 78,70 тыс.руб. 100

2434 x0,59

ΔП п(С) (2007) = ----------------------- = 14,36 тыс.руб. 100

Увеличение себестоимости в 2006 году на 20 тыс.руб. и снижение ее уровня по отношению к выручке на 3,64 пункта привело к увеличению суммы прибыли от продаж на 78,70 тыс.руб. Увеличение себестоимости в 2007 году на 240 тыс.руб. и ее уровня по отношению к выручке на 0,59 пункта привело к уменьшению суммы прибыли от продаж на 14,36 тыс.руб.

Влияние на сумму прибыли от реализации (Пп) изменения коммерческих расходов составило:

2162 x1,04

ΔП Р(КР) (2006) = -------------------------- = 22,48 тыс.руб. 100

2434 x0,65

ΔП Р(КР) (2007) = -------------------------- = 15,64 тыс.руб. 100

Таким образом, увеличение коммерческих расходов НУ ЦО «Тольяттиазот» в 2006 году на 24 тыс.руб. и повышение их уровня на 1,04 пункта уменьшило сумму прибыли на 22,48 тыс.руб. Увеличение коммерческих расходов в 2007 году на 22 тыс.руб. и повышение их уровня на 0,65 пункта уменьшило сумму прибыли на 15,64 тыс.руб.

Рассчитанные факторы изменения прибыли от продаж НУ ЦО «Тольяттиазот» представлены в таблице 33.

Таблица 33

Сводная таблица влияния факторов на прибыль от продаж НУ ЦО «Тольяттиазот»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели – факторы | 2006г | 2007г |
| 1 | Выручка от продажи товаров (работ, услуг), тыс.руб. | +13,78 | +40,00 |
| 2 | Себестоимость продажи товаров (работ, услуг), тыс.руб. | +78,70 | -14,36 |
| 3 | Коммерческие расходы, тыс.руб. | -22,48 | -15,64 |
| 4 | Управленческие расходы, тыс.руб. | - | - |
| Влияние на прибыль от продаж | +70,00 | +10,00 |

Данные таблицы 33 показывают, что влияние на прибыль от реализации НУ ЦО «Тольяттиазот» показателей – факторов в 2006 году составило 70тыс.руб., в 2007 году – 10 тыс.руб. Причем, основными факторами влияющими на прибыль от реализации предприятия являются как производственные затраты, так и коммерческие расходы.

Для НУ ЦО «Тольяттиазот» влияние изменения выручки от продаж на рентабельность продаж определено следующим образом:

2162 – 1774– 262048 – 1774– 26

ΔR р(в) (2006) = ------------------------ - --------------------- \* 100% = 4,63%,

21622048

2434 – 1794 –502162 – 1794 – 50

ΔR р(в) (2007) = ------------------------ - --------------------- \* 100% = 9,54%.

24342162

Изменение выручки от продаж оказало положительное влияние на рентабельность продаж НУ ЦО «Тольяттиазот»: в 2006 году – 4,63%, в 2007 году – 9,54%.

Влияние изменения себестоимости на рентабельность продаж для НУ ЦО «Тольяттиазот» определено следующим образом:

2162 – 1794– 262162 – 1774– 26

ΔR р(С) (2006) = ------------------------ - -------------------- \* 100% = -0,93%,

21622162

2434 – 2034– 502434 – 1794– 50

ΔR р(С) (2007) = ------------------------ - -------------------- \* 100% = -9,86%.

24342434

Изменение себестоимости оказало отрицательное влияние на рентабельность продаж НУ ЦО «Тольяттиазот»: в 2006 году – на 0,93%, в 2007 году – на 9,86%.

Для НУ ЦО «Тольяттиазот» влияние изменения коммерческих расходов на рентабельность продаж определено следующим образом:

2162 – 1794– 502162 – 1794 – 26

ΔR р(С) (2006) = ------------------------ - --------------------- \* 100% = -1,11%,

21622162

2434 – 2034– 722434 – 2034– 50

ΔR р(С) (2007) = ------------------------ - --------------------- \* 100% = -0,90%.

24342434

Изменение коммерческих расходов оказало отрицательное влияние на рентабельность продаж НУ ЦО «Тольяттиазот»: в 2006 году – на 1,11%, в 2007 году – на 0,90%.

За исследуемый период в деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот» управленческих расходов не было, поэтому этот фактор не рассчитывается.

Рассчитанные факторы изменения рентабельности от продаж НУ ЦО «Тольяттиазот» представлены в таблице 34.

Таблица 34

Сводная таблица влияния факторов на рентабельность от продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели – факторы | 2006г | 2007г |
| 1 | Выручка от продажи товаров (работ, услуг), тыс.руб. | +4,63 | +9,54 |
| 2 | Себестоимость продажи товаров (работ, услуг), тыс.руб. | -0,93 | -9,86 |
| 3 | Коммерческие расходы, тыс.руб. | -1,11 | -0,90 |
| 4 | Управленческие расходы, тыс.руб. | - | - |
| Влияние на рентабельность от продаж | +2,59 | -1,22 |

Таким образом, данные таблицы 13 показывают, что влияние на рентабельность от продаж НУ ЦО «Тольяттиазот» показателей – факторов в 2006 году составило 2,59%, в 2007 году – 1,22 %. Причем, основными факторами влияющими на рентабельность от продаж являются как выручка, так и себестоимость продукции и коммерческие расходы. Так, рентабельность от продаж в 2006 году увеличилась на 2,59% за счет увеличения выручки от продаж на 4,63%, несмотря на оказание отрицательного влияния себестоимости продажи товаров (на 0,93%) и коммерческих расходов (на 1,11%). В 2007 году ситуация следующая: рентабельность от продаж снизилась на 1,22% за счет увеличения себестоимости продажи товаров и коммерческих расходов.

В представленной главе дан анализ деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот» и анализ его структуры управления. На основании этого анализа можно сделать вывод, что в 2005 году экономические показатели предприятия несколько ухудшились.

Произошло это в следствии возникших серьезных затруднений с реализацией предоставляемых услуг, резким падением конкурентоспособности предприятия. Выручка от реализации не возмещает произведенных затрат.

Анализ структуры управления указывает на ее громоздкость и инерционность. Руководитель перегружен и имеет в своем подчинении подразделения не вписывающиеся в их функциональную структуру. На основе произведенного анализа высказаны предложения по преодолению возникших у предприятия проблем. Большая часть предложений касается изменения структуры предприятия, изменения функциональных обязанностей работников Предложено:

•уменьшить нагрузку на руководителя.

•внедрить новое оборудование.

•обучить работников и повысить им квалификацию.

•начать работу со школами.

Реализация предложенных изменений позволит упорядочить линейно-функциональные отношения между субъектами и объектами управления. Перераспределение и делегирования полномочий позволит улучшить управляемость предприятия и повысить ответственность руководителей административных и производственных подразделений. В представленной работе показано использование приобретенных теоретических знаний в области экономического анализа и теории управления. Использование этих знаний позволяет систематизировать и аналитически представит процессы, происходящие в реальном производстве. Использование экономических законов и положений производственного менеджмента позволяет вовремя определить отклонения в работе предприятия и произвести их корректировки.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В дипломном проекте представлена деятельность НУ ЦО «Тольяттиазот» ДК. В работе представлен проект по решению существующих проблем в кинозале, решение которых приведёт к большому спросу на услуги кинотеатра, при внедрении нового оборудования и перехода на новую структуру управления, обучение персонала, дадут свои результаты при прокатах новых кассовых фильмах.

Теория и практика современного менеджмента содержит большое число принципов, приемов. Инструментов и методов для эффективного достижения успеха организации. Их применение должно привести к радикальному изменению ситуации.

Сегодня достаточно часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда успешная динамичная компания под влиянием происходящих изменений становится неуправляемой, а существующая система управления более не соответствует масштабам и потребностям бизнеса.

Практика показывает, что инструменты системного анализа, стратегического и оперативного планирования, эффективного управления и мотивации персонала – ключ к выживанию в современных условиях. Это навыки высокопрофессионального менеджмента, которые позволяют не только сохранить достигнутые результаты, но и активно развивать свой бизнес.

Развитие бизнеса и усовершенствование системы управления это взаимосвязанные параллельные процессы. Этот подход, давно ставший традиционным для западных компаний, теперь становится закономерным и в России.

В представленной работе показано использование приобретенных теоретических знаний в области экономического анализа и теории управления. Использование этих знаний позволяет систематизировать и аналитически представит процессы , происходящие в реальном производстве. Использование экономических законов и положений производственного менеджмента позволяет вовремя определить отклонения в работе предприятия и произвести их корректировки.

На основе укрупненного анализа деятельности НУ ЦО «Тольяттиазот» необходимо произвести детальный анализ деятельности каждого административного и производственного подразделения, определить круг должностных и функциональных обязанностей каждого работающего в кинозале, увязав их в единую структуру, направленную на реализацию стратегии предприятия, в процессе такого анализа выявится еще множество управленческих операций, которые потребуют совершенствования. Если на предприятии будет проведена такая работа, то успех ему обеспечен.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Ахонова Г. К. Организация управленческого учета в сельскохозяйственных формированиях Республики Казахстан Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Саратов, 2001.
3. Г.В. Савицкая «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» учебник; Москва, ИНФРА-М, 2006 г.

1. И.В. Василевская «Инновационный менеджмент» учебное пособие; Москва, РИОР, 2005 г.
2. А.С. Паламарчук, Л.Г. Паштова «Экономика предприятия»; Москва, ИНФРА-М, 2003 г.
3. М.И. Бухалков «Внутрифирменное планирование» учебник; Москва, ИНФРА-М, 1999 г.
4. Н.В. Игошин «Инвестиции. Организация управления и финансирование»; Москва, ЮНИТИ, 2000 г.
5. А.Г. Белоусов, Д.В.Стаханов, В.Н. Стаханов «Коммерческая логистика» серия учебники 21 века; Ростов н/Д, Феникс, 2001 г.

9. Борисов Р. В. Организация управленческого учета на перерабатывающих предприятиях потребительской кооперации Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Волгоград, 2000.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2001.
11. Л.М. Куликов «Основы экономических знаний», учебное пособие; Москва, Финансы и статистика, 2000 г.

12. Гончаров В В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. - М.: "Сувенир", 2000.
13. Зудина Л.Н.Организация управленческого труда. М.: ИНФРА-М, 2002. 14. Комаров В. Малый фундамент большой экономики. // Экономика и жизнь. 2002, 7.

15. Кунц Г.,О Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс, 2001.

16. Менеджмент. Итоговая аттестация / Под ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2002.

17. Оучи У. Методы эффективного управления. - М.: Экономика, 1989.

20. Панкин А. И. Основы практического менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

18. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. М.: ИД Альпина, 2001.

19. Резник С.Д. Команда управленцев - реальные проблемы // ЭКО, 2002, 5.

20. Резник С.Д. Секреты златоуста//Лидеры образования, 2003, 2.

21. Резник С.Д. Учитесь властвовать собой //Лидеры образования. 2002, 7.

22. Силюк Н. А., Веселов П. В. Организация управленческого труда. М.: Экономика, 2001.

23. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). Т.Б. Шрамченко. Лекция 2. Управленческий труд и менеджеры. //Российский экономический журнал. М.- 2002.- 10.

24. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). Я.В. Радченко. Лекция 4. Целепостановка в управленческой деятельности. //Российский экономический журнал. М.- 2002.- 4.

25. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). З.П.Румянцева. Лекция 10. Эффективность менеджмента. //Российский экономический журнал. М.- 2002.- 4.

26. Управление организацией./Под ред. А.Г.Поршнева и др. - М.: ИНФРА-М, 2001.

27. Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Акалис, 2003.

28. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. - М.: Финансы и статистика, 2001.

29. И.Т. Балабанов «Инновационный менеджмент»; СПб, Питер, 2001 г.

30.Г.В. Савицкая «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» учебное пособие «серия Вопрос-Ответ»; Москва, ИНФРА-М. 2006 г.

31. Журнал «Менеджмент инноваций» ИД Гребенников, 2008.

32. Журнал «Стратегический менеджмент» ИД Гребенников, 2006.

33. Российский журнал менеджмента, СПБ, 2005.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Должностная инструкция контролёра зала**

**НУ ЦО «Тольяттиазот»**

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с контролером зала в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые правоотношения.

**1. Общие положения**

1.1. Контролер зала относится к категории рабочих и непосредственно подчиняется руководителю.

1.2. На должность контролера зала принимается лицо без предъявления требований к образованию и стажу работы.

**2. Должностные обязанности**

2.1. Своевременно впускает зрителей в зал.

2.2. Проверяет при входе у зрителей билеты.

2.3. Помогает зрителям отыскать и занять места.

2.4. Следит за соблюдением зрителями установленных в учреждении

культуры правил поведения.

2.5. Наблюдает за состоянием входных дверей.

2.6. Следит за поддержанием чистоты в зале.

**3. Права**

Контролер зала имеет право:

3.1. На все предусмотренные законодательством социальные гарантии.

3.2. Требовать от руководства учреждения оказания содействия в

исполнении своих трудовых обязанностей и осуществлении прав.

3.3. Требовать создания необходимых условий для выполнения трудовых

обязанностей.

3.4. Другие права, предусмотренные трудовым законодательством.

**4. Ответственность**

Контролер зала несет ответственность:

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных

обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

4.2. За причинение материального ущерба работодателю - в пределах,

определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

4.3. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей

деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным, гражданским законодательством РФ.